

# **ANÁLISE DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE**

**JOÃO CARLOS GARZEL LEODORO DA SILVA**

**Engenheiro Florestal**

Orientador: Prof. Dr. PAULO FERNANDO CIDADE DE ARAÚJO

Tese apresentada à Escola Superior de  
Agricultura "Luiz de Queiroz" da  
Universidade de São Paulo, para obtenção do  
título de Doutor em Ciências, Área de  
Concentração: Economia Aplicada.

**PIRACICABA**  
Estado de São Paulo - Brasil  
Julho - 1996

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**DIVISÃO DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO - Campus "Luiz de Queiroz"/USP**

Silva, João Carlos Garzel Leodoro da

Análise da formulação de estratégias de marketing internacional de empresas de papel e celulose / João Carlos Garzel Leodoro da Silva. - - Piracicaba, 1996.  
254 p.

Tese (doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 1996.  
Bibliografia.

1. Comércio exterior 2. Indústria de papel e celulose 3. Marketing I. Título

CDD 338.476762



**AOS MEUS GRANDES AMORES**

***LUCIA***

***FELIPE***

***BRANCA***

**Dedico a vocês**

## AGRADECIMENTOS

As dificuldades para a confecção deste trabalho foram imensas e não cabe aqui relatá-las, porém, o mesmo não estaria completo se eu não reconhecesse a importância de pessoas, pois sem elas tal trabalho não teria chegado ao final.

Inicialmente, a minha família, quando nos momentos mais difíceis e o caminho mais fácil seria desistir, insistiram e me apoiaram para que pudesse alcançar o final.

Não devo deixar de citar o Prof. Rubens da Costa Santos, mais do que um orientador, de fato, me deu lições de vida onde, sem se preocupar com títulos, acreditou, apoiou e juntos conseguimos realizar este trabalho. Lição de vida que pretendo não esquecer jamais.

Ao Prof. Paulo, que fez tudo o que estivesse ao seu alcance demonstrando espírito elevado deixando-me o mais livre possível para que pudesse trabalhar com as pessoas especializadas na área.

É difícil citar todos que colaboraram neste trabalho, mas agradeço ao grande amigo Toshio sempre junto.

Às empresas que aceitaram colaborar, demonstrando que é importante a união entre o setor privado e a pesquisa para a melhoria de todos.

Por último, aos meus pais, também sempre juntos.

## SUMÁRIO

	Página
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE TABELAS .....	xiii
LISTA DE QUADROS .....	xvi
ANEXOS .....	xvii
RESUMO .....	xviii
SUMMARY .....	xx
1. INTRODUÇÃO .....	01
1.1. O ambiente de marketing internacional.....	01
1.2. Identificação do problema .....	02
1.3. Objetivos da pesquisa .....	03
1.4. Importância da pesquisa.....	05
1.5. Resumo do capítulo.....	07
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	09
2.1. Percepção da administração .....	10
2.2. Características da administração e orientação.....	13
2.2.1. Resumo do tópico .....	21
2.3. Incentivos e barreiras às exportações .....	22
2.3.1. Resumo do tópico .....	28
2.4. Desempenho das exportações .....	29
2.4.1. Resumo do tópico .....	35
2.5. Objetivos da corporação .....	36

2.6. Características da organização .....	37
2.7. Estratégias de marketing.....	38
2.7.1. O ambiente de marketing internacional .....	38
2.7.2. Estratégias de marketing internacional.....	41
2.7.3. O composto de marketing .....	43
2.7.3.1. Vantagens de produto.....	45
2.7.3.2. Vantagens de preços.....	46
2.7.3.3. Vantagens de promoção .....	47
2.7.3.4. Vantagens de distribuição .....	48
2.7.4. Resumo do tópico .....	49
2.8. O setor de papel e celulose .....	50
2.8.1. Visão global.....	50
2.8.2. O setor de papel e celulose brasileiro.....	53
2.9. Resumo do capítulo.....	60
3. PROPOSIÇÃO CONCEITUAL.....	61
3.1 Modelo conceitual .....	61
3.2. Hipóteses .....	80
3.3. Resumo do capítulo .....	83
4. METODOLOGIA .....	86
4.1. Definição das variáveis .....	86
4.1.1. Características da empresa .....	87
4.1.1.1. Orientação estratégica da empresa .....	87
4.1.1.2. Características da administração .....	88
4.1.1.3. Características da organização .....	88

4.1.2. Desempenho das exportações.....	89
4.1.3. Percepção das barreiras às exportações .....	90
4.1.4 Percepção das oportunidades/incentivos .....	90
4.1.5. Percepção da situação competitiva .....	91
4.1.6. Objetivos da empresa .....	91
4.1.7. Estratégias de marketing .....	91
4.1.8. Esforços de implementação das estratégias.....	92
4.1.8.1. Esforços direcionados para o mercado externo .....	92
4.1.8.2 Nível de esforço comparativo .....	92
4.1.8.3. Esforços comparativos de implementação das estratégias	92
4.2. Área de trabalho e amostragem .....	93
4.3. Elaboração do questionário .....	94
4.4. Pré-teste .....	95
4.5. Instrumental estatístico .....	96
4.5.1. Análise de regressão .....	96
4.5.2. Correlação .....	99
4.5.3 Teste <i>t</i> .....	100
4.6. Resumo do capítulo .....	100
<b>5. DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL</b>	
<b>NO PERÍODO 1990-1995 - RESULTADOS.</b> .....	102
5.1. Introdução.....	102
5.2 Confiabilidade das variáveis multi-itens.....	103
5.3 A percepção das barreiras passadas.....	105
5.4 A percepção dos incentivos e oportunidades .....	109



5.5 Os objetivos passados das empresas exportadoras de papel e celulose.....	112
5.6 O posicionamento no período passado .....	113
5.7 A importância das estratégias passadas .....	116
5.8 Resumo .....	120
5.9 A influência na formulação das estratégias de marketing internacional.....	121
5.9.1 Estratégia de produto .....	122
5.9.2 Estratégia de preço .....	125
5.9.3 Estratégia de promoção.....	127
5.9.4 Estratégia de distribuição .....	129
5.9.5 Formulação estratégica.....	131
5.9.6 Estratégia de produção.....	133
5.10 Análise conjunta .....	135
5.11 A influência conjunta das estratégias .....	137
5.12 Resumo e conclusão do capítulo .....	138
<b>6. DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL</b>	
<b>NO PERÍODO 1996-2000 - RESULTADOS.</b> .....	142
6.1 Introdução .....	142
6.2 Confiabilidade da variáveis multi-itens .....	143
6.3 A percepção das barreiras futuras .....	144
6.4 A percepção dos incentivos/oportunidades pelas altas administrações .....	148
6.5 Os objetivos desejados para o futuro.....	151
6.6. O posicionamento desejado para o futuro .....	154
6.7 As estratégias desejadas para o futuro.....	157
6.8 As influências na formulação das estratégias de marketing internacional .....	159

6.8.1 Estratégia de produto.....	160
6.8.2 Estratégia de preço.....	161
6.8.3 Estratégia de promoção.....	162
6.8.4 Estratégia de distribuição.....	163
6.8.5 Formulação estratégica.....	165
6.8.6 Estratégia de produção.....	167
6.9 Resultado conjunto.....	167
6.10. As influências conjuntas das dimensões estratégicas.....	170
6.11. Resumo e conclusão do capítulo.....	171
<b>7. DETERMINANTES DA MUDANÇA NA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL - RESULTADOS.....</b>	<b>175</b>
7.1 Introdução.....	175
7.2 As mudanças nos desempenhos das exportações.....	176
7.3 As mudanças na percepção das barreiras.....	177
7.4 A mudança na percepção dos incentivos/oportunidades.....	180
7.5 As mudanças nos objetivos.....	182
7.6 A mudança no posicionamento desejado pela alta administração.....	183
7.7. As mudanças nas estratégias desejadas pela alta administração.....	185
7.8 As influências na mudança das estratégia de marketing internacional.....	188
7.8.1 Comparação entre os períodos analisados.....	188
7.8.2 As relações dinâmicas.....	193
7.8.3. As influências conjuntas para as modificações das estratégias.....	197
7.9. Resumo e conclusão do capítulo.....	199
<b>8. DETERMINANTES DO DESEMPENHO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b>	

INTERNACIONAL NO PERÍODO 1990-1995 - RESULTADOS .....	201
8.1 Introdução .....	201
8.2 Medições das variáveis da pesquisa .....	202
8.3 Implementação das estratégias .....	203
8.4 Desempenho das exportações .....	208
8.5 Os esforços de marketing no mercado externo .....	209
8.5.1 Esforços de marketing direcionados para o mercado externo .....	209
8.5.2 Nível de esforço realizado para a execução das estratégias .....	210
8.6 As influências no desempenho das exportações .....	210
9. CONCLUSÕES .....	214
9.1. Principais conclusões .....	214
9.2. Implicações teóricas e práticas .....	221
9.3. Limitações da pesquisa .....	221
9.4. Direcionamento para pesquisas futuras .....	223
0. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	225

## LISTA DE FIGURAS

01. Modelo Estrutura-Estratégia-Desempenho de THORELLI .....	62
02. Modelo de análise das estratégias de marketing .....	64
03. Modelo para análise das atitudes em relação as exportações futuras .....	66
04. Dimensão interna, a influência da própria empresa nas estratégias de marketing .....	68
05. Dimensão externa, a influência do ambiente nas estratégias de marketing .....	69
06. Os objetivos da empresa nos mercados internacionais .....	70
07. A formulação das estratégias de marketing internacional .....	71
08. As estratégias de marketing e sua relação com as dimensões e objetivos .....	72
09. O desempenho das exportações como resultado das estratégias .....	73
10. O <i>continuum</i> de aprendizagem.....	74
11. O modelo a ser utilizado no trabalho.....	76
12. O modelo teórico a ser utilizado no trabalho de forma desagregada .....	79

## LISTA DE TABELAS

5.1 Teste de confiabilidade das variáveis multi-itens.....	104
5.2 Percepção da alta administração em relação as barreiras do mercado externo.....	106
5.3 Matriz de significância do teste $t$ para verificar as diferenças entre as barreiras.....	107
5.4 A importância dos itens que compõem as barreiras passadas.....	108
5.5 Percepção média da alta administração em relação as oportunidades passadas.....	110
5.6 Matriz de significância de teste $t$ para verificar a diferença das oportunidades.....	110
5.7 A importância das oportunidades/incentivos percebida pelas altas administrações..	111
5.8 Os objetivos das empresas de papel e celulose no passado.....	112
5.9 Matriz de significância do teste $t$ para verificar a diferença nos objetivos passados	113
5.10 O posicionamento passado das empresas de papel e celulose.....	114
5.11 A importância dos itens que compõem a análise de posicionamento .....	115
5.12 Matriz de significância do teste $t$ para verificar a diferença nos posicionamentos .	116
5.13 A importância das estratégias para as altas administrações.....	117
5.14 Teste de significância do teste $t$ para verificar a diferença nas estratégias.....	118
5.15 A importância dos itens de estratégia .....	119
5.16 Matriz de correlação de Pearson para as macrovariáveis .....	123
5.17 Matriz de correlação de Pearson para as microvariáveis .....	130
5.18 Análise de regressão para verificar o impacto nas estratégias passadas .....	134
5.19 O impacto das percepções na formulação das estratégias - sumário.....	136
5.20 Matriz de correlação de Pearson entre as dimensões de estratégias.....	138
6.1 Teste de confiabilidade das variáveis multi-itens utilizado no capítulo.....	143
6.2 O grau de percepção da alta administração em relação as barreiras futuras.....	145

6.3 Matriz de significância do teste $t$ para verificar a diferença entre as barreiras. ....	146
6.4 A importância dos itens que compõem as barreiras futuras. ....	147
6.5 A percepção das oportunidades futuras. ....	148
6.6 Matriz de significância do teste $t$ para verificar a diferença entre as oportunidades .	149
6.7 As percepções das oportunidades e incentivos para o período futuro. ....	150
6.8 Os objetivos das empresas de papel e celulose para o futuro. ....	152
6.9 Matriz de significância do teste $t$ para verificar a diferença entre os objetivos .....	153
6.10 O posicionamento futuro das empresas de papel e celulose. ....	155
6.11 A importância dos itens que compõem posicionamento futuro. ....	156
6.12 Matriz de significância do teste $t$ para verificar a diferença nos posicionamentos	156
6.13 A importância das estratégias futuras de marketing internacional. ....	157
6.14 Matriz de significância do teste $t$ para as estratégias desejadas. ....	158
6.15 A importância dos itens que compõem a formulação futura de estratégias. ....	159
6.16. Matriz de correlação de Pearson entre as macrovariáveis e as estratégias .....	162
6.17 Matriz de correlação de Pearson entre as microvariáveis e as estratégias. ....	164
6.18 Análise de regressão para verificar o impacto formulação de estratégias. ....	166
6.19 Sumário do impacto das macrovariáveis na formulação de estratégias .....	169
6.20 Matriz de correlação de Pearson entre dimensões estratégicas. ....	171
7.1 Matriz de teste $t$ para verificar as mudanças de desempenho das exportações .....	176
7.2 A percepção e o desejo do desempenho comparativo. ....	177
7.3 Matriz de teste $t$ para verificar a diferença na percepção das barreiras. ....	178
7.4 Matriz de teste $t$ para verificar a diferença na percepção das oportunidades. ....	181
7.5 Matriz de teste $t$ para verificar a diferença nos objetivos. ....	183
7.6 Matriz de teste $t$ para verificar a diferença de posicionamento .....	184

7.7 Matriz de teste $t$ para verificar a diferença na importância das estratégias.....	186
7.8 Diferença no grau de correlação das dimensões estratégicas.....	189
7.9 A mudança nas influências das microvariáveis nas alterações das estratégias.....	192
7.10 Matriz de correlação de Pearson entre as macrovariáveis e as estratégias.....	193
7.11 Matriz de Correlação de Pearson entre as microvariáveis e as estratégias.....	194
7.12 Análise de regressão para analisar o impacto nas mudanças de estratégias.....	196
7.13 Matriz de correlação de Pearson entre as dimensões de estratégia.....	198
8.1 Teste de confiabilidade das variáveis multi-itens utilizado no capítulo.....	202
8.2 A implementação das estratégias para o período 1990-1995.....	203
8.3 Matriz de significância do teste $t$ para verificar diferença entre as implementações de estratégias no período 1990-1995.....	204
8.4 O desejo futuro de implementação das estratégias.....	205
8.5 Matriz de significância do teste $t$ para verificar as diferenças entre os esforços de implementação das estratégias para o período 1996-2000.....	205
8.6 As diferenças entre os esforços de implementação.....	206
8.7 Os itens de implementação de estratégias nos dois períodos analisados.....	207
8.8 As várias dimensões de desempenho das exportações.....	208
8.9 As diferenças entre os desempenhos de exportação.....	209
8.10 Os esforços de marketing direcionados para o mercado externo.....	210
8.11 O nível de esforços em relação aos principais concorrentes.....	210
8.12 Matriz de correlação de Pearson entre as variáveis e o desempenho.....	212
8.13 A relação das variáveis com desempenho das exportações.....	213
9.1 Resumo das hipóteses de influência nas formulações de estratégias.....	218
9.2 Resumo de confirmação de hipótese do sentido do efeito esperado.....	219
9.3 A influência da estratégia e de esforços para o sucesso de desempenho.....	220

**LISTA DE QUADROS**

01 Influência das variáveis independentes na formulação das estratégias de marketing internacional .....	81
02 Influência das variáveis independentes na mudança de formulação das estratégias de marketing internacional .....	82



## ANEXOS

01 N° de empresas exportadoras e n° de empresas amostradas.....	239
02 Matriz de correlação de Pearson entre as variáveis que influenciam as estratégias 1990-1995 .....	240
03 Matriz de Correlação de Pearson entre as variáveis que afetam as estratégias de marketing internacional - 1996-2000 .....	241
04 Matriz de correlação de Pearson das variáveis que influenciam as mudanças nas estratégias de marketing internacional .....	242
05 Matriz de correlação de Pearson para as variáveis que influenciam o desempenho das exportações.....	243
06 Os itens que compõem as barreiras e a importância em cada período.....	244
07 Itens que compõem as oportunidades/incentivos e a participação em cada período analisado .....	245
08 Os itens que compõem o posicionamento e a participação em cada período .....	246
09 Itens que compõem as dimensões de estratégias e a participação em cada período ..	247
10 Questionário .....	248

# **ANÁLISE DA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE PAPEL E CELULOSE**

**Autor: JOÃO CARLOS GARZEL LEODORO DA SILVA**

**Orientador: PROF. DR. PAULO FERNANDO CIDADE DE ARAÚJO**

## **RESUMO**

Com a incidência da globalização e a abertura da economia brasileira, as empresas brasileiras são expostas a maior competitividade, tanto em nível interno como em nível internacional. As empresas brasileiras de papel e celulose não são exceção a esta realidade.

Entretanto, pouco se sabe sobre o comportamento exportador das empresas, mais especificamente sobre como são formuladas as estratégias de marketing internacional. Dentro deste contexto, este trabalho colabora para o entendimento do comportamento das altas gerências das empresas exportadoras de papel e celulose e como este comportamento influencia a formulação de estratégias.

Este trabalho, é composto por três fases distintas: A primeira foi a realização extensiva de revisão de literatura - realizou-se uma revisão extensiva, não tendo a pretensão de ser exaustiva sobre o assunto, para colaborar com os pesquisadores e outros interessados no assunto. A Segunda foi o desenvolvimento de um modelo sobre formulação de estratégias de marketing internacional - este modelo tenta inovar na análise de formulação de estratégias, onde um sentido dinâmico é introduzido. Os modelos encontrados na literatura normalmente analisam o que ocorreu no passado, ou, alternativamente, o que se espera que possa ocorrer no futuro. Diferentemente, o modelo proposto nesta pesquisa incorpora estes dois momentos. E a terceira foi a aplicação do modelo junto às empresas exportadoras de papel e celulose.

No trabalho empírico, realizou-se uma análise da percepção da alta administração em relação às variáveis definidas: (a) barreiras no mercado externo; (b) incentivos/oportunidades no mercado externo; (c) objetivos no mercado externo; (d) posicionamento competitivo no mercado externo; (e) estratégias para o mercado externo; e, (f) esforço de implementação das estratégias no mercado externo. Estas variáveis foram analisadas tanto em relação à percepção do que ocorreu no passado recente (5 anos passados), como o que as empresas exportadoras de papel e celulose esperam para o futuro recente (5 anos futuros).

Contatou-se que, com exceção de barreiras e objetivos, todas as variáveis apresentam diferenças significativas entre o que percebem no ocorrido ou desejado no passado e o que esperam que ocorra ou desejam para o futuro. Este resultado é importante, pois mostra claramente que mudanças de estratégias serão realizadas dentro de uma nova realidade esperada, e estas estratégias são diferentes do que as empresas realizaram no passado.

Em relação à influência na formulação de estratégias de marketing, tanto para o passado, como para o futuro, duas variáveis sobressairam-se. São elas: (a) oportunidades no mercado externo; e, (b) posicionamento competitivo em relação aos principais concorrentes.

# **INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES FORMULATION OF PULP AND PAPER COMPANIES**

**Author: João Carlos Garzel Leodoro da Silva**

**Adviser: Prof. Dr. Paulo Fernando Cidade de Araújo**

## **SUMMARY**

With the incidence of globalization and the opening of Brazilian economy, Brazilian economy were exposed to greater competitiveness, domestically as well as internationally. The Brazilian pulp and paper companies are not an exception of this reality.

However, little is know about the exporting behavior of the companies, more specifically about how the international strategies are formulated. Within this context, this work collaborates with the of the pulp and paper exporting companies high management behavior and how this behavior influences the formulation of strategies.

This work is composed by three distinct phases. The first one was the undertaking of extensive literature review - an extensive review was done, not having the intention of being exhaustive about the topic, in order to collaborate with the researchers and others interested in the international marketing. The second one was the development of a model about international marketing strategies - this model tries to innovate in the strategy formulation analysis, where de dynamic meaning is introduced. Models found in the literature usually analyze what happened in the past or, alternatively, what is expected to possibly occur in the future. Differently, the model proposed in this research incorporates these two moments. And the third one was the application of the model at the pulp and paper exporting companies.

In the empirical work, a high management perception was undertaken in relation to the defined variables: (a) barriers in the external markets; (b) opportunities in the

external marketing; (c) objectives in the external markets; (d) competitive positioning in the external markets; (e) strategies for the external markets; and; (f) strategies implementation efforts in the external markets. These variables have been analyzed in relation to the perception of what had happened in the recent past (5 years ago) as well as in relation to what the pulp and paper exporting companies expect for the near future (5 years ahead).

It's a been possible to observe that except for barriers and objectives, all the variable presented significant difference between what was notice in has occurred and what was expected to occur for the future. This result is important, because clearly shows that strategy changes will be undertaken within new expected reality, and these strategies are different from what companies used in the past.

In relation to the influence in the marketing strategies formulation, for the past as well as for the future, two variables stood out. They are: (a) opportunities in the external markets and; (b) competitive positioning in relation to the main competitors.

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. O ambiente de marketing internacional**

Os últimos anos foram de grande expansão no mercado internacional; barreiras comerciais caíram como resultado do esforço do GATT e de negociações que tiveram sucesso, principalmente em blocos regionais.

As estratégias de marketing acompanharam estas evoluções. Entretanto a maioria das pesquisas procurava responder a seguinte questão: "Qual o fator mais importante que afeta a decisão para exportar?". Outras análises também devem ser realizadas e, dentro deste contexto, uma das mais importantes é a verificação dos fatores que afetam o desempenho das exportações e formulações de estratégias. Porém, comparativamente pouca importância tem sido dada à última delas para a definição do sucesso empresarial, que, dentro da atual fase da administração, tornou-se de fundamental importância para o sucesso no mercado internacional.

Este interesse por planejamento (estratégias) dentro das organizações, segundo ROSSI (1988), excede às propostas representadas pelo objetivo quantitativo de metas ou pelo fiel cumprimento de projeções orçamentárias.

Enfrentar o fator incerteza está entre as funções fundamentais do planejamento empresarial. O sistema pelo qual as empresas conciliam seus

recursos com seus objetivos e suas oportunidades (KOTLER, 1993) em um ambiente mutante, configura-se como o instrumento de ação por excelência para orientar a tomada de decisão na empresa em todos os níveis. Assim, o planejamento estratégico realizado pela administração central lida com decisões de efeito duradouro (ACKOFF, 1976) devendo, o planejamento operacional, ser empreendido com a participação de todas as áreas funcionais da empresa.

## **1.2. Identificação do problema**

A aplicabilidade dos conhecimentos de marketing no terceiro mundo é analisado por AKAH & RIORDAN (1988) mostrando dois pontos de vista que se contrapõem: um deles defendendo a falta de aplicabilidade destes conhecimentos e o outro, obviamente, defendendo o inverso.

Apesar dos resultados mostrarem que as técnicas de marketing podem ser aplicadas, algumas questões devem ser respondidas:

1. Em todos os setores da economia os conhecimentos e técnicas de marketing têm a mesma aplicação?
2. Como ocorre a utilização destas técnicas nas empresas dos diferentes setores?
3. Os executivos das empresas nacionais estão tendo orientação voltada para o produto ou orientada para o marketing? e
4. Há necessidade de políticas específicas para o aumento da utilização das técnicas de marketing objetivando melhoria no desempenho das empresas?

Dentro desta ótica, o problema é detectar o nível de utilização de técnicas de marketing que apresentam as empresas brasileiras que atuam no mercado internacional, para que políticas, seja em nível interno da empresa ou mesmo nacional, possam ser

implementadas para colaborar na solução de problemas que estejam retirando a competitividade das empresas nacionais em nível internacional.

Por que o setor de papel e celulose?

Este setor tem apresentado nos últimos anos uma evolução extremamente significativa, tendo respondido por parte expressiva das exportações brasileiras (2,08% no início da década de 90, SILVA, 1991b). Entretanto, com base em observações próprias, há uma grande disparidade, não somente na utilização das técnicas de marketing, mas também na filosofia que norteia toda essa forma de gerenciamento.

### **1.3. Objetivos da pesquisa.**

Dado que uma decisão de expansão do mercado externo terá influências significativas na formulação da estratégia empresarial, um estudo extensivo do processo de tomada de decisão por uma empresa exportadora torna-se um importante projeto de pesquisa. Enquanto um pequeno número de projetos de pesquisa foram realizados neste campo (LEE, 1987), alguns modelos teóricos para a formulação das diferentes estratégias de expansão de mercado basearam-se em fatores situacionais como: (a) companhia; (b) produto; e, (c) fatores de mercado que uma empresa exportadora enfrenta. Número menor de trabalhos foi desenvolvido baseando a estratégia de marketing no contexto da percepção dos administradores.

Apesar de muitos estudos haverem focalizado fatores que levam a empresa a se engajar em exportações, há um subgrupo de pesquisas de exportação direcionado a examinar os determinantes do sucesso e compromisso com o mercado externo, THACH



& AXINN (1991).

Neste contexto, este trabalho procura responder as seguintes questões de pesquisa:

1. Há relação entre a percepção dos administradores e as estratégias de marketing internacional adotadas pelas empresas?
2. Quais das variáveis percebidas pelos administradores mostram relação significativa com a estratégia de marketing internacional escolhida?
3. A atitude dos administradores influenciará a agressividade e a dinâmica das estratégias de marketing internacional? e
4. Qual o efeito sobre o desempenho de exportação da empresa em relação à estratégia de marketing escolhida?

A primeira questão objetiva prover um elo entre a percepção dos administradores em relação a variáveis independentes consideradas relevantes e os tipos de estratégias de marketing internacional. É importante ressaltar que tanto a percepção da situação passada em relação as estratégias passadas, bem como as percepções futuras para a definição das estratégias futuras de marketing internacional, (consideradas de maior importância neste estudo) serão realizadas. O resultado esperado para esta questão irá prover uma validação empírica para a estrutura teórica desenvolvida para determinar as estratégias de marketing internacional, e fornecerá um material valioso para ajudar o potencial da empresas exportadoras a adotarem uma estratégia apropriada para atuação no mercado externo.

A segunda questão da pesquisa objetiva identificar empiricamente as variáveis da empresa, administrativas, e do ambiente que são percebidas pelos administradores como de maior importância para a definição das estratégias de marketing

internacional. O resultado esperado desta questão de pesquisa proverá um guia prático para colaborar com empresas e também introduzirá importantes variáveis que podem ser consideradas na análise dos efeitos da estratégia de marketing internacional sobre o desempenho de exportação.

A terceira questão da pesquisa objetiva verificar de maneira dinâmica a atitude dos administradores em relação às mudanças percebidas do ambiente. O resultado esperado poderá colaborar para que as empresas possam realizar políticas que as tornem mais ágeis e que possam alterar suas atitudes.

A quarta questão da pesquisa objetiva analisar o impacto de diferentes estratégias de atuação no mercado internacional sobre o desempenho de exportação. O resultado esperado poderá prover de meios favoráveis para as empresas de menor sucesso no mercado externo, bem como informações de valor para as empresas de potencial exportador.

#### **1.4. Importância da pesquisa**

Existe consenso quanto à importância da exportação para o país, dentro do contexto da necessidade urgente de acelerar o crescimento econômico e o desenvolvimento social. É evidente, porém, que não existe uma solução única para a ampla e complexa variedade de obstáculos com que se defrontam os países em desenvolvimento em seus esforços para alcançar um nível mais elevado de exportações (INFANTE & IDROGO; 1988).

O processo de internacionalização das empresas de um país ou região é um

fenômeno complexo, sobretudo para as empresas de pequeno e médio porte e, ainda para as que, mesmo de grande porte, não têm experiência exportadora. Uma análise de avaliação das atividades de exportação não é tarefa fácil em virtude do grande número de variáveis que compõem o sistema. Neste trabalho, esta análise é orientada por uma perspectiva de marketing.

Esta pesquisa é importante por vários motivos. Ela é trabalhada em uma área conceitualmente ainda pouco desenvolvida e empiricamente pouco explorada, mas com grande interesse para acadêmicos, administradores públicos e privados, como ressalta LEE (1987). Primeiro: esta pesquisa poderá enriquecer tanto a literatura de estratégias de expansão do mercado externo como a literatura sobre estratégias de marketing, porque procura prover de forma empírica validações para estruturas teóricas sobre esses dois itens.

Segundo: esta pesquisa poderá prover valiosas recomendações estratégicas para as empresas com menor sucesso na área de exportação e empresas com alto potencial exportador, porque seus resultados empíricos podem colaborar para que as empresas desenvolvam e implementem estratégias específicas com o objetivo de obterem sucesso no mercado externo.

Terceiro: esta pesquisa poderá prover algumas formas práticas para as instituições governamentais comprometidas com o estabelecimento efetivo de programas de desenvolvimento das exportações no sentido de que seus resultados poderão sugerir diferentes tipos de programas promocionais de exportação.

### **1.5. Resumo do capítulo**

O capítulo introdutório do trabalho procurou esclarecer a importância do estudo de estratégias de marketing internacional no setor de produtos florestais brasileiros. A grande dinâmica que caracteriza o mercado internacional levará obrigatoriamente as empresas que nele atuam a posturas estratégicas de ação para competirem vantajosamente.

Algumas questões foram levantadas neste capítulo: (a) quais são as estratégias atualmente realizadas pelas empresas de papel e celulose?; (b) qual a postura estratégica adotada?; (c) qual a percepção e orientação dos administradores das empresas florestais frente ao foco de marketing e às mudanças ambientais que estão ocorrendo?; e, (d) qual está sendo a percepção dos administradores frente ao desempenho da empresa junto aos mercados em que atuam no exterior?

Tais questões conduzem então a realização do trabalho às empresas do setor de papel e celulose que já atuam em mercados externos. É importante esta definição, pois há trabalhos e análises que comparam as empresas que atuam no mercado internacional com empresas que não atuam, ou empresas que atuam no mercado internacional com empresas que já atuaram nesse mercado. Estas variáveis influenciam na formulação dos objetivos de pesquisa: (a) relação entre as percepções dos administradores e as estratégias de marketing adotadas; (b) variáveis percebidas pelos administradores que mostram relação com as estratégias de marketing internacional adotadas; (c) atuação dos administradores frente as estratégias de marketing internacional adotadas pela empresa; e, (d) a relação dessas estratégias com o desempenho das exportações.

Esses objetivos mostram claramente que o foco do trabalho está centrado

nos executivos das empresas de base florestal e nas estratégias de marketing internacional por eles adotadas. Por pressuposição, a formação e a orientação dos executivos tornam-se importantes fatores de vantagem competitiva no setor internacional de produtos florestais.

A importância da pesquisa já é demonstrada pelos objetivos propostos para o trabalho mas podem, ainda assim ressaltar a necessidade de maiores conhecimentos de estratégias de marketing internacional em um mundo cada vez mais globalizado e com maior competição. Esses conhecimentos são importantes tanto para os administradores públicos, como para os executivos.

Por último, e não menos importante, dado o reduzido número de trabalhos realizados nesta área entre nós, torna-se valioso para o corpo científico nacional a obtenção de um trabalho que tem por objetivo enriquecer a literatura sobre estratégias internacionais de marketing, procurando propor um modelo conceitual e conduzir um trabalho empírico para testar as hipóteses advindas do modelo proposto.

## 2 . REVISÃO DE LITERATURA

No passado recente houve um aumento no interesse dos estudos empíricos sobre o comportamento exportador, como evidencia o crescimento da literatura nesse campo. Sendo esta largamente dispersa, vários trabalhos foram realizados para avaliá-la e sintetizá-la (DA ROCHA, 1994; KAYNAK, 1992; DICHTL; KÖGLMAYR & MÜLLER, 1990; CAVUSGIL & NAOR, 1987; BILKEY, 1978; CAVUSGIL, 1984a, REID, 1981). Parte do interesse aparece na realização de literatura normativa sobre exportação, que está baseada na pressuposição de que as empresas adotam um comportamento "racional", que desafia os estudos empíricos (SIMPSON & KUJAWA, 1974). Como PIERCY (1982) ressaltou:

*"Parece que o grande volume das coisas que foram escritas, ditas e aprendidas sobre exportação está baseado na assunção que as empresas são (ou devem ser) internacionalmente ativas, compromissadas. Foi mostrado que esta é descritivamente falsa e pode ser normativamente questionável"* (citado em DIAMONTOPOULUS & INGLIS, 1988, p. 54).

Na linha de estudos empíricos sobre exportação, SCHLEGELMILCH (1986, p.67) conclui que .

*"grande parte dos estudos falha em explorar a diferença potencial entre empresas que têm um alto compromisso com o mercado externo daquelas que têm um baixo compromisso com o mercado externo".*

O principal foco dos estudos sobre comportamento exportador de empresas têm sido os fatores que levam uma empresa a iniciar as exportações e os fatores que levam uma empresa a avançar de um estágio para outro (DICHTL et alii, 1984). Porém, muita pouca atenção é dada para o comportamento e atitudes de empresas que já têm experiência no mercado externo.

Estudos recentes sugerem que o impacto de certas características de tomadas de decisão podem ser culturalmente dependentes (DICHTL, KÖGLMAYR & MÜLLER, 1990 e HOLSMÜLLER & KASPER, 1990).

O processo seqüencial natural de internacionalização pode ser atribuído à percepção do risco associado com: (a) decisões de negócios internacionais; (b) expectativa administrativa; e, (c) incerteza existente, gerando uma grande precaução por parte dos administradores. Com o aumento da experiência internacional, administradores podem desenvolver alta expectativa, maior racionalização e políticas concernentes com os negócios internacionais, bem como novos procedimentos organizacionais (CAVUSGIL & NAOR, 1987).

## **2.1. Percepção da administração**

A percepção administrativa do ambiente interno e externo da empresa é considerado de grande importância para as estratégias de marketing e também para o

sucesso das exportações (DA ROCHA & CHRISTENSEN, 1994; AABY & SLATER, 1989). Alguns trabalhos procuraram verificar a relação da percepção dos administradores com algumas variáveis de marketing e com o desempenho das exportações, definidos por DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994), como variáveis relacionadas com: (a) distância cultural em relação aos mercados externos; (b) percepção das barreiras de exportação e (c) percepção das possibilidades dos incentivos governamentais ajudarem os exportadores a superar os obstáculos encontrados.

Enquanto isto, AXINN (1988) mensurou as características de percepção dos administradores criando questões em uma escala de Likert, associadas com a percepção relativa das vantagens da exportação e encontrando alguns resultados significativos. Esta autora mostrou a existência de relação significativa entre o grau de como o mercado externo é percebido como melhor do que o mercado doméstico e o desempenho das exportações. Importante também foi a percepção de complexidade, definida como o *grau de percepção no qual o exportador percebe dificuldades de implementação ou realização de estratégias de mercado externo*. Vários fatores podem contribuir para essa percepção, sendo dos mais frequentes a burocracia e o financiamento de exportação, (incluídas em nosso trabalho em barreiras, como será visto adiante). As percepções de complexidade são normalmente negativamente associadas com a adoção e com o desempenho nas exportações; AXINN (1988) encontrou relação significativa negativa entre as duas variáveis.

Já a percepção quanto ao julgamento da exportação, definida por essa autora como o *grau de percepção da possibilidade de tentar exportar*, foi indicado pela



resposta da empresa em verificar o potencial exportador, enquanto que a percepção da exportação foi definida como sendo o *grau da percepção dos resultados*. Esta depende da exposição em que o resultado torna-se evidente tanto dentro da empresa (sobre a lucratividade) e entre empresas (comunicações através de conversas e cartas).

A importância da percepção dos administradores é demonstrada por KOH (1991), que definiu a estrutura de seu trabalho limitada às características da organização. Esta foi operacionalizada em termos de: (a) motivação para exportação; (b) nível educacional em marketing internacional; (c) percepção da administração da exclusividade dos produtos exportados; (d) política de exportação da empresa; e, (e) frequência e extensão da pesquisa de marketing internacional desenvolvida pelos administradores. A principal conclusão dessa pesquisa é que a administração da empresa terá maior propensão para modificar a sua estratégia de marketing se existir um maior nível de confiança para exportação e maior conhecimento sobre exportação e os mercados externos. Ademais, o maior conhecimento do processo de exportação tende a melhorar a lucratividade das exportações e conseqüentemente o desempenho.

Também LIM, SHARKEY & KIM (1993), analisaram as características da alta administração nos seguintes itens: (a) organizacionais; (b) barreiras percebidas; e, (c) vantagem competitiva (operacionalizada, entre outros fatores, como vantagem em marketing e planejamento estratégico). Compromisso organizacional foi definido como recursos alocados para o mercado externo, enquanto características da alta administração foram definidas como orientação internacional.

Este estudo concluiu que, dentre os resultados obtidos pelas empresas, a

estratégia (composto de marketing, crescimento, etc.) a ser adotada é resultado de uma visão internacional e de um comprometimento da alta administração para a realização de estratégias internacionais.

## **2.2. Características da administração e orientação**

A administração é considerada neste trabalho como o fator propulsor das exportações de uma empresa. Em geral, a pressuposição inicial é de que uma administração agressiva e orientada para o mercado externo terá: (a) maior participação nesse mercado do que seus concorrentes; (b) percepção de menor importância de barreiras; (c) maior percepção de incentivos; e, (d) estratégias para aumentar a sua participação dentro do mercado internacional. Ou seja, a orientação de uma empresa é dada fundamentalmente pelas características de sua administração.

Onde a atenção é especificamente focada como "iniciativa da administração" (DIAMONTOPOULUS & INGLIS, 1988), o impacto deste fator é normalmente avaliado sobre uma base cursora. Entretanto, o desenvolvimento de uma estrutura de segmentação que diferencia aqueles exportadores "inovadores" (i.e. indução interna) de outros, mostra uma forma nova de análise e foi o interesse da pesquisa de SAMIEE; WALTERS & DuBOIS, (1993). Essa análise é considerada crítica por esses autores para o entendimento de como algumas empresas realizam o processo de internacionalização e sobrepujam outras. Tal taxinomia permite a exploração do impacto da "gênese da exportação" sobre o comportamento inicial e subsequente. Mas o impacto da "iniciativa da administração" sobre a entrada no mercado externo e o desenvolvimento

das exportações não foi rigorosamente investigado.

A análise do processo de tomada de decisão centrada sobre a idéia que a decisão de que uma empresa expande suas atividades de marketing para o mercado externo está voltada para a tomada de decisão individual (MIESENBÖCK, 1988). Pesquisas neste campo são principalmente concentradas nos aspectos do comportamento individual das decisões relacionadas a exportação. Estudos mais recentes enfatizaram a importância da orientação dos administradores para o mercado externo como um fator crítico de influência para o sucesso da empresa nas atividades de exportação. Por exemplo, o estudo de OLSON & WIEDERSHEIM-PAUL (1978) que desenvolveu conceitos já realizados por WELCH & WIEDERSHEIM-PAUL (1978), forneceu uma base significativa, apesar do simples modelo operacional de propensão dos administradores para exportação.

Um caminho não muito diferente foi utilizado por DICHTL; KÖGLMAYR & MÜLLER, (1990), o qual sugerem que o foco deve ser principalmente a orientação dos administradores para o mercado externo. Com isto foi desenvolvido um conceito para medição da orientação externa (HOLSMÜLLER & KASPER, 1990). É importante ressaltar que a orientação internacional dos administradores não é normalmente definida por observação direta, devendo então ser determinada através de uma “proxy” de indicadores (DICHTL et alii, 1984).

A principal proposição é que os administradores tendem a ter uma pequena orientação internacional se eles: (1) mostrarem um distanciamento psíquico dos mercados estrangeiros e dos países, maior do que a média; (2) terem, na média, um baixo nível

educacional, pouco domínio de línguas estrangeiras, e pouca experiência com outros países; (3) serem mais avessos aos riscos, resistentes à mudanças e tenderem a adotar uma perspectiva negativa sobre as conseqüências pessoais associadas com o tempo de permanência nos mercados estrangeiros; e, (4) demonstrarem uma atitude positiva com respeito à exportação como estratégia para a empresa (DICHTL, KÖGLMAYR & MÜLLER, 1986; 1990).

BRASCH & LEE (1978) viram o sistema de exportação como sendo impulsionado tanto por forças "internas", que envolvem o reconhecimento consciente do administrador de como as exportações podem facilitar o alcance dos objetivos propostos pela corporação, como por forças "externas", que são eventos ocorridos fora da empresa.

Estudos mais recentes evidenciaram que o sucesso das atividades de exportação é influenciado pela orientação externa dos administradores responsáveis (HOLSMÜLLER & KASPER, 1990). Com o aumento da experiência, a empresa vai gradualmente modificando seu modelo de exportação, com maior controle das operações de marketing internacional (ROOT, 1982). Entretanto, esta política leva a empresa a deslocar maior volume de recursos e, deste modo, assumir também maiores riscos.

Estudos sobre a propensão para exportar e determinantes do desempenho de exportação têm identificado um certo número de variáveis com potencial para influenciar o comportamento exportador. CAVUSGIL & NAOR (1987), por exemplo, agruparam número relevante de variáveis em: (a) vantagem competitiva da empresa; (b) recursos alocados para o mercado externo; (c) características do processo de tomada de decisão; e, (d) percepção da atratividade de exportação. Enquanto isto, AABY &

SLATER (1989) realizaram distinção entre influências internas e influências ambientais. Apesar de diferenças consideráveis de opinião sobre a importância relativa desses fatores, há suporte substancial para pressupor que o compromisso da administração é fator chave (AABY & SLATER, 1989; MIESENBÖCK, 1988).

Pesquisas realizadas sobre a decisão de exportar foram divididas sucintamente em três categorias por DICHTL, KÖGLMAYR & MÜLLER, (1990):

1. Pragmáticas, que listam catálogos de motivos;
2. Que utilizam análise de lucratividade com o objetivo de detectar fatores associados com o sucesso da empresa no mercado externo. Destes fatores, o potencial de exportação é determinado; e,
3. Desenvolvimento de modelos globais de decisão básica para início de exportação.

Outros modelos foram desenvolvidos sob o conceito da forma de atuação no mercado externo. Os modelos desenvolvidos dentro dessa ótica segmentam as empresas pelas atitudes administrativas que prevalecem. DA ROCHA, CHRISTENSEN & CUNHA (1990), por exemplo, classificaram as empresas brasileiras de móveis de acordo com o grau de agressividade no mercado externo, expresso pela dicotomia agressividade (empresas que tomam alguma iniciativa no mercado externo)/passividade (empresas que não tomam nenhuma iniciativa no mercado externo e ficam esperando contatos) ou ativo/reactivo, de acordo com o estágio de desenvolvimento nas exportações.

A definição de agressividade não é totalmente clara. TESAR & TARLETON (1982), por exemplo, consideraram como exportadores agressivos aqueles que ativamente procuram a sua primeira ordem de exportação, e exportadores passivos aqueles que recebiam a primeira ordem de forma inesperada de um importador, sem realizar esforços de marketing no mercado externo. PIERCY(1981<sub>a</sub>) define um exportador

ativo (ou agressivo) como aquele que vê o mercado externo como uma importante oportunidade de crescimento para a empresa, e reativo (ou passivo) aquele exportadores que ficam esperando pedidos do mercado externo e os atendendo quando há excesso de capacidade. O problema com essa definição é que uma empresa pode ter mais de um motivo para exportar e estes motivos podem ser ativos ou reativos.

JOHNSTON & CZINKOTA (1982) evitaram alguns dos problemas inerentes a essa dicotomia, definindo um índice motivacional que determina o grau de agressividade da empresa nas atividades de exportação. Esse escore consiste em uma soma de pontos, atribuída para toda empresa. Esses autores consideraram como atividades proativas de exportação: (a) viabilidade de vantagem de produto; (b) posse de vantagens em marketing ou tecnológicas; e, (c) utilização de taxas de incentivo à exportação. Como motivos reativos consideraram: (a) percepção de pressão de competitividade; (b) excesso de produção; (c) queda nas vendas internas; (d) excesso de capacidade; (e) saturação do mercado interno; e, (f) proximidade dos portos.

PAVORD & BOGART (1975) separaram as empresas que atuam no mercado externo de forma ativa das que tem atitude passiva, propondo uma estrutura na qual empresas são agrupadas, em termos de exportação, em quatro categorias: (a) não ativa; (b) atividade passiva; (c) atividade menor; e, (d) atividade agressiva. Diferenças significativas foram encontradas entre as classes. WIEDERSHEIM-PAUL, OLSON & WELCH (1978) realizaram a distinção em três grupos de empresas: (a) ativas; (b) passivas e (c) domésticas. As atitudes da administração foram analisadas por CZINKOTA & JOHNSTON (1981) medindo a percepção das vantagens competitivas da empresa. Estas

foram agrupadas em: (a) proativas; (b) situacionais; e, (c) reativas.

Motivações proativas e reativas foram identificadas, por esses autores, através de combinação de métodos utilizados por PAVORD & BOGART (1975) e TESAR (1977), enquanto motivações proativas incluíram: (a) informações exclusivas; (b) desejo administrativo; (c) vantagem em produto; (d) vantagem em lucros; (e) vantagem em marketing; (f) vantagem em tecnologia; e, (g) outras vantagens. Motivações reativas incluíram: (a) pressão competitiva sobre a produção; (b) declínio do mercado doméstico; (c) excesso de capacidade; e, (d) saturação do mercado doméstico.

O esquema de classificação oferecido por CZINKOTA & JOHNSTON (1981) foi a união, para a definição e conceptualização, do método de segmentação, também utilizado no trabalho de SAMIEE, WALTERS & DuBOIS, (1993). O estudo destes autores verificou a existência de diferenças entre motivações "proativas" e "reativas". Motivações proativas incluíram: (a) vantagens de produto; (b) informações exclusivas e (c) desejo administrativo, enquanto as motivações reativas incluíram: (a) excesso de capacidade; (b) queda das vendas no mercado doméstico; e, (c) pressão da competição.

Finalmente DIAMONTOPOULUS & INGLIS (1988) utilizaram os termos de *alto envolvimento* e *baixo envolvimento* em exportação. "Envolvimento nas exportações" é utilizado para descrever a extensão da dependência das empresas em relação ao mercado externo dentro do seu composto de produtos.

WIEDERSHEIM-PAUL, OLSON & WELCH (1978) consideraram que, quando há baixa necessidade de suporte de serviços de um produto, as grandes

possibilidades potenciais de vendas podem ser expostas ao estímulo de exportação. Em um estudo com empresas suecas, entretanto, KHAN (1978) verificou que a ênfase em serviços de pré-venda foi positivamente relacionada com o sucesso nas exportações.

Na pesquisa de CZINKOTA e JOHNSTON (1981), a orientação de serviço das empresas foi medida dividindo as ofertas de exportação. As empresas foram classificadas de acordo com a participação de variáveis não relacionadas ao produto, tais como: (a) propaganda; (b) comunicação; (c) finanças; e, (d) outros serviços oferecidos com o produto. O agrupamento em “orientação para os serviços” foi realizado em três níveis: (a) alto; (b) médio e (c) baixo. A divisão foi definida na alocação de percentagens para os esforços de produto e serviços da empresa, além de agrupamento das empresas ao longo da frequência natural de distribuição.

Estas orientações da administração são obviamente influenciadas por vários fatores de formação do próprio administrador. A primeira é o nível educacional, medido por AXINN (1988), pela percentagem dos administradores com grau universitário. Esta variável mostrou uma relação positiva com o comportamento exportador das empresa nos trabalhos de REID (1983); SIMPSON & KUJAWA (1974) e MAYER & FLYNN, (1973). Mas AXINN (1988) não encontrou uma relação significativa entre esta variável e o desempenho das exportações.

Já a percentagem de administradores com experiência de trabalho no exterior, também considerada como o nível de contato dos administradores com o mercado externo (AXINN, 1988), teve relação positiva e significativa com o desempenho das exportações.



KIRPALANI & MACINTOSH (1980) verificaram que a experiência em exportação estava positivamente correlacionada com o desempenho das exportações, enquanto que para GLEJSER, JACQUENIM & PETIT (1980) o conhecimento dos mercados externos teve uma influência positiva sobre o nível de exportação. Entretanto, AIRAKSINEN (1982) e BILKEY (1982) encontraram uma correlação negativa com aquela variável.

Estes estudos empíricos podem ser integrados como segue: experiência em exportação mostrou uma correlação positiva com o nível das exportações bem como um conflito de direção do crescimento das exportações e sucesso. Com isto, evidências empíricas ao menos provêm algum suporte para as expectativas que o incremento no conhecimento de marketing externo aumentará o desempenho das exportações da empresa somente se mensurado através do nível das exportações (LEE, 1987).

O suporte da administração para exportação, ou o compromisso com esta, tem tido relações significativas com o desempenho. BILKEY (1982a) verificou que o compromisso da alta administração estava positivamente associado àquela variável enquanto que para KHAN (1978) o número de visitas pessoais a mercados externos também estava positivamente correlacionado com aquela variável. Estes estudos provêm, ao menos, suporte para o conceito de que visitas pessoais frequentes a mercados externos e forte compromisso administrativo irão: (a) aumentar o conhecimento de mercado; (b) melhorar a qualidade de interação com os distribuidores; e, (c) diminuir a distância percebida de mercados externos (LEE, 1987). Porém, a direção da causalidade torna-se um problema óbvio, no sentido de que o sucesso em exportações pode levar a um aumento

do suporte administrativo para a unidade exportadora.

### **2.2.1. Resumo do tópico**

A variável “características da administração” é um fator primordial no entendimento da dinâmica empresarial para o sucesso das exportações. Vários trabalhos procuraram verificar como as características da alta administração influenciam no processo evolutivo das empresas. Pode-se citar até que essas características são fatores competitivos de uma empresa, ou seja, a importância para o sucesso das exportações depende bastante das estratégias e estas são realizadas por pessoas que têm um poder de planejar e executar e, como seres humanos, têm características que as diferenciam de outras.

Vários modelos foram revistos, entre eles: (a) caracterização da iniciativa da administração; (b) separação entre empresas ativas e passivas; (c) separação entre empresas proativas e reativas; (d) grau de orientação internacional; (e) grau de envolvimento; e, (f) grau de serviços oferecidos.

O que se verifica, é que todos eles estão baseados nas características da administração e de suas percepções quanto ao ambiente e às características internas de empresa.

É importante ressaltar que estas características não são obtidas de forma direta, mas sim com uma “proxy”, onde índices são estimados para representar variáveis desejadas. Dentre os trabalhos realizados, o que se verificou é que a quase totalidade estava preocupada em verificar as características da administração com o desempenho das exportações, medidas de várias formas, como será visto adiante, mas a relação com as

estratégias não foi estudada de forma tão exaustiva.

### **2.3. Incentivos e barreiras às exportações**

Os fatores determinantes do comportamento exportador são normalmente divididos dentro de dois grupos (REID, 1981): (a) fatores externos de uma empresa; e, (b) fatores internos. Os primeiros consistem de fatores do ambiente, tais como: (a) tarifas e quotas; (b) taxa de câmbio; (c) financiamento; (d) assistência governamental; e, (f) competição doméstica ou externa. Estes são fatores que uma empresa normalmente tende a considerar como “dados” e definem as características do contexto onde irá operar. O segundo grupo de determinantes são internos à empresa, isto é, são concebidos como objeto do poder de tomada de decisão da administração (NAOR & PUNJ, 1984). Tais fatores relatam as características da empresa e seus produtos bem como os atributos de seus administradores.

Pesquisas nesta área, entretanto, tendem a focar os obstáculos percebidos com as exportações e problemas associados. Determinantes externos do comportamento exportador são normalmente conceituados como obstáculos ou barreiras às exportações, mas estes, na verdade, tanto podem impedir as exportações com estimulá-las se as oportunidades forem devidamente percebidas.

Quatro estudos, citados por DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994), verificaram a percepção de barreiras à exportação no Brasil. São eles os de: CARDOSO(1980); FLEURY (1986); CHRISTENSEN; DA ROCHA & GERTNER (1987); e o de FIGUEIREDO & ALMEIDA (1988).

É interessante notar que cada um dos trabalhos citados por DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994) apresentou grau de importância diferente para cada barreira indicada, o que era de se esperar, mostrando que em cada setor seus empresários têm percepções diferentes das barreiras, dadas as características internas e do ambiente em que atuam. Esses autores citam ainda que o fato de lista similar de obstáculos ser utilizada em três dos quatro estudos permite (com adaptações das indústrias estudadas) uma comparação dos resultados obtidos.

As diferenças encontradas nos obstáculos percebidos por cada grupo, nos trabalhos apresentados por DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994), podem ser explicadas pelo efeito de um certo número de variáveis: (a) tipo de indústria; (b) estágio de exportação; (c) experiência de exportação; (d) continuidade de exportações; (e) envolvimento nas exportações; (f) agressividade das exportações; (g) tamanho da empresa; e, (h) filiação corporativa da empresa.

Os estudos empíricos sobre a percepção de obstáculos pelos exportadores brasileiros sugerem que tais percepções parecem estar relacionadas com: (a) características da indústria (estágio de exportação, experiência em exportação e continuidade na atividade exportadora); (b) envolvimento em exportação; (c) agressividade em exportação; e, (d) características da empresa tais como tamanho e filiação. Ou seja, a percepção dos obstáculos pelos exportadores é a situação específica que encontram (DA ROCHA & CHRISTENSEN, 1994).

A intensificação das exportações, segundo RAO, ERRAMILI & GANESH (1989), é percebida como uma função dos fatores ambientais que “puxam” a

empresa para o mercado internacional (tal como restrição de oportunidades no mercado doméstico) e aquelas que “empurram” a empresa (tal como recessão interna). Quando o mercado doméstico entra em recessão, várias empresas enfrentam novos problemas e desafios. Um evento econômico como este pode resultar em uma substancial subutilização da capacidade produtiva (RAO, ERRAMILLI & GANESH, 1989). Sob tais circunstâncias, a empresa pode criar a expectativa de explorar outras oportunidades, incluindo o crescimento no mercado externo.

Para GRIPSRUD (1990), as pesquisas prévias relativas a percepção das barreiras às exportações não especificam o destino das exportações, e o resultado é uma média dos obstáculos percebidos em vários países. A priori é razoável assumir que a percepção das barreiras/oportunidades varia com a indústria e com o destino das exportações. Esse mesmo autor cita que os “inovadores” e os “adotantes precoces” têm provavelmente percepção das barreiras/oportunidades diferente da de outras empresas. Em adição, os exportadores têm ganho experiência, o que ocasiona uma reavaliação do mercado. Mas o autor considera que em estudos que não utilizam séries temporais é impossível avaliar a importância relativa dessas diferenças em percepção e experiência, pois o efeito composto das barreiras/oportunidades é provavelmente percebido de forma diferente entre exportadores com experiência e sem experiência.

SCHLEGELMILCH (1986), verificou que os exportadores estavam menos preocupados com a competição internacional do que os não-exportadores. No estudo de CHRISTENSEN, DA ROCHA & GERTNER, (1987), quatro obstáculos entraram em uma função discriminante: (a) incentivos financeiros inadequados; (b) forte competição

internacional; (c) obstáculos internos da empresa e (d) necessidade de servir ao mercado doméstico. Os obstáculos internos consistiam de: (a) altos custos de produção; (b) técnica inadequada; (c) habilidade de administração; e, de trabalho; (d) controle de qualidade insuficiente; (e) recursos de produção e capital; (f) localização da indústria; e, (g) características do produto.

Os obstáculos internos foram considerados de menor importância entre os exportadores que obtiveram sucesso no mercado externo do que entre aqueles que não o obtiveram, enquanto que a necessidade de prestar serviços ao mercado doméstico era mais sensível aos ex-exportadores do que aos exportadores bem sucedidos.

No estudo de MOON & LEE (1990) as barreiras não se revelaram significativas para explicar as atividades de exportação. Porém, outros estudos mostram que: (a) percepção das barreiras (BAUERSCHMIDT, SULLIVAN & GILLESPIE, 1985; BILKEY & TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1982); (b) risco à exportação (CAVUSGIL, 1982); e, (c) alocação de recursos para exportação (CAVUSGIL, 1982; 1984a) estão de alguma maneira relacionados com a atividade de exportação, ao menos. A discrepância pode ser resultado de diferenças nas políticas de exportação dos países estudados, ou seja, barreiras às exportações e riscos podem não ser importantes para empresas, tais como as coreanas (objeto do trabalho de MOON & LEE, 1990), que recebem outras recompensas para exportar.

A mobilidade de barreiras, seja para entrar ou sair, foi tema do estudo de RYANS (1988). Estas também podem afetar a indústria ou grupos estratégicos particulares dentro de uma indústria, impedindo o emprego ou o reemprego dos recursos

e, conseqüentemente, podendo impactar negativamente a habilidade de ganhar participação de mercado. Em sua pesquisa, RYANS (1988) analisou as barreiras não tarifárias em uma escala de sete pontos. Os resultados mostraram uma correlação negativa com a participação de mercado, mas não mostraram correlação com o crescimento de mercado.

Quando selecionam mercados externos, as empresas normalmente iniciam as exportações para os países que têm uma maior proximidade psicológica (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). GRIPSRUD (1990) lançou alguma luz sobre o comportamento de expansão de mercado de empresa proveniente de um bom conhecimento de mercado para um outro psicologicamente distante. Examinando o comportamento exportador de empresas norueguesas com essa experiência, esse autor verificou que o tamanho da empresa, entre outros fatores, afetou a decisão de exportar para aqueles mercados psicologicamente distantes.

TSENG & YU (1991), em sua pesquisa, solicitaram às empresas que expusessem as razões para não exportar para a Europa. As três razões principais foram: (1) falta de conhecimento do mercado europeu; (2) falta de pessoal com conhecimento do comércio com a Europa; e, (3) preço ou qualidade do produto, inapropriado para os consumidores europeus. Nas duas regiões canadenses estudadas por KAYNAK (1992), a percepção das barreiras foram semelhantes, ou seja, os principais problemas encontrados no mercado internacional foram: (a) alto custo de produção; (b) produtividade da mão-de-obra; e, (c) aumento de preços de matéria-prima importada.

Para os países subdesenvolvidos uma barreira específica citada por TSENG & YU (1991) é a imagem negativa desses países e de seus produtos junto aos

consumidores dos países desenvolvidos. Elas citam ainda que, para compensar este problema, as empresas daqueles países devem se engajar em atividades promocionais para melhorar a imagem das empresas e de seus produtos.<sup>1</sup>

Muitas das variáveis que os administradores visualizam como barreiras podem, em outro contexto, ser visualizadas como incentivos às exportações, tornando-se assim variáveis que devem ser analisadas com maiores cuidados. Os preços obtidos e a competição a que faz face no mercado podem ser interpretados, segundo GRIPSRUD (1990) como uma barreira/oportunidade. Em outras palavras, os preços de exportação são normalmente negociados em moeda internacional e o principal efeito de uma mudança no câmbio pode ser interpretado como barreira ou oportunidade em relação ao preço vigente.

Os incentivos às exportações são percebidos de maneira diferente pelas empresas e essa tem sido uma área de interesse de pesquisa, juntamente com a percepção das barreiras, tanto em nível internacional como em pesquisas realizadas no Brasil. A noção de que os fatores do ambiente externo afetam o comportamento de marketing internacional das empresas foi objeto de várias pesquisas (DA ROCHA & CHRISTENSEN, 1994; RAO, ERRAMILI & GANESH, 1989; GREEN & LARSEN, 1987; BAUERSCHMIDT, SULLIVAN & GILLESPIE, 1985; DENIS & DEPELTEAU, 1985; KAYNAK & KOTHARI, 1984; REID, 1984; RABINO, 1980; BILKEY, 1978; BILKEY & TESAR, 1977), tendo como um dos principais resultados a sugestão de que as empresas respondem às mudanças ambientais.

Procurando cobrir um grande número de variáveis que podem estar

---

<sup>1</sup> Esta é uma barreira de interesse a ser estudado para empresas brasileiras, principalmente no mercado de produtos florestais, que estão em foco devido a eventuais problemas ambientais.



relacionadas com incentivos às exportações das empresas europeias de produtos florestais, SULLIVAN & BAUERSCHMIDT (1988) analisaram 30 variáveis. Estas foram englobadas por análise multivariada em nove fatores.

### **2.3.1. Resumo do tópico**

As percepções das barreiras e dos incentivos para as exportações são dois tópicos importantes neste trabalho. Estes assuntos, principalmente o primeiro, estão sendo bastante estudados na área de comércio exterior, procurando verificar como influenciam o desempenho das exportações.

Várias são as barreiras e incentivos listados pela literatura. Como se registrou anteriormente, a *percepção* das barreiras e incentivos é importante para a formação de estratégias.

Esta percepção varia de indústria para indústria e de país para país, o que é de extrema importância, pois colaborará para a definição de estratégias a serem tomadas em diversos níveis (governamental, empresarial, ...). Vários obstáculos foram percebidos por empresas brasileiras, citados por DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994), ligados a características da empresas: (a) tipo de indústria; (b) estágio de exportação; (c) experiência em exportação; (d) continuidade de exportações; (e) envolvimento nas exportações; (f) agressividade nas exportações; (g) tamanho da empresa; e, (h) filiação corporativa da empresa.

Outros trabalhos foram realizados mostrando a relação das barreiras e incentivos, ou da percepção destas, com o desempenho das exportações, demonstrando

que ambos são muito importantes.

Importante também é a barreira citada por TSENG & YU (1991), onde a imagem de um país subdesenvolvido não é boa em países desenvolvidos e, com isto, estratégias devem ser definidas para minimizar/eliminar tal problema.

#### **2.4. Desempenho das exportações**

Como um dos objetivos básicos de qualquer empresa é o resultado final de suas estratégias (ou políticas), estas devem ser medidas por indicadores que apresentem os resultados desejados pela administração, sócios e todos os eventuais interessados. Dentro do campo de mercado externo a denominação dada na literatura internacional é “*desempenho de exportação*” ou “*performance de exportação*”, podendo o mesmo ser considerado como o objetivo central do estudo das estratégias de marketing (VENKATRAMAN & RAMANUJAM, 1987, citados por SHIPP, 1990). Isto apesar alguns pesquisadores considerarem difícil quantificar realisticamente o sucesso em exportação, (CUNNINGHAM & SPIEGEL, 1971).

Os critérios utilizados para a análise do desempenho das exportações variam substancialmente em cada estudo. DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994) citaram seis medidas para a avaliação de exportações brasileiras, mas elas foram também utilizadas em estudos realizados em outros países: (a) volume exportado; (b) regularidade das exportações; (c) crescimento das exportações; (d) envolvimento em exportação; (e) experiência em exportação; e, (f) continuidade no mercado externo.

FLEURY & GALINDO(1983) mediram o desempenho de exportação pela:

(a) habilidade para exportar para os países desenvolvidos; (b) regularidade das exportações e (c) envolvimento nas exportações; enquanto CARVALHO & GUIMARÃES (1988) mediram o desempenho de exportação pelo crescimento das exportações da empresa e CHRISTENSEN, DA ROCHA & GERTNER (1987) definiram o desempenho nas exportações como sendo a diferenciação das empresas que continuaram a exportar após um período de 6 anos de uma primeira análise realizada.

DOMINGUES & SEQUEIRA (1993) apresentaram uma lista sobre as medidas de desempenho utilizadas, muito parecida com as citadas por DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994), mas em seu estudo empregaram o esquema de classificação de AABY & SLATER (1989) como ponto de partida. Aqueles autores definiram de um lado duas grandes categorias de avaliação de desempenho: (a) parâmetros ambientais; e, (b) fatores da administração. De outro lado, as estratégias possíveis: (1) estratégia concentração/diversificação de mercado e produto, e variáveis do composto de marketing; (2) competência da empresa e efetividade da estratégia de exportação; e, (3) características da empresa.

A separação das variáveis em nível macro e micro foi tratado por KAYNAK (1992) onde, para esse autor, baseado em O'ROURKE (1985) e CAVUSGIL (1985), no nível macro a avaliação do desempenho das exportações pode ser determinada a partir de instrumentos, como (a) participação de mercado; (b) estatísticas da balança de comércio exterior; (c) vendas; e, (d) lucratividade conseguidas por uma empresa. Em nível micro, esse mesmo autor, baseado em FENWICK & AMINE (1979), cita que há várias formas de medição do desempenho. Entre elas: (a) valor absoluto das vendas no mercado

externo; (b) crescimento das vendas no mercado externo; (c) relação da exportação em relação a média da indústria; (d) crescimento da taxa de exportação; (e) natureza das exportações a curto e longo prazo; e, (f) saída de um mercado em dificuldades.

Para SHIPP (1990), o desempenho organizacional, do ponto de vista estratégico, é mensurado em termos da qualidade de adaptação de uma empresa ao seu meio-ambiente e considera que a participação relativa de mercado é a melhor medida para avaliar a vantagem competitiva de uma empresa, pois esta também captura os efeitos de escala e barganha associados com o tamanho relativo do negócio.

Esse autor comparou dois índices para análise do desempenho de uma empresa: (a) participação relativa de mercado; e, (b) retorno sobre o investimento (RSI). Destas duas variáveis, escolheu a primeira pelas seguintes razões. Em primeiro lugar, segundo McGUIRE & SCHENEEWIS (1983), citados por SHIPP (1990), dado que a predição normalmente consiste das variáveis do composto de marketing, a participação relativa de mercado é mais representativa dos resultados do que o retorno sobre o investimento, pois este não representa apenas as decisões do composto de marketing, mas também as decisões das áreas de produção e finanças.

Segundo, a participação relativa de mercado ocupa um papel proeminente no planejamento estratégico e de marketing, onde os objetivos de unidades estratégicas são estabelecidos em termos daquela variável.

Outra forma freqüente de medição do desempenho em estudos sobre mercado externo é a percentagem de vendas de produtos exportados (AXINN, 1988). Entretanto, KOH (1991) afirma que esta forma de análise peca pela falta de consistência

de relação empírica entre lucratividade nas exportações e percentagem de vendas no mercado externo, enquanto DOMINGUES & SEQUEIRA (1993) citam que um dos indicadores mais largamente utilizado, e também o mais ineficaz, é a dicotomia de exportadores e não exportadores (utilizado, entre outros, por CHRISTENSEN, DA ROCHA & GERTNER, 1987; DENIS & DEPELTEAU, 1985 e CAVUSGIL & NEVIN, 1981a). Para esses autores, a continuação na exportação não mede a quantidade do sucesso, pois há empresas que exportam esporadicamente obtendo volumes mais altos do que empresas que exportam continuamente (afirmação compartilhada por SAMIEE & WALTERS, 1990). Também consideram que a lucratividade das exportações (utilizada por SAMIEE & WALTERS, 1990; MADSEN, 1989; CAVUSGIL, 1984), têm problemas de medição, alguns deles já mostrados por SHIPP (1990).

AYAL (1982), em um estudo em Israel, analisando o desempenho das exportações, estabeleceu que mercados-alvo eram viáveis para planejamento das exportações, mas somente quando utilizados para suplementar considerações de vantagens relativas, enquanto CRAIG & BEAMISH (1989) compararam as características dos exportadores do Canadá e Grã-Bretanha por tamanho de empresa. Considerando o tamanho da empresa, pequenos exportadores do Canadá e da Grã-Bretanha foram mais lucrativos no mercado externo (comparado com o mercado doméstico), havendo grande variação no comportamento entre pequenas e médias empresas exportadoras.

Já CHRISTENSEN, DA ROCHA & GERTNER, (1987), no estudo sobre os exportadores brasileiros, também verificaram que o tamanho da empresa é um fator determinante de sucesso quando da entrada no mercado externo e a sua continuidade para

a exportação. Estes estudos mostram uma correlação positiva entre tamanho da empresa e sucesso. Em contraste, CZINKOTA & JOHNSTON (1983) concluíram que o tamanho da empresa não causa grande diferença na prática de exportação.

Especificamente em relação ao retorno sobre o investimento, esta variável pode ser substituída por outra, onde o informante indica, não em valores quantitativos, mas sim em comparação com o mercado interno, qual é o mercado lucrativo, bem como o grau de satisfação com a lucratividade gerada pela participação no mercado internacional. Com isto, isolam-se fatores advindos dos setores financeiro e de produção ficando somente com os fatores de marketing influenciando a lucratividade da empresa. Esta forma de análise foi utilizada por KOH (1991) que adotou para o seu estudo uma “proxy” da variável usada por BILKEY (1982), o qual, procurando solucionar este problema, sugeriu uma medida relativa do desempenho das exportações que poderia ser mais razoável que as tradicionais, definindo a lucratividade em termos de:

*"... percepção dos administradores da lucratividade dos produtos de suas empresas no mercado externo, relativamente a venda do mesmo produto no mercado interno..."*.(BILKEY 1982, p.58)

Utilizando esta forma de medida de desempenho, o autor considera que somente aquelas características organizacionais e de estratégia de marketing pertinentes às atividades no mercado externo irão impactar o desempenho da empresa no mercado externo. Adicionalmente espera que as empresas respondam de forma mais adequada aos requisitos em termos de taxas comparativas do que em termos de lucratividade absoluta. BILKEY (1982), avaliou a percepção da lucratividade da empresa em uma escala de cinco

pontos.

Apenas uma medida simples da percepção do desempenho de exportação das empresas não é totalmente eficaz, o que torna necessário o uso de medidas múltiplas (SAMIEE & WALTERS, 1990; MADSEN, 1989; COOPER & KLEINSCHMIDT, 1985; CAVUSGIL, 1984; KIRPALANI & MACINTOSH, 1980). Estas são preferíveis porque oferecem melhor visão compreensão sobre o desempenho, já que diferentes aspectos podem ser afetados por diferentes características da empresa.

Este tipo de medida foi utilizada por FLEURY & GALINDO (1983) e GOMES NETO (1982) como uma medida relativa do desempenho das exportações, composta dos seguintes itens: (a) a taxa de crescimento dos produtos exportados pela empresa comparado com o total da indústria; e, (b) a percentagem dos total exportado no total das vendas da empresa.

Também LEE (1987), procurando melhor análise dos resultados, definiu três variáveis dependentes, quais sejam: (a) nível de exportação: o nível médio da taxa vendas no mercado externo em um período de quatro anos; (b) crescimento relativo das exportações; e, (c) lucratividade relativa das exportações.

Esta definição das variáveis dependentes representando o desempenho das exportações, mostra claramente novidades nas formas de medição. O autor capta com isto a importância das exportações da empresa, ao mesmo tempo em que agrega indicadores dinâmicos, bem como não compara somente a opção entre o mercado doméstico e externo, mas também, entre a empresa e a média do setor em que está inserida, com dados qualitativos, demonstrando a importância da percepção da alta administração que define as

políticas estratégicas da empresa.

Em estudo mais recente, LEE e YANG (1990) incluíram uma medida absoluta de nível de crescimento e três medidas relativas de crescimento das exportações e de lucratividade das exportações.

#### **2.4.1. Resumo do tópico**

O desempenho das exportações é normalmente o objetivo final da maioria dos trabalhos realizados sobre comércio exterior. O que se verifica é a existência de diversos índices tentando captar esse desempenho, nem sempre bem aceito por outros autores.

Dentro do que foi revisto, os índices compostos de várias variáveis (múltiplos itens) estão tomando corpo e se apresentam de forma interessante para tentar captar o poder de desempenho de uma empresa no mercado externo. Este trabalho, seguindo essa tendência pretende testar uma variável múltiplo-item, considerando-a apropriada para os objetivos pretendidos.

Outra característica notada é a utilização de variáveis quantitativas que apresentam alguns problemas, tais como a não separação de influências de outras áreas, (por exemplo, área de finanças). As variáveis qualitativas serão utilizadas para verificar qual a *percepção* do desempenho da empresa no comércio exterior. Isto é considerado adequada para os objetivos do trabalho, pois ele pressupõe que a percepção dos executivos irá determinar a estratégia a ser implementada por uma determinada empresa.

Pode-se verificar pela revisão, que os trabalhos tinham esse índice como o



resultado final. Tal fato não acontecerá neste trabalho. O desempenho das exportações será considerado um resultado intermediário, de grande importância, pois é óbvio que as empresas têm o objetivo de obter sucesso. Para a análise futura das estratégias de marketing internacional, o desempenho passado irá influenciar as estratégias futuras de marketing, o que é facilmente percebido no modelo conceitual a ser desenvolvido no próximo capítulo.

## **2.5. Objetivos da corporação**

Uma corporação tem entre seus objetivos o reflexo dos desejos dos seus administradores, entre outros. Esses desejos são em última análise: (a) aumento da lucratividade; (b) aumento na participação de mercado e/ou (c) maior segurança.

Vários estudos demonstraram relações entre os objetivos de lucratividade da empresa e as exportações, (CAVUSGIL, BILKEY & TESAR, 1979; CZINKOTA & JOHNSTON, 1981; SIMPSON & KUJAWA, 1974), bem como a relação entre os objetivos de crescimento da empresa e as exportações (CAVUSGIL & NEVIN, 1981; CAVUSGIL, BILKEY & TESAR, 1979 e AXINN 1988).

Para CAVUSGIL (1984), o nível de aspiração da administração pela segurança dos investimentos está positivamente relacionado com o nível das exportações. Essa evidência empírica provê algum suporte para a noção teórica, baseada em conceitos de comportamento de "nível de aspiração" (CYERT & MARCH, 1963) de que a preferência administrativa por alcançar os objetivos da empresa é um fator importante para determinar o comportamento de exportação.

## 2.6. Características da organização

Vários trabalhos demonstram relações entre as variáveis que caracterizam uma organização e o desempenho das organizações. A avaliação, tanto pelo volume de vendas como pelo número de empregados, foi utilizado para distinguir entre empresas exportadoras e não exportadoras (CAVUSGIL, BILKEY & TESAR, 1979) e como preditor de vários comportamentos de exportação (REID, 1983). O número de empregados foi utilizado por AXINN (1988) para a medição do tamanho com a justificativa de ser altamente correlacionado com o volume de vendas e, por ordem prática, de ter tido um maior número de respostas do que essa.

Foram encontrados resultados contraditórios dessa variável em relação ao desempenho. GLEJSER, JACQUENIM & PETIT (1980) verificaram que o tamanho da empresa teve influência positiva no desempenho da exportação (mensurada pelo nível das exportações), enquanto AIRAKSINEN (1982) verificou que o tamanho da empresa estava negativamente associado com essa variável (mensurada pela lucratividade das exportações). CAVUSGIL (1984) viu o tamanho da empresa como uma variável associada com as atividades de exportação, mais do que um fator determinante no sentido de que em grandes empresas pode implicar em maiores recursos da companhia (i.e., financeiro, administrativo, etc.) e resulta em vantagens competitivas e melhor desempenho.

Já a idade da empresa foi analisada por KIRPALANI & MACINTOSH (1980) que verificaram estar negativamente associada com o desempenho das exportações. Essa limitação empírica pode suportar a noção que empresas jovens estão provavelmente em estágio de desenvolvimento, com um correspondente alto crescimento nas exportações

sob o conceito de ciclo de vida do produto.

## **2.7. Estratégias de marketing**

### **2.7.1. O ambiente de marketing internacional.**

O ambiente de marketing internacional é, por definição, complexo e turbulento. Como resultado, é importante para a empresa aumentar suas habilidades para ganhar informações com o intuito de se antecipar e reagir **estrategicamente** às mudanças ambientais (KEEGAN, 1984). Realisticamente, uma empresa que compete, ou pensa em competir, em múltiplos mercados deve primeiro desenvolver um entendimento da natureza básica da relação entre as variáveis estratégicas competitivas (i.e. propaganda, esforço de venda pessoal, etc.) e o desempenho (i.e. participação de mercado, lucratividade) para determinar se dessas relações são similares entre os mercados em que está ou em que pensa atuar (SZYMANSKI, BHARADWAJ & VARADARAJAN 1993).

Uma visão estratégica é uma imagem clara do que se deseja executar, o que permite organizar e instrumentalizar todos os passos para alcançar o objetivo. Dentro do contexto introdutório do trabalho, utilizaremos a definição de marketing proposta por BROOKSBANK (1991, p.21):

*"Marketing é um compromisso da corporação em prover a satisfação do consumidor. É também um processo administrativo que envolve a análise regular da situação competitiva da empresa, levando ao desenvolvimento de objetivos de marketing, e à formulação e implementação de estratégias, táticas, organização e controle".*

Na literatura, as estratégias de expansão de mercados são definidas como decisões estratégicas de longo-prazo, como a taxa de expansão do mercado no tempo e a alocação dos esforços de marketing entre os diferentes mercados externos (AYAL & ZIF, 1979). Desde que esse modelo de estratégia foi verificado como potencialmente importante para o desempenho da empresa, a escolha de um deles deve ter influência significativa na formulação das estratégias do composto de marketing de exportação (PIERCY, 1982).

O marketing desenvolve a estratégia com base na análise do consumidor, do competidor e outras forças ambientais, as quais então devem ser combinadas com outras variáveis estratégicas (tais como recursos financeiros, P&D e recursos humanos) para alcançar uma estratégia de negócio integrado. Ela deve ter uma perspectiva de marketing, ou seja:

*“deve prover entradas para a geração de estratégias e estas devem ser testadas contra a reação dos consumidores, competidores e outros participantes.”*  
(SZYMANSKI, BHARADWAJ & VARADARAJAN, 1993, p. 1).

A perspectiva de marketing para o desenvolvimento da estratégia de negócios é consistente com a literatura mais recente, a qual reconhece que marketing não é somente um grupo de funções, mas também um **guia filosófico** da empresa (LIM, SHARKEY & KIM, 1993). Mesmo assim, citam que algumas empresas tendem a seguir outras orientações (produção e vendas) que têm tradicionalmente dominado as políticas de várias empresas. Considerações de ordem financeira também têm dominado diversas decisões de conglomerados e negócios de múlti-linhas e, em firmas de alta tecnologia, esta

tem sido soberana. Mais recentemente, o aumento da produtividade de empresas japonesas têm levado o foco para o fator humano e para o estilo de administração.

Empresas envolvidas em marketing internacional devem monitorar duas variáveis críticas: (a) barreiras às exportações; e, (b) condições do mercado interno. Condições fracas no mercado interno podem estimular os administradores a explorar oportunidades de marketing internacional (JOYNT, 1982).

WIND & ROBERTSON (1983), citam que a administração de marketing, que tinha dominado a disciplina até aquele momento, estava mais ligada com o “design” do composto de marketing. A literatura não focava a missão de uma empresa nem como obter vantagens competitivas ou vantagens com o consumidor, apesar de tal assunto estar implícito na perspectiva da administração de marketing.

Em contraste, marketing estratégico foca explicitamente as questões de longo-prazo das vantagens competitivas e do consumidor (COOK, 1983), ou como KOTLER (1993, p. 319) define:

*“O ponto central do marketing estratégico pode ser descrito como marketing SAP, isto é, **segmentação, alvo e posicionamento.**”*

Ele tem um grande grau de interação com a estratégia do negócio e pode ser visto como parte integral de uma perspectiva desta. A diferença do marketing estratégico, é que ele serve como um papel limite entre a empresa e o cliente (WIND & ROBERTSON, 1983). Marketing deve estar apto para avaliar as necessidades do consumidor e o potencial da empresa para ganhar vantagem competitiva, devendo ser guiado pela missão corporativa.

### **2.7.2. Estratégias de marketing internacional.**

Estratégias internacionais efetivas devem ser baseadas em vantagens competitivas (GHOSHAL, 1987). Uma vez que as estratégias foram formuladas, elas devem ser suportadas pela alta administração para que a corporação se mova até o ponto desejado. Isso foi demonstrado pelo desejo dos executivos suportarem a estratégia internacional dependendo de sua orientação (COOPER & KLEINSCHMIDT, 1985).

Uma revisão sobre a literatura de estratégias revela que a influência do ambiente externo, da indústria, da natureza dos competidores e de variáveis organizacionais (KOTLER, 1993). Uma das principais correntes de estudo de marketing e negócios internacionais têm focado os fatores que influenciam as decisões para exportar ou os processos envolvidos com o mercado externo. Mas o processo de formulação de estratégias específicas de marketing não tem sido exaustivamente estudado.

Os estudos têm examinado características de tomadas de decisão, como, por exemplo; orientação internacional; ou têm focado as vantagens competitivas da empresa. Poucos estudos têm investigado a importância da relação entre vantagem competitiva e estratégia. Adicionalmente, há poucos estudos empíricos que separam os efeitos das várias dimensões da vantagem competitiva dentro de um contexto de marketing internacional (GOMEZ-MEJIA, 1988).

Na questão de vantagem competitiva, o principal ponto deve ser a responsabilidade para com a estratégia proposta. Com o objetivo de alcançar o sucesso, a estratégia - se dirigida para custos, tecnologia, distribuição, serviço ou outra vantagem competitiva da empresa - deve ser consistente com as necessidades dos consumidores, suas

percepções e preferências (SINCLAIR, 1992).

PORTER (1985) identificou cinco fontes de vantagem competitiva: (a) marketing; (b) pesquisa e desenvolvimento; (c) vantagens residentes na organização; (d) vantagens residentes na área funcional; e, (e) vantagens baseadas na relação com entidades externas. Ainda, de acordo com esse autor, as vantagens em marketing podem ser derivadas de: (a) habilidades no desenvolvimento de novos produtos; (b) eficiência na comunicação (propaganda e força de venda); (c) política de preços; e, (d) conhecimento do cliente. Vantagens em outras áreas que não o marketing podem ser verificadas através da flexibilidade, produção, tecnologia de produto e acesso a recursos financeiros.

SZYMANSKI, BHARADWAJ & VARADARAJAN (1993) consideram que estratégias de standardização do composto de marketing e de outras estratégias competitivas entre os diferentes mercados versus a adaptação para mercados individuais foram extensivamente debatidas (ver os seguintes autores: RIESENBECK & FREELING, 1991; GHOSHAL, 1987; LEVITT, 1983; WALTERS, 1986; WILLS, SAMLI & JACOBS, 1991; QUELCH & HOFF, 1986; WIND, 1986).

Entretanto duas questões básicas devem ser levantadas antes de se tomar qualquer decisão sobre as estratégias competitivas: (1) se a natureza das relações entre as variáveis estratégicas competitivas e desempenho do negócio são similares entre os diversos mercados; e, (2) se certas variáveis estratégicas competitivas são relativamente mais importantes para determinação do desempenho do que outras nos diversos mercados.

Há dois outros grupos de determinantes internos que afetam a estratégia de marketing internacional (BILKEY, 1978): (a) orientação internacional da alta

administração; e, (b) nível de recursos comprometidos pela empresa com o mercado externo. BUATSI (1980) verificou que os administradores com impressões positivas de marketing internacional respondiam melhor às estratégias para explorar as oportunidades do mercado externo.

LIM, SHARKEY & KIM (1993) objetivaram, em seu trabalho, avaliar as várias dimensões da vantagem competitiva relativa para a estratégia de crescimento, proposta por Ansoff em um contexto de marketing internacional. A contribuição desse estudo inclui: (a) identificação de várias dimensões de estratégias de marketing e não-marketing; (b) identificação da vantagem competitiva; e, (c) avaliação dos seus impactos sobre a estratégia de marketing internacional, determinando se há diferenças significativas entre a lucratividade média da empresa utilizando as estratégias de crescimento de Ansoff.

Verificaram que a visão da alta administração sobre compromisso e aspirações em relação ao mercado internacional são dois fatores chaves que discriminam a empresa envolvida em atividades internacionais, bem como na estratégia de crescimento.

### **2.7.3. O composto de marketing.**

A bibliografia sobre estratégia de marketing privilegia o estudo do composto de marketing e sua relação com o desempenho (KOH & ROBICHEAUX, 1988). Apesar de no passado terem pesquisado exaustivamente assuntos em empresas direcionadas para o mercado externo, a maioria dessas pesquisas preocupou-se em focar fatores motivacionais das atividades exportadoras e a análise do processo de internacionalização das empresas exportadoras. Entretanto, comparativamente um menor



número de pesquisas foi conduzido com o objetivo de investigar o processo de tomada de decisão das empresas de exportação em termos de administração estratégica exportadora.

Essa evidência foi bem sumarizada em TERPSTRA (1983):

*"Muitos dos estudos sobre exportação têm procurado somente verificar a decisão sobre exportação e não o estudo de marketing de exportação em conjunto. Nós não temos muito conhecimento acerca da administração de exportação e de marketing internacional. Isto é, como eles estudam e escolhem sua estrutura de marketing internacional e como eles definem e implementam suas estratégias de produto, preço, promoção e distribuição."(TERPSTRA, 1983, p.9).*

Em geral, as empresas exportadoras fazem frente a uma variedade de importantes decisões estratégicas com o objetivo de penetrar com sucesso no mercado externo: (1) quais as estratégias de expansão do mercado externo, definidas como *"decisões estratégicas de longo prazo de uma empresa exportadora sobre a taxa de expansão de mercado no tempo e como alocar seus esforços de marketing entre os diferentes mercados exportadores"* (PIERCY, 1981b, p. 58), que a empresa deve adotar e em que base será feita esta escolha estratégica; (2) quais os tipos de estratégias de marketing de exportação (i.e., estratégia de preço, distribuição, promoção, etc..) que a empresa deve adotar nos mercados externos; e, (3) que tipo de mecanismos organizacionais e administrativos a empresa deve estabelecer com o objetivo de prover um eficiente suporte às atividades exportadoras.

Um dos primeiros estudos relacionados com fatores de sucesso nas exportações foi conduzido por HUNT, FORGGATT & HOWELL (1967) que examinaram

políticas de preços, propaganda, distribuição e crédito, e serviços. As variáveis de marketing estratégico utilizadas no estudo de KOH (1991), foram operacionalizadas em termos dos 4 P's da empresa: (a) produto no mercado externo; (b) promoção; (c) preço; e, (d) distribuição<sup>2</sup>.

### **2.7.3.1. Vantagens de produto.**

Vários trabalhos analisaram vantagens de produto com desempenho das exportações. KOH (1991) hipotetizou que uma empresa inclinada a modificar o seus produtos para satisfazer as necessidades de seus consumidores teria um melhor desempenho.

A lucratividade das exportações esteve positivamente associada com a exclusividade, nos trabalhos de KHAN (1978) e McGUINNESS & LITTLE (1981). Porém, para BILKEY (1982) essa mesma relação não se mostrou significativa no mercado interno.

Já o nível de exportações apresentou-se positivamente relacionado com: (a) exclusividade (BILKEY, 1982; McGUINNESS & LITTLE, 1981 e KHAN, 1978); (b) grau de desenvolvimento de novos produtos (ROSSON & FORD, 1982); e, (c) grau de serviços pré/pós vendas (HIRSCH, 1971 e CUNNINGHAM & SPIEGEL, 1971). Mas essa mesma variável apresentou uma associação negativa com: (a) serviços pré/pós vendas (KHAN, 1978); e, (b) extensão da linha de produtos (HIRSCH, 1971 e KIRPALANI & MACINTOSH, 1980). Por outro lado, o grau de adaptação dos produtos mostrou

---

<sup>2</sup> Ou ponto de venda, como citam alguns autores, proveniente do inglês "place".

resultados conflitantes (ROSSON & FORD, 1982).

Para CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971), além do serviço pré/pós vendas, os fatores mais importantes que contribuíram para o sucesso em exportações foram “design” e qualidade dos produtos. Porém, para HIRSCH (1971) e KIRPALANI & MACINTOSH (1980), a extensão da linha de produtos mostrou-se negativamente correlacionada com o sucesso nas exportações.

Finalmente, KHAN (1978) e McGUINNESS & LITTLE (1981) sugerem que novos produtos tendem a ter maiores vantagens no mercado externo.

#### **2.7.3.2. Vantagens de preços**

KOH (1991) examinou o nível dos preços de exportação, a moeda, o método utilizado para a definição dos preços no mercado externo, e os termos de avaliação do preço de exportação. Concluiu que uma empresa tem melhor desempenho quando na venda dos produtos no mercado externo o preço é relativamente maior do que um similar vendido no mercado doméstico e se este preço estivesse baseado na realidade do mercado externo (não somente ajustando o preço interno a um custo base), e se adotasse o preço CIF (cost, insurance e freight).

Vários estudos encontraram associações significativas do preço com o desempenho de exportação, como cita LEE (1987). KHAN (1978) verificou que a proporção do preço externo em relação ao preço doméstico foi negativamente correlacionada com o nível de exportação, enquanto para BILKEY (1982) essa variável foi positivamente correlacionada com a lucratividade relativa das exportações. Competitividade

de preço foi positivamente correlacionada com o sucesso das exportações em KIRPALANI & MACINTOSH (1980), e o grau da flexibilidade dos preços foi positivamente correlacionado com o nível das exportações segundo FENWICK & AMINE (1979).

Esses resultados suportam a expectativa de que o diferencial de preço está positivamente associado com o desempenho de exportação (mensurada em nível de exportação e lucratividade de exportação), entretanto, não tal expectativa não é clara em relação ao crescimento das exportações.

CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971) consideram os preços especiais como de grande influência para o desempenho das exportações, enquanto para KOH & ROBICHEAUX (1988) o nível de preço teve uma relação significativa com a lucratividade.

### **2.7.3.3. Vantagens de promoção**

Para TOOKEY (1964), o grau de propaganda foi positivamente correlacionado com o nível de exportação, enquanto o grau de esforço promocional teve influência positiva sobre o sucesso das exportações no estudo de KIRPALANI & MACINTOSH (1980). Porém, o uso de propaganda não teve correlação significativa com o desempenho de exportação para KIRPALANI & MACINTOSH (1980).

As visitas pessoais (persistência) aos mercadosalvos foram o fator mais importante para o sucesso de empresas Britânicas, segundo CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971). Já PIERCY (1981), verificou que, enquanto preço foi o fator mais importante, visitas pessoais e propaganda foram os menos importantes. KOH & ROBICHEAUX (1988) também concluíram que o desempenho das exportações estava relacionado com

preços baixos e a um departamento/unidade de exportação separado, e não estava relacionado com o contato face a face e nível de suporte ao “dealer”.

Exportadores podem promover seu produtos através de: (a) vendas pessoais; (b) promoção de vendas; (c) propaganda; e, (d) publicidade (SAMIEE, 1982). Promoção é especialmente importante para empresas de países em desenvolvimento por causa da imagem negativa associada com o seu país de origem (PAPADOPOULUS, HESLOP & GRABY, 1988 e BILKEY & NES, 1982).

#### **2.7.3.4. Vantagens de distribuição**

Essas variáveis apresentaram associação significativa com o desempenho de exportação. KHAN (1978) encontrou uma associação negativa entre extensão e instabilidade do tempo de distribuição e lucratividade de exportação, e BILKEY (1982) concluiu que o grau de suporte ao “dealer” teve uma relação positiva sobre a lucratividade das exportações. Similarmente, ROSSON & FORD (1982) verificaram que a intensidade do contato e de recursos com distribuidores - definido como sendo o nível de contatos e a troca de recursos entre exportadores e distribuidores - foi positivamente correlacionado com a variável (nível das exportações). Também o grau de tomada de decisão conjunta e a concordância formal com os distribuidores eram positivamente correlacionados.

BILKEY (1982), mostrou que a escolha do canal de exportação teve associação significativa com o desempenho das exportações, sem uma indicação definitiva da direção de influência. Para CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971) o uso efetivo de agentes era um fator muito mais crítico de sucesso das pequenas empresas exportadoras

do que das grandes empresas exportadoras, e para BILKEY (1982) a exportação através de distribuidores foi percebida como mais lucrativa para bens de consumo, ao passo que exportação direta para consumidores finais foi percebida como sendo mais lucrativa para bens industriais.

Esses resultados empíricos suportam a possibilidade teórica de que a escolha do canal ótimo de exportação depende de fatores situacionais da firma. Estudo de KOH & ROBICHEAUX (1988) encontrou relações significativas entre a lucratividade e os canais de exportação.

#### **2.7.4. Resumo do tópico**

As estratégias de marketing internacional são consideradas neste trabalho como o ponto de maior importância de análise. O desempenho das exportações é aqui considerado como uma “conseqüência” das estratégias realizadas e, assim sendo, não se deve analisar as conseqüências, mas sim as causas. Ou seja, deve-se estudar as estratégias principalmente.

A revisão de literatura, por conseqüência, foi realizada com maior peso nessa área, sendo dividida em marketing estratégico e composto de marketing. Ficou evidente a importância do marketing estratégico nas novas corporações e a relação entre estratégias de marketing, via as variáveis que compõem o composto, com o desempenho.

Vários resultados foram obtidos sobre estratégia de marketing e desempenho, mas normalmente as variáveis de estratégia são variáveis independentes e não o inverso. Resultados sobre a orientação da administração revelaram-se de importância.

Também as vantagens competitivas que uma empresa teria, ou a percepção dessas vantagens são relevantes.

O assunto foi dividido, para análise, em marketing estratégico e composto de marketing, este sub-dividido nos quatro P's: (a) produto; (b) preço; (c) promoção e (d) distribuição (ponto de venda). Em cada um deles, os resultados encontrados na revisão de literatura ajudam a definir o questionário e as questões a serem analisadas neste trabalho.

## **2.8.O Setor de papel e celulose**

### **2.8.1. Visão global**

São muito poucas as pesquisas de estratégias de marketing internacional dentro do setor florestal. No Brasil, os trabalhos que mais se aproximam são os de GIMENEZ (1990); DA ROCHA, CHRISTENSEN & CUNHA (1990); AZEVEDO (1987); D'ANGELO (1987)<sup>3</sup>. Esses trabalhos procuraram verificar variáveis que influenciavam o desempenho da atividade exportadora das empresas moveleiras brasileiras. Dos trabalhos em nível internacional, os mais conhecidos e utilizados em literatura são aqueles que analisam as barreiras e incentivos para a atuação no mercado internacional.

SULLIVAN & BAUERSCHMIDT (1988 e 1989) analisaram os incentivos e as barreiras dentro da indústria europeia e norte-americana de produtos florestais. Os resultados foram comparados e as principais conclusões foram as diferenças encontradas entre as percepções dos fatores de incentivos e as de barreiras dentre as empresas dos

---

<sup>3</sup> Dentro de uma análise de cadeia, a indústria de móveis faz parte da cadeia de produtos florestais, estando na ponta, junto ao consumidor final.

diferentes países. Também como resultado importante, esses trabalhos realizaram a redução das variáveis em fatores que permitem a junção das variáveis por determinadas características, o que possibilitou a melhor visualização do comportamento das empresas, ou de suas administrações, em relação às barreiras e aos incentivos identificados.

Outros trabalhos foram realizados, dentro da área de marketing, principalmente nos Estados Unidos; alguns voltados para o mercado externo e outros para o mercado interno. McMAHON & GOTTKO (1988) analisaram as modificações no marketing de exportação entre a década de 60 e 80 dos produtores de madeira de Oregon (EUA). Alguns resultados verificados foram: (a) mudança no comportamento dos exportadores, tendo como consequência o aumento do número dos exportadores considerados ativos e a diminuição dos considerados passivos; (b) mudança nos canais de exportação, onde a principal alteração foi o aumento de vendas por canais próprios em detrimento dos agentes estrangeiros e de outros distribuidores.

Esses mesmos autores, GOTTKO & McMAHON (1989), mostraram de forma mais detalhada os canais de distribuição utilizados por aqueles exportadores e o seu grau de orientação para o mercado externo. Preocupando-se com outros aspectos de estratégia de marketing, MAZET & JANIN (1990) mediram os critérios de apreciação das cores das madeiras por profissionais franceses e italianos, enquanto que HAMMETT, III & DeFOREST (1993) analisaram as práticas de marketing dos exportadores de madeira dura do sul dos Estados Unidos. Esses autores verificaram que tais empresas: (a) utilizavam principalmente agentes como canal de distribuição; (b) têm pouco conhecimento de línguas estrangeiras; e, (c) um número significativo de especialistas da



área de comércio exterior realiza viagens para outros países.

Nessa pesquisa, também as empresas mostraram um número variado de razões para a dificuldade em realizar exportações para os mercados externos, sendo a principal delas a falta de conhecimento de oportunidades nesses mercados e, para descontinuarem as exportações, o principal problema foi de ordem tecnológica (falta de capacidade de secagem do produto). SEAWARD & SINCLAIR (1988), analisaram para o mercado americano a importância de marca própria, canais de distribuição e estratégias de segmentação do mercado. Como principais resultados, sobre o nome da marca, termos mais técnicos não são incorporados, e a principal razão para implantação de uma marca própria é a diferenciação dos produtos concorrentes. O uso de estratégias de segmentação e posicionamento foram também objeto dessa pesquisa, onde a principal forma de posicionamento encontrada foi para as aplicações específicas.

As características e métodos de marketing foram estudados por RINGE, GRAVES & HANSENS, (1987) para os exportadores de madeiras duras do Estado de Kentucky, onde concluíram que os executivos têm uma intensa política de visitas aos clientes e não o inverso; os principais problemas encontrados para exportação são financeiros e utilização canais de exportações diretos como prática. Já HAMMETT III, CUBBAGE & LUPOLD, (1991), comparando características dos exportadores e não exportadores, encontraram diferenças significativas nas práticas de marketing entre essas empresas, o que colabora para suas diferenciações.

Comparando as relações entre os produtores de papéis e os atacadistas, SINCLAIR (1990) notou a importância que os primeiros dão para uma forte relação de

trabalho com distribuidores independentes em suas estratégias de marketing e sua habilidade de penetração nos mercados. Enquanto SEWARD & SINCLAIR (1988), em análise de estratégias de segmentação e percepção dos atacadistas, concluíram que as percepções mudavam para cada produto incluído na pesquisa, apesar de serem produtos substitutos.

### **2.8.2. O setor de papel e celulose brasileiro**

O Brasil, como praticamente toda a América Latina, sofreu nas décadas passadas, principalmente nas décadas de 50 e 60, uma influência elevada do pensamento econômico desenvolvido pela CEPAL.

A força motriz desse pensamento estava baseada na concepção do desenvolvimento de uma política de substituição de produtos de importação com a conseqüente auto-suficiência de produtos (SILVA, 1993). Sem entrar no mérito de tal política, é possível verificar que, pelo menos no Brasil, ela foi levada como uma bandeira política por vários governos e por grupos nacionalistas, havendo, atualmente, dificuldade em se aceitar mudanças na forma de condução do desenvolvimento econômico nacional. O fato é que essa política começou a mostrar sinais de esgotamento entre a metade e o final da década de 70, quando a economia mundial passava por transformações significativas.

Dentro da ótica da política de substituições de importações, um dos setores eleitos foi o setor papel-celulose. Esta, revestiu-se basicamente de incentivos fiscais ao setor, procurando-se com isto criar uma base florestal suficientemente grande para manter um fluxo constante de matéria-prima para as empresas que seriam criadas mais tarde

(SILVA. 1991). Essa política, mesmo com distorções, revestiu-se de êxito. A matéria-prima produzida foi basicamente de dois gêneros: Eucaliptus, para a produção de celulose de fibra curta, e Pinus, para a produção de celulose de fibra longa. Para o setor secundário, a indústria de celulose recebeu financiamentos de longo prazo, possibilitando com isto a criação de um parque fabril extremamente forte.

Somando-se a essas iniciativas, as restrições tarifárias a que foram sujeitos os produtos importados possibilitaram que o setor crescesse e se tornasse competitivo. A política de incentivos fiscais direcionada para esse fim teve efeitos, tanto na cadeia produtiva como em cadeias paralelas que utilizam a mesma matéria-prima, isto é:

1. a substituição das importações de papéis, um passo natural visto ser a celulose a matéria-prima básica para a sua produção;
2. o surgimento de novos produtos, tais como aglomerados, laminados, compensados e madeira serrada, produzidos com madeira proveniente de reflorestamentos.

Nesse segundo efeito, somente aglomerados tiveram uma evolução temporal parecida com a ocorrida com papel/celulose, pois essas duas indústrias utilizam toras de pequeno diâmetro. Já as outras, por utilizarem toras de diâmetro maior, são indústrias recentes. O caminho percorrido pela indústria de celulose (inicialmente) e pelas outras, da mesma cadeia ou não, foi a conquista do mercado externo, lastreada, inicialmente, pelos incentivos que existiam.

As empresas de papel, ao penetrarem no mercado externo encontraram, obviamente, dificuldades inerentes às empresas que se iniciam no mercado externo. Aquelas que se especializaram na produção de celulose fibra curta, entretanto, enfrentaram uma dificuldade adicional e significativa. O desconhecimento do mercado mundial sobre

celulose de fibra curta de Eucaliptus.

Este produto tinha inicialmente a conotação de ser de baixa qualidade, pois, entre suas características, era considerada a de não ter uma resistência comparável com a celulose de fibra longa. Com paciência e perseverança, as empresas conseguiram mostrar que tal celulose, quando utilizada para certos fins (papel de escrever, por exemplo), tem qualidade igual ou superior aos produtos confeccionados com celulose de fibra longa. (SILVA, 1991a, 1991b).

A celulose apresenta características próximas a de commodity o que não ocorre com papéis. Para exemplificar, o Brasil exportou 14 tipos de celulose, e 158 tipos diferentes de papéis em 1993 (ANFPC, 1994)<sup>4</sup>.

O setor de papel e celulose é tradicionalmente controlado por capitais nacionais (87%), cobrindo um universo de 216 empresas, responsáveis por 98% da produção do país. A taxa de crescimento médio de 1983 - 1993 da produção de papel foi de 4,6%. Os níveis de utilização no exercício de 1993 foram de 82% e 90% respectivamente, e as empresas reciclaram cerca de 1,7 milhão de toneladas de aparas em seus processos de produção (SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA, 1994).

A produção de papel foi de 5,4 milhões de toneladas e a de pastas de 5,5 milhões de toneladas em 1993. Dados preliminares do SECEX/DTIC indicam que o segmento exportou 1,4 milhão t. de papel e 2,4 milhões t. de celulose, registrando crescimento de 16,44% e 46,4% em relação ao ano anterior. A receita das exportações afetada pelo baixos preços internacionais, foi de US\$ 1,5 bilhões, igual a de 1992, estando

---

<sup>4</sup>Estes tipos são definidos pelas Normas Brasileiras, sendo que nestes itens provavelmente existem o que poderíamos chamar de "sub-itens".

o Brasil colocado em 13º lugar entre os maiores produtos mundiais de papel. Atestando a excelente qualidade do produto nacional, diversas empresas já foram certificadas por institutos internacionais em conformidade com as normas ISO 9000 (SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA, 1994).

O setor realizou investimentos equivalentes a US\$ 6,1 bilhões entre 1989/93, existindo projetos em execução no valor de US\$ 1,5 bilhão, e outros em estudo que poderiam representar investimentos de US\$ 4,4 bilhões até o final do século, estando os mesmos porém, na dependência da melhoria dos preços internacionais do papel e da celulose; da estabilidade econômica do País e de financiamentos de longo prazo.

A competitividade do setor, fortemente baseada na alta produtividade florestal, vem sendo bastante pressionada nos últimos anos, devido à instabilidade da economia brasileira, ao alto custo do capital, à escassez de linhas compatíveis de financiamento, à pesada carga tributária, aos altos custos portuários e à política industrial.

Previsões da FAO e da RISI, instituto especializado na indústria, indicam que o consumo mundial de papel deverá crescer à taxa média anual de 4,3% até o final do século, mas encontra-se na dependência da recuperação das economias americana, européia e japonesa, que registram dificuldades para retomar seus níveis históricos de crescimento.

A retração da demanda mundial e a entrada simultânea de novas unidades de produção provocaram a queda dos preços internacionais, cuja recuperação era esperada a partir de 1995. Quanto ao mercado nacional, era esperado um crescimento de um a dois pontos acima do crescimento do PIB. Essas variações podem afetar muitas empresas

nacionais que têm no mercado internacional uma participação elevada dentro do seu mix de mercados. A decisão da Ripasa, por exemplo, de destinar ao exterior produtos com maior valor agregado, foi causada por uma modificação na sua política de exportações, antes concentrada em commodities. A empresa estava exportando 50% de sua produção, (ANFPC, 1993b).

A política de lançamento de novos produtos é de ocorrência freqüente no setor, principalmente no caso de papéis. A Champion Papel e Celulose Ltda., por exemplo, participou da 13ª Feira Internacional de Embalagem de Papel e Artes Gráficas em São Paulo, onde, segundo sua diretoria, o principal objetivo foi fortalecer a imagem das marcas destinadas ao segmento de conversão em geral, aproveitando também para lançamento da nova embalagem dos papéis Champion em bobinas e folhas planas.

Esse segmento também não está a margem de políticas protecionistas. Elas são realizadas tanto no mercado regional como no mercado mundial. A Argentina insiste em realizar práticas protecionistas após registrar significativa desvantagem na sua balança comercial com o Brasil em 1992 no item papel: importação de 175.382 t. e exportações de 2.257 t. Medidas protecionistas ameaçam deter artificialmente a escalada brasileira no mercado argentino (ANFPC, 1993a). Para Nilson Mendes Cardoso, a Argentina tem vocação para a produção de madeira e celulose mas, em um regime de livre mercado, não pode competir com o Brasil em papel.

O Governo argentino estabeleceu direito compensatório de 18% sobre o cartão procedente do Brasil até que se defina se os exportadores brasileiros estão ou não realizando dumping. Em junho de 1992, o governo argentino baixou a Resolução 684

estabelecendo quotas de importação para todos os países e vários produtos, sendo seis referentes às exportações brasileiras de papel: (a) papel de imprimir e escrever; (b) artefatos de papel; (c) papel couchê; (d) papéis impermeáveis; (e) papel base para carbono; e, (f) papel supercalandrado.

Mesmo com essas restrições, e outras existentes em nível mundial, o setor de celulose nacional é visto no mercado financeiro mundial com excelentes perspectivas de crescimento e lucratividade, sendo que as empresas desse setor transformaram-se em novas “vedetes” do mercado financeiro internacional como polo de atração para os investidores, (CELULOSE & PAPEL, 1994b). Esse fator demonstra potencialidades de crescimento da participação brasileira no mercado internacional. Na Europa, a celulose não é taxada na importação e as empresas do setor consideram que esse continente será sempre um comprador do Brasil pois os produtores, da Comunidade Européia, perdem na competição de custo com os produtores brasileiros.

Consideram, entretanto, que um sólido trabalho de aproximação e de marketing precisa ser desenvolvido continuamente por governos e empresas, pois pensam não haver um diálogo profundo em termos diplomáticos, o que deveria preocupar as autoridades brasileiras. Propõem também caminhos de aproximação: empresas como a Suzano, Ripasa e Champion já têm escritórios de representação na Europa (CELULOSE & PAPEL, 1993a).

As exportações de papel para os Estados Unidos estão muito baixas, mas, com a sua recuperação econômica, o Brasil pode ser um grande supridor desse mercado. Em uma visão mais ampla, verifica-se que o mercado hoje está bem globalizado, existindo

produtos (papel) de todos os países em todos os países, aumentando em muito a concorrência. A ANFPC considera que essa característica do mercado confere ao papel uma condição inequívoca de commodity e acentua a importância de alguns componentes do custo, como armazenagem, movimentação, transporte e frete. Essa afirmativa se contrapõe a outras opiniões e com o elevado número de papéis existentes e que são comercializados no mundo.

Maior do que a influência da União Européia nas condições de mercado, pode ser a influência dos grupos e do pensamento ecológico, fortemente interligados com interesses comerciais. Esta barreira, não tarifária, que os setores de produtos florestais têm encontrado, se traduzem no significativo aumento das exigências ambientais nos países desenvolvidos. As empresas do setor acham que, se utilizado com malícia, o selo verde pode servir como instrumento para anular vantagens comparativas brasileiras no mercado externo e atrapalhar empreendimentos. Os selos ecológicos estão sendo introduzidos, há algum tempo, e já se tornaram padrão de referência para os consumidores de países como a Alemanha. A sua adoção foi impulsionada pela conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco - 92), cuja Agenda 21 recomendou que governos e instituições internacionais desenvolvessem indicadores no sentido de informar aos consumidores sobre o impacto ambiental de todas as fases do ciclo de vida dos produtos, como: (a) obtenção das matérias primas; (b) produção; e, (c) utilização final (ANFPC, 1994a).

Isso foi o bastante para o Conselho da Comunidade Européia instituir um selo ecológico comunitário que, de acordo com a Associação Brasileira de Exportadores



de Celulose (Abecel), promove de "forma artificial" os papéis reciclados, podendo provocar "distorções" no comércio internacional e desestimular "práticas ambientalmente sustentáveis pela indústria de papel e celulose", além de "acarretar preços mais altos para os próprios consumidores da CE".

Grandes interesses foram colocados nos últimos anos no desenvolvimento de uma celulose totalmente isenta de cloro (TFC), mas este produto é ainda muito caro para ser industrializado. O branqueamento da celulose tem sido a nova tecnologia de ponta nos últimos anos.

## **2.9. Resumo do capítulo**

A revisão realizada mostrou-se extensa para tentar exaurir o assunto, suas metodologias e variáveis utilizadas nos diversos trabalhos, tanto em nível nacional como internacional.

O que podemos concluir desta revisão é que a maioria dos trabalhos têm como foco principal de análise o desempenho das exportações, e não as estratégias de marketing internacional.

Esta revisão possibilitou um amplo entendimento do assunto a ser tratado e a proposição do modelo conceitual no Capítulo três. A análise estatística utilizada nos estudos fornece subsídios para a escolha do instrumental a ser utilizado.

### **3. PROPOSIÇÃO CONCEITUAL**

#### **3.1. Modelo Conceitual**

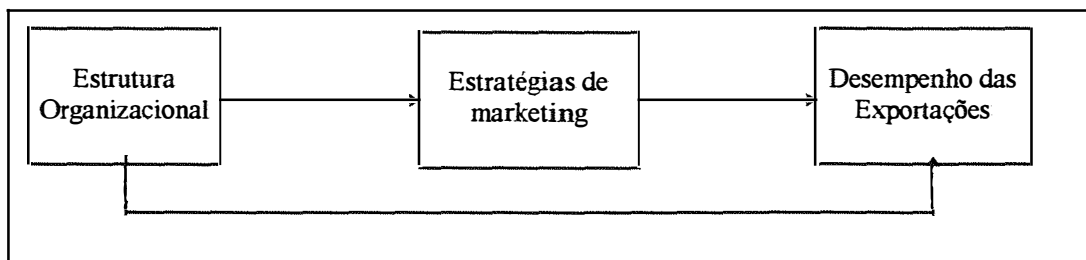
De acordo com AYAL & ZIF (1979), uma empresa pode escolher uma entre as estratégias possíveis de marketing dependendo de fatores situacionais a que faz frente, tais como os relacionados com a própria empresa, de produto e de mercado. Já KOH (1991), considera que os administradores de uma empresa estarão mais propensos a modificar a estratégia de marketing se houver um alto comprometimento com as exportações, bem como um grande conhecimento destas e do mercado externo, ou como cita GRIPSRUD (1990, p. 475):

*“se uma empresa tem grande experiência em um determinado mercado, o aumento de conhecimento deste mercado e os contatos já realizados irão tornar mais fácil o aumento das exportações no futuro. Mesmo que a experiência em exportação não seja gratificante em todos os casos”.*

Torna-se importante propor um modelo estrutural que explique, de forma adequada, os fenômenos associados com a atividade exportadora. Três modelos básicos da literatura foram selecionados para subsidiarem o modelo proposto neste trabalho. Como

ponto inicial para a realização do modelo conceitual do presente trabalho, citamos o modelo estrutura-estratégia-desempenho (EED), paradigma popularizado por THORELLI (1977), citado por KOH (1991), como pode ser visualizado na figura 01, onde o desempenho da exportação é influenciado pela estrutura organizacional da empresa e pelas estratégias de marketing.

Figura 01: Modelo Estrutura-Estratégia-Desempenho de THORELLI



Fonte: KOH (1991) p. 48

Esse modelo é utilizado em vários trabalhos tanto em nível internacional (KOH, 1991; LEE, 1987; SHIPP, 1990), bem como em trabalhos realizados no Brasil (DA ROCHA, 1994, cita autores brasileiros que utilizam esse modelo em seus trabalhos empíricos).

Baseado em SZYMANSKI; BHARADWAJ & VARADARAJAN (1993), o processo de formulação da estratégia de marketing em uma empresa multinacional pode compreender uma série de decisões pertinentes ao negócio: (1) orientação estratégica; (2) estratégia de recursos (i.e., modelo de alocação de recursos entre propaganda, promoção, venda pessoal, e outras variáveis do composto de marketing); e, (3) conteúdo estratégico

(i.e., decisões sobre posicionamento do produto, marca, mídia apropriada, conteúdo de propaganda, entre outras).

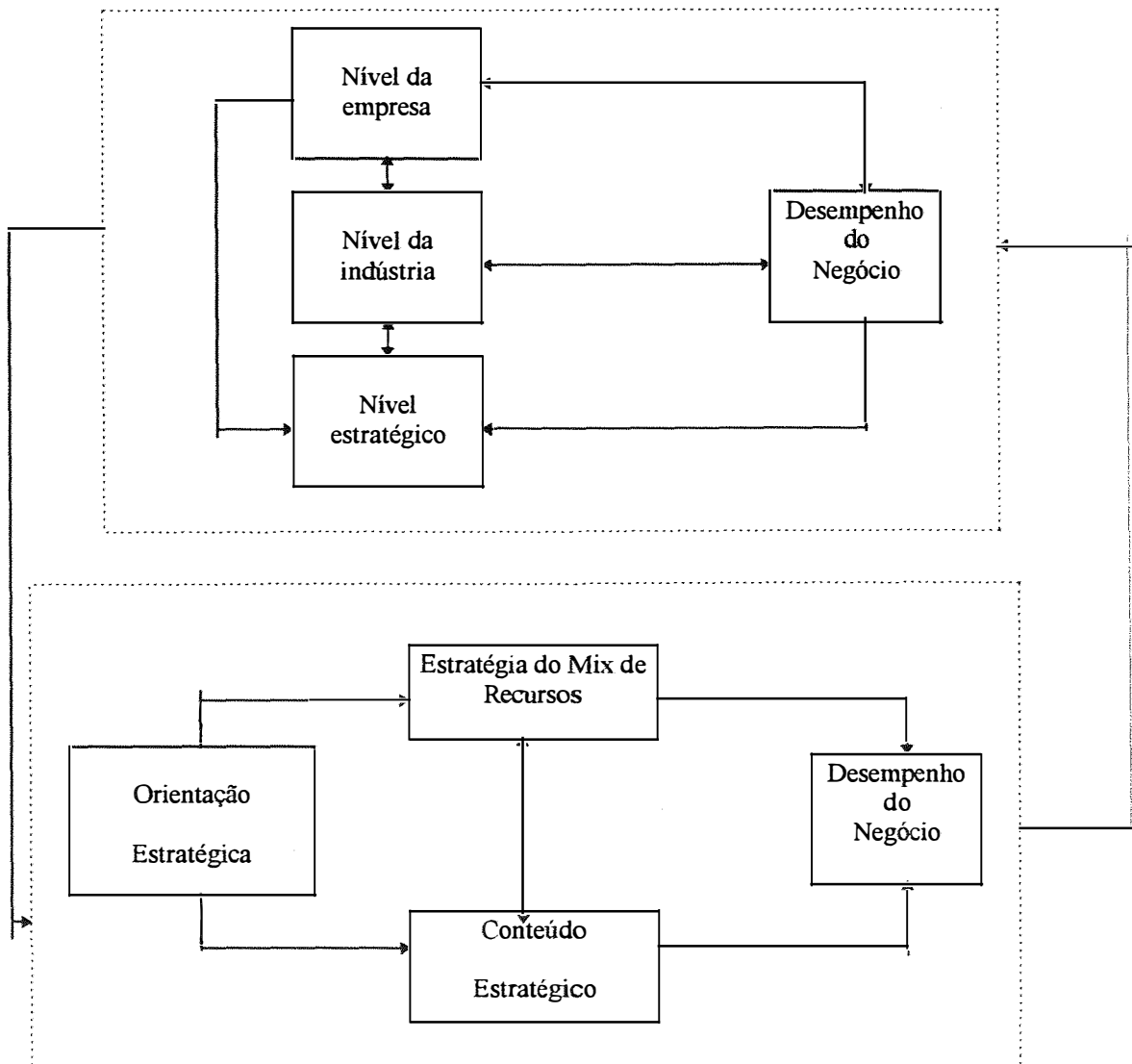
Para esses autores, as decisões efetivas relacionadas com orientação estratégica, a alocação de recursos entre as variáveis estratégicas e o conteúdo estratégico com respeito aos elementos individuais do composto de marketing, podem ser vistas como sendo um contingenciamento sobre: (1) o entendimento do administrador (derivado de fontes internas e externas ao negócio); (2) a relação entre nível estratégico (composto de marketing e outras variáveis estratégicas competitivas sob o controle do negócio que influenciam o desempenho e também são por ela influenciados); (3) do nível da indústria (variáveis estruturais da indústria que influenciam o desempenho do negócio e por seu turno são influenciadas pelo mesmo); (4) o nível da firma (as características da empresa e da unidade do negócio, tais como habilidades específicas da empresa e do negócio e recursos que podem influenciar o nível estratégico); e, (5) o desempenho do negócio (figura 02).

Já para GRIPSRUD (1990), um dos objetivos dos programas de exportação é aumentá-la no futuro. Para verificar os objetivos da empresa deve-se considerar a atratividade dos mercados externos e a lucratividade procurada, onde o comportamento exportador deve ser considerado como um processo no qual a exportação é precedida por um estágio de avaliação e este resulta de uma atitude em relação ao mercado externo:

"Uma atitude é uma construção hipotética que descreve o comportamento humano potencial" e "Atitudes são estados de aprendizado mental porque eles são funções de crenças e valores". (HUGHES, 1971, pp. 10, 11, citado por GRIPSRUD, 1990).

A experiência em exportação irá normalmente implicar mais e melhores informações, e a reavaliação do mercado poderá levar a uma mudança de atitude.

Figura 02: Modelo de análise das estratégias de marketing.



Fonte: SZYMANSKI, BHARADWAJ & VARADARAJAN (1993, p. 03)

Vários atributos do mercado externo são considerados pelos administradores de exportação, e pesquisas prévias sobre determinantes externos analisam importantes linhas para os atributos relevantes. A avaliação será realizada em um dado contexto, e a categoria de produto de uma empresa e seu tamanho - como medida de recursos disponíveis - são determinantes importantes das atitudes.

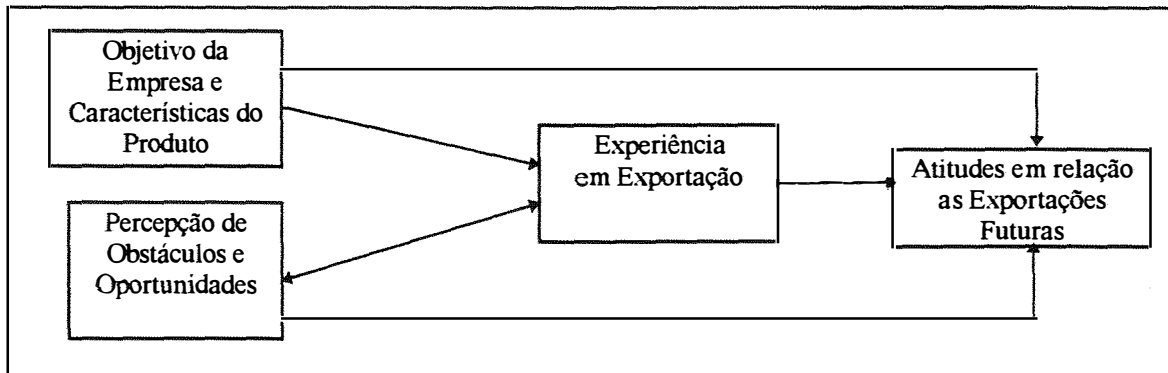
Experiência em exportação é introduzida como uma variável adicional do modelo de GRIPSRUD (1990), onde esta é influenciada pelas características da empresa, do produto, bem como pela percepção dos obstáculos e oportunidades no mercado internacional. Idealmente, as mudanças na percepção devem ser analisadas em um modelo de pesquisa longitudinal. Infelizmente, isto não é possível, como mostra a revisão de literatura. Vários autores, tradicionalmente, têm inferido as percepções após as experiências em exportações terem sido adquiridas. Seguindo os argumentos colocados por DICHTL et alii (1984, p. 51)

*"isto é inapropriado desde que uma reavaliação possa ser realizada após a entrada".*

Em um estudo pontual no tempo, pode ser analisados os determinantes de atitudes para as exportações futuras mas, a menos que se assuma percepção invariável, os determinantes de exportação e de experiências de exportações anteriores não podem ser determinados. Determinantes internos, tais como categoria de produto e tamanho da empresa, são consideradas satisfatoriamente constantes num período relevante. O modelo conceitual utilizado por GRIPSRUD (1990), a que a análise anterior se refere, é mostrado na figura 03 apresentada a seguir.

Esses três modelos possibilitam a realização da estrutura teórica do trabalho. É importante iniciar essa construção teórica, realizando uma separação das variáveis em duas dimensões macro: (a) dimensão interna e (b) dimensão externa.

Figura 03: Modelo para análise das atitudes em relação às exportações futuras.



Fonte: GRIPSRUD (1990), p. 477

A dimensão interna é formada por aquelas variáveis relacionadas com a empresa, enquanto as variáveis externas são relacionadas com o ambiente em que a empresa está inserida (KOTLER, 1993). Essa separação é importante para a caracterização “a posteriori” das variáveis dessas dimensões na formulação das estratégias de marketing internacional.

As variáveis definidas como parte da dimensão interna das empresas são mostradas na figura 04. Elas estão divididas em três módulos: (a) características da empresa; (b) incentivos internos (provenientes da própria empresa) e (c) barreiras internas (provenientes da própria empresa).

**Característica da empresa** é formada por: (a) características organizacionais; (b) características da administração; e, (c) orientação estratégica da empresa da empresa.

Características organizacionais da empresa: são variáveis estruturais inerentes à própria empresa, como seu tamanho e idade. São variáveis que, conhecidas a estrutura da empresa e a comparação dessa com o ambiente em que está inserido, podem influenciar estratégias de marketing internacional.

Características da administração: são variáveis relacionadas diretamente com o fator humano, com poder de decisão dentro de uma empresa (presidência, diretoria e gerência). A orientação dessas pessoas sobre comércio exterior é mostrada em diversos trabalhos (DOMINGUEZ & SIQUEIRA, 1992; GRIPSRUD, 1990; AXINN, 1988 e SAMIEE; WALTERS & DuBOIS, 1993); revelando alta correlação com as estratégias de marketing internacional, bem como a percepção de risco que a administração tem em relação ao mercado internacional.

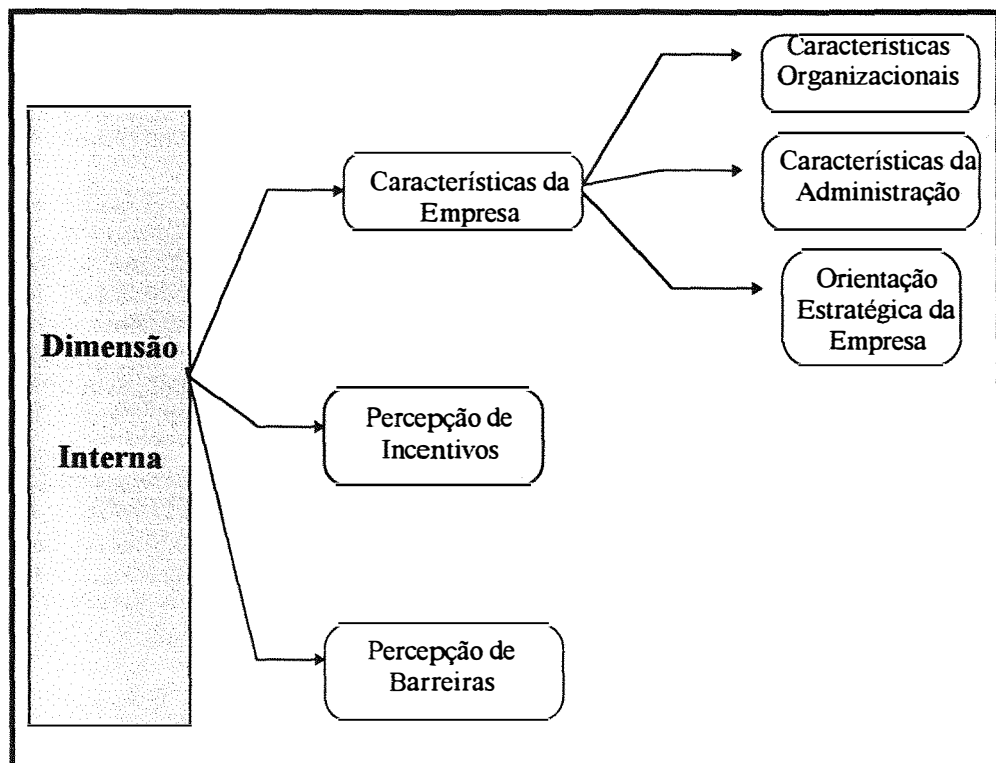
Orientação Estratégica da empresa: procura mostrar se a empresa tem uma orientação voltada para o mercado externo ou para o mercado interno. Ou seja, se a empresa tem uma orientação internacional. É construída com variáveis relacionadas aos fatores humanos e a fatores conjunturais da empresa.

**Incentivos e barreiras internas para participação em comércio exterior:** uma empresa para penetrar no mercado externo, ou mesmo quando já atua neste, deve constantemente estar verificando os prós e os contras de suas estratégias (pontos fortes e pontos fracos e vantagens e desvantagens). Dentro dessa caracterização, podemos



realizar a divisão comumente utilizada na literatura de marketing internacional de: (a) incentivos a participação no mercado internacional; e, (b) barreiras à participação no mercado internacional (DA ROCHA & CHRISTENSEN, 1994).

Figura 04: Dimensão interna: a influência da própria empresa nas estratégias de marketing



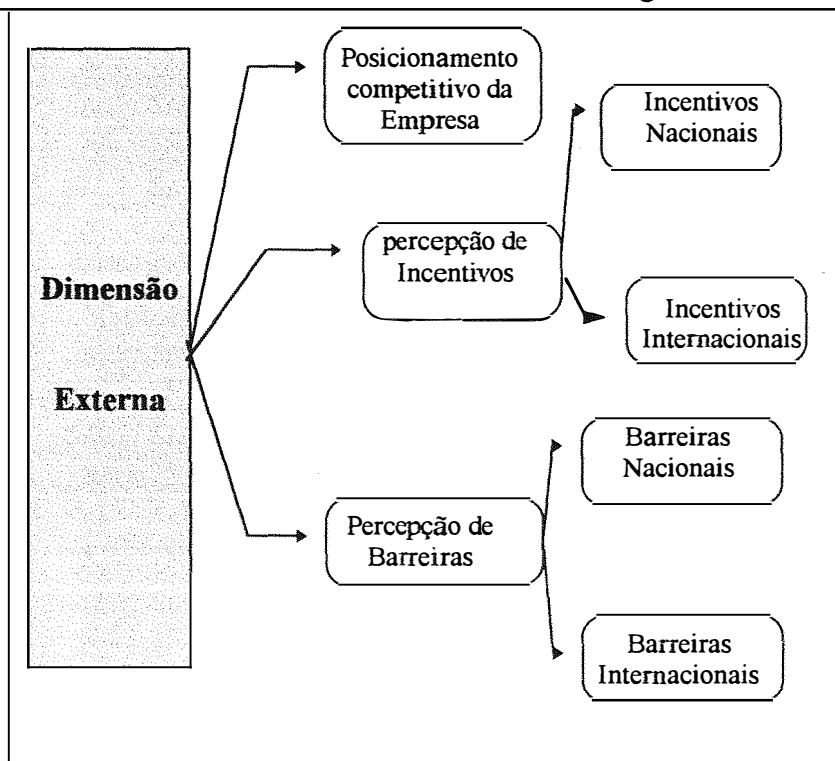
A dimensão externa (figura 05) também está dividida em três fatores: (a) posicionamento competitivo da empresa; (b) incentivos percebidos pela alta administração; e, (c) barreiras percebidas pela alta administração.

**Posicionamento competitivo:** este fator é definido principalmente pela comparação de diversos componentes de marketing com os mesmos componentes dos principais competidores no mercado internacional.

**Incentivos percebidos pela alta administração para participação no mercado internacional:** aí estão os incentivos provenientes tanto do mercado nacional e de políticas nacionais de mercado internacional e de políticas dos países importadores. Estes incentivos são definidos pela percepção dos executivos.

**Barreiras percebidas pela alta administração para a participação no mercado internacional:** definidas pela mesma metodologia já mostrada para os incentivos.

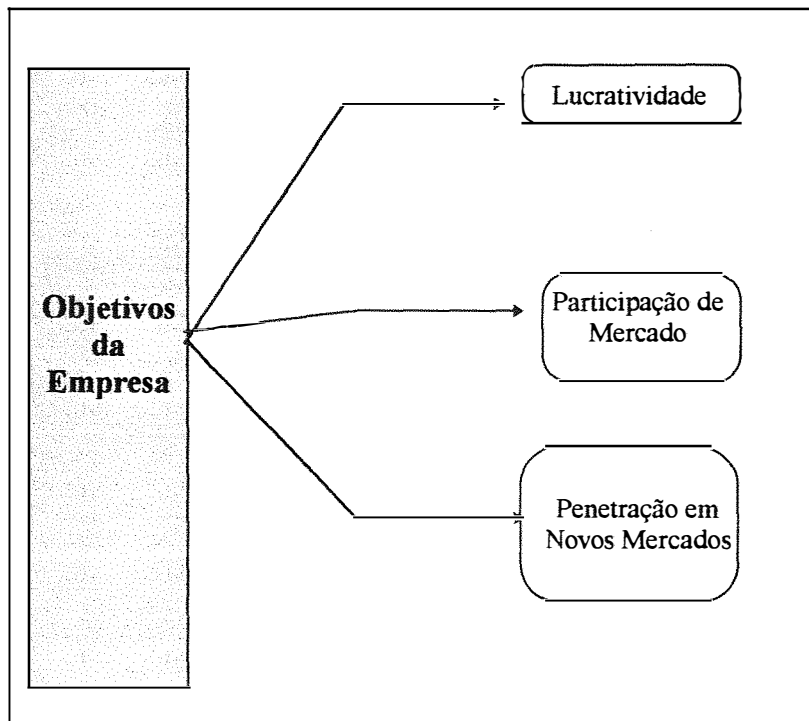
Figura 05: Dimensão externa: a influência do ambiente nas estratégias de marketing internacional



Os objetivos da empresa dentro do mercado internacional foram definidos em separado das duas dimensões, pois são considerados neste trabalho, como resultado de análise daquelas duas dimensões. Essa divisão está dentro do contexto teórico, como pode ser verificado na literatura básica sobre marketing estratégico e planejamento de marketing (KOTLER, 1993 e WESTWOOD, 1991).

Os objetivos definidos são os clássicos, ou seja: (a) lucratividade; (b) participação de mercado; e, (c) participação em novos mercados. Este último não deixa de ser um aumento de participação de mercado, mas tendo a característica que esse aumento não vem dos mercados tradicionais, mas sim de mercados desconhecidos pela empresa, o que deve obrigá-la, em hipótese, a realizar estratégias diferenciadas de marketing.

Figura 06: Os objetivos da empresa nos mercados internacionais.

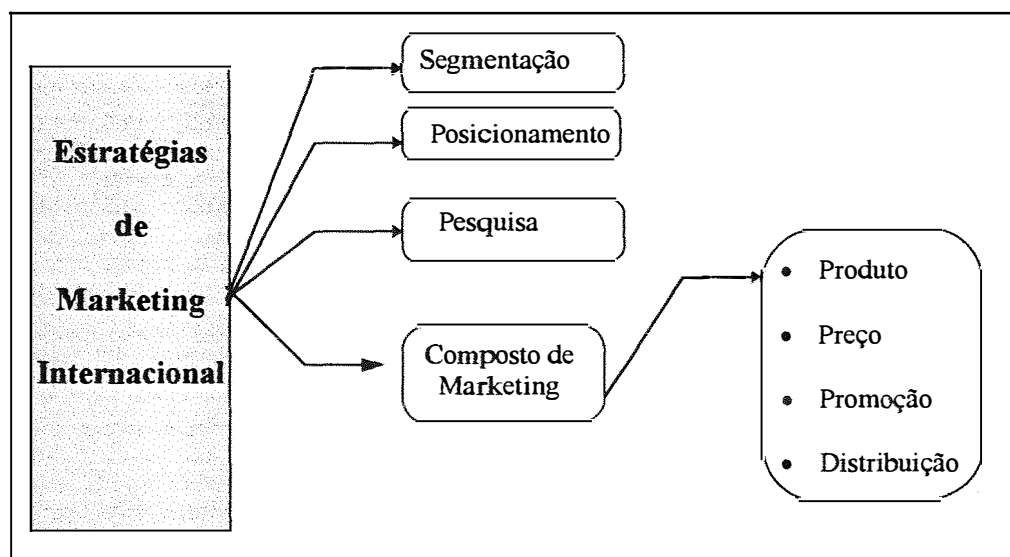


A estratégia de marketing internacional é resultado de um trabalho complexo e cuidadoso, composto de níveis que devem ser satisfeitos para procurar a otimização e o alcance dos objetivos propostos. As estratégias (DOYLE et alii, 1986), devem ser compostas, em uma primeira fase, de um posicionamento filosófico que norteie a estrutura estratégica de toda a corporação. O posicionamento da empresa e de seus produtos deve ser definido para o alcance dos objetivos propostos. Por último, tão importante como as outras, e estudada, é a operacionalização da estratégia via o composto de marketing.

A figura 07 mostra a divisão dos componentes que fazem parte da estratégia de marketing.

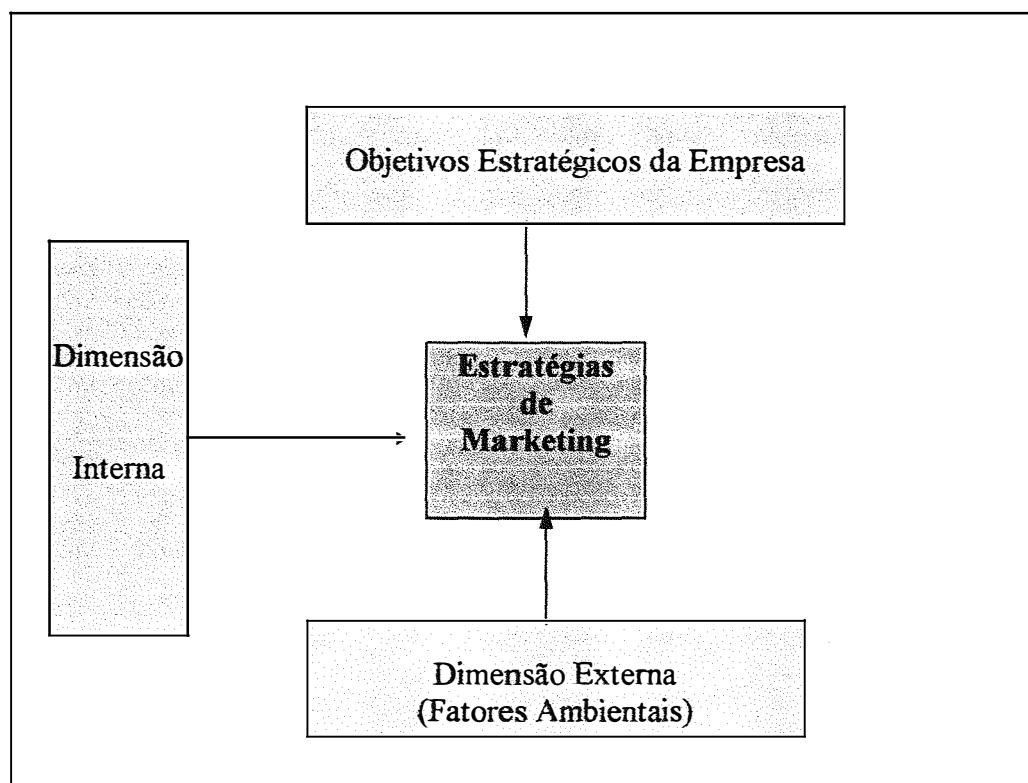
As definições realizadas até o momento nos permite iniciar a formulação do modelo a ser utilizado no presente trabalho. A figura 08 mostra as relações esperadas dessas estruturas para a formulação das estratégias de marketing internacional.

Figura 07: Formulação das estratégias de marketing internacional



Como pode ser verificado, a estratégia de marketing internacional é definida em função das variáveis da dimensão interna, da dimensão externa e dos objetivos estratégicos da empresa.

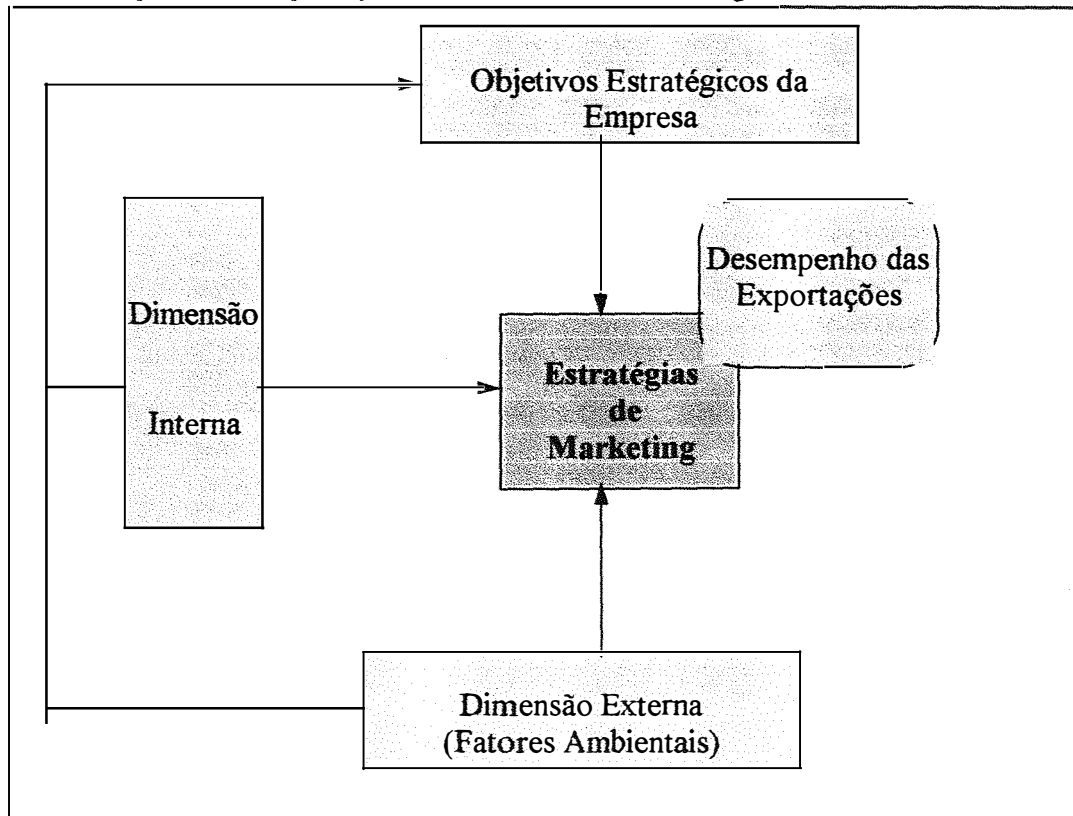
Figura 08: Estratégias de marketing e sua relação com as dimensões e objetivos



Sendo o desempenho das exportações de grande importância em qualquer negócio, é importante incorporá-lo ao modelo, o que é feito na figura 09. Este modelo segue a hipótese de que o desempenho é função das estratégias, e não incorpora outras variáveis para o seu resultado. Essa opção também não é contrária à teoria de marketing

internacional, onde trabalhos foram realizados testando essa hipótese. Os modelos citados anteriormente (THORELLI, 1977 e SZYMANSKI; BHARADWAJ & VARADARAJAN, 1993) mostram essa forma de tratar conceitualmente o modelo.

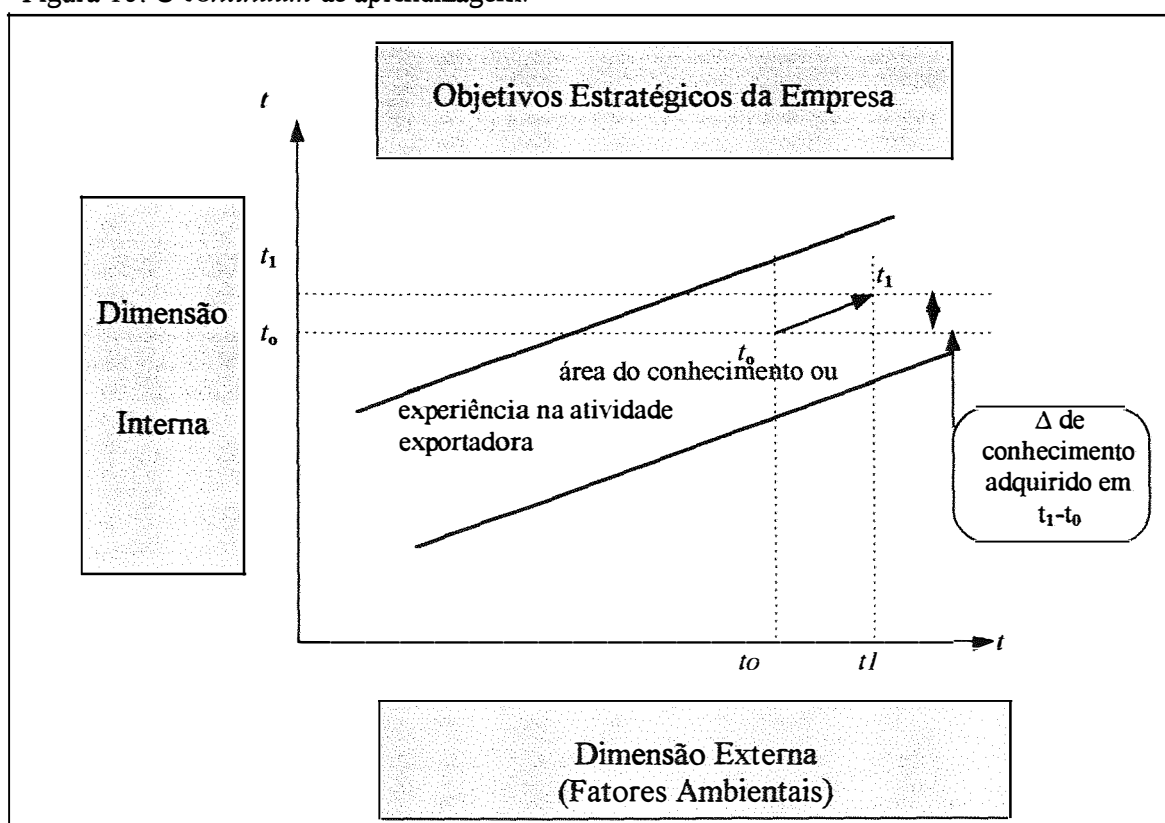
Figura 09. Desempenho das exportações como resultado das estratégias



O processo de atuação no mercado externo leva as empresas a adquirirem conhecimentos de forma continuada, enquanto o mercado em que atuam não sofre processos que quebrem de forma abrupta e significativa o sistema já estabelecido. Essa experiência adquirida, podemos denominar *continuum de aprendizagem* ou, como definido por GRIPSRUD (1990), *ganho de experiência*.

A figura 10 mostra esse “*continuum*” de aprendizagem. As dimensões e outras variáveis, tal como o objetivo da empresa, fazem parte do sistema integrado para a formulação das estratégias. Essas variáveis, no decorrer do tempo, vão alimentando o sistema de formulação de estratégias de marketing, sua implementação e controle.

Figura 10: O *continuum* de aprendizagem.



Tratado no modelo de GRIPSRUD (1990), o ganho de experiência é definido para ser obtido principalmente pela análise do desempenho das exportações, dado que ele é considerado como o resultado das estratégias de marketing realizadas, as quais

por consequência, são realizadas pela percepção existente das dimensões interna e externa que sobre os objetivos estratégicos da empresa.

O ganho de experiência é realizado em todos os níveis, mas somente com a análise dos resultados das estratégias implementadas é possível ter-se o “feed back”.

Pouco analisadas, e já mostradas por GRIPSRUD (1990), são as atitudes em relação às exportações futuras, ou seja, quais as estratégias futuras de marketing internacional que a empresa implementará. Isso é mostrado na figura 11, a qual inclui agora as estratégias futuras de marketing como sendo influenciadas pelo desempenho das exportações, além dos fatores da dimensão interna e externa e dos objetivos.

Esta relação é pouco estudada na literatura internacional, mas é de extrema importância, pois, por hipótese, o desempenho é consequência das estratégias, e, estudando as estratégias futuras é possível a qualquer momento realizar intervenções de correção quando necessário.

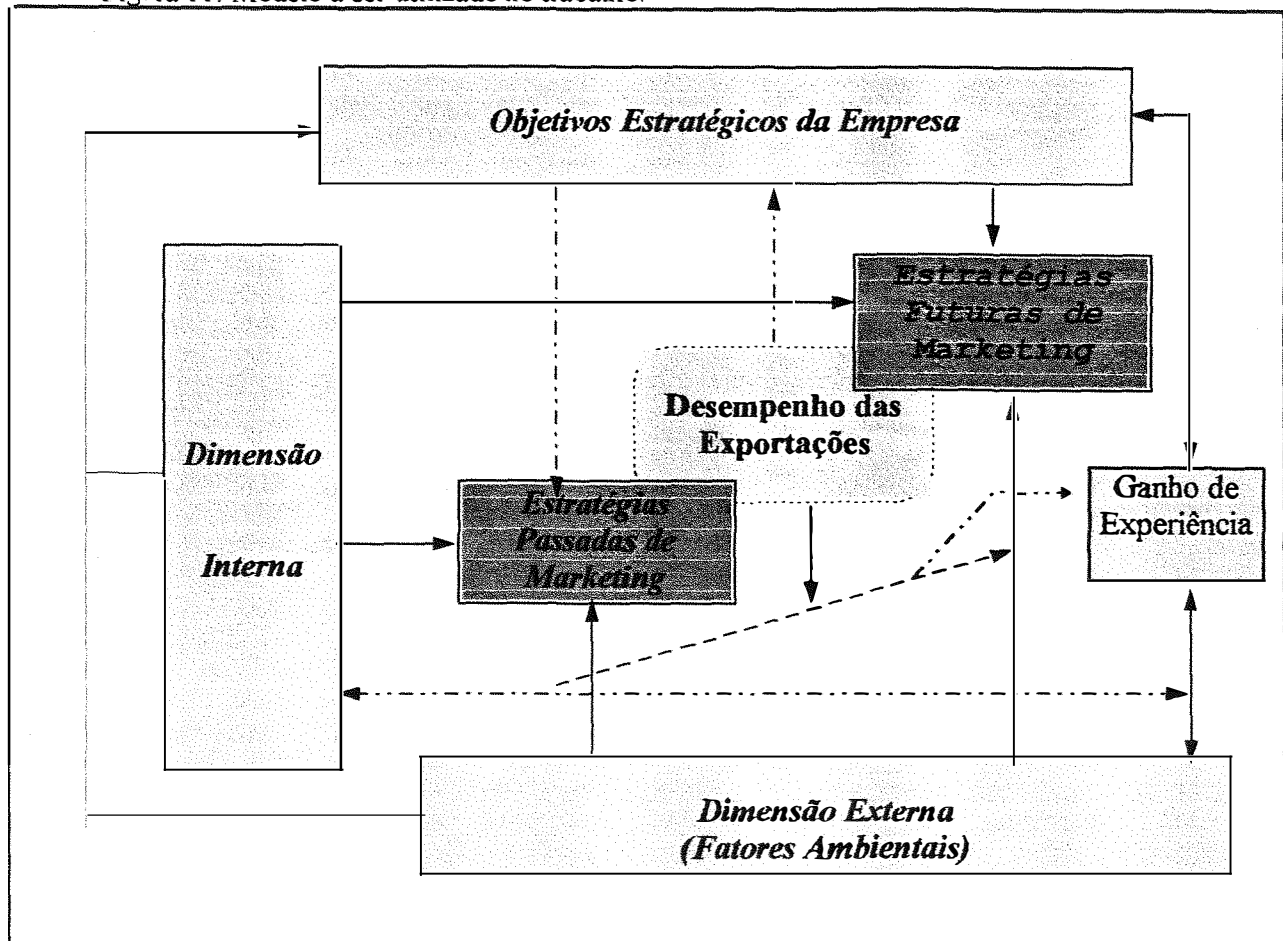
O ganho de experiência mostrado na figura 11 é especificado no modelo para a percepção das barreiras e incentivos (obstáculos e oportunidades) que redefinirão os objetivos conjuntamente com o resultado do desempenho. Este conjunto redefinirá as estratégias de marketing internacional da empresa.

Pode ser verificado no modelo que algumas variáveis são apresentadas com dependência mútua. Por exemplo, a percepção das variáveis da dimensão interna é alimentada pelo ganho de experiência. Esta dimensão, ao mesmo tempo, propicia um aumento no ganho de experiência. O que ocorre é a defasagem no tempo propiciando esta retroalimentação, como pode ser verificado na figura 12.



De forma expandida, o modelo foi dividido em cinco áreas: (1) características da empresa; (b) fatores passados percebidos pela administração e objetivos passados; (c) estratégia de marketing realizada e desempenho das exportações; (d) ganho de experiência; e, (e) estratégia futura de marketing internacional.

Figura 11: Modelo a ser utilizado no trabalho.



O modelo foi idealizado procurando demonstrar uma evolução dinâmica na formulação de estratégias de marketing, onde o aprendizado, demonstrado pelo ganho de experiência, afeta todo o sistema estruturado para estas formulações. Ou seja, as

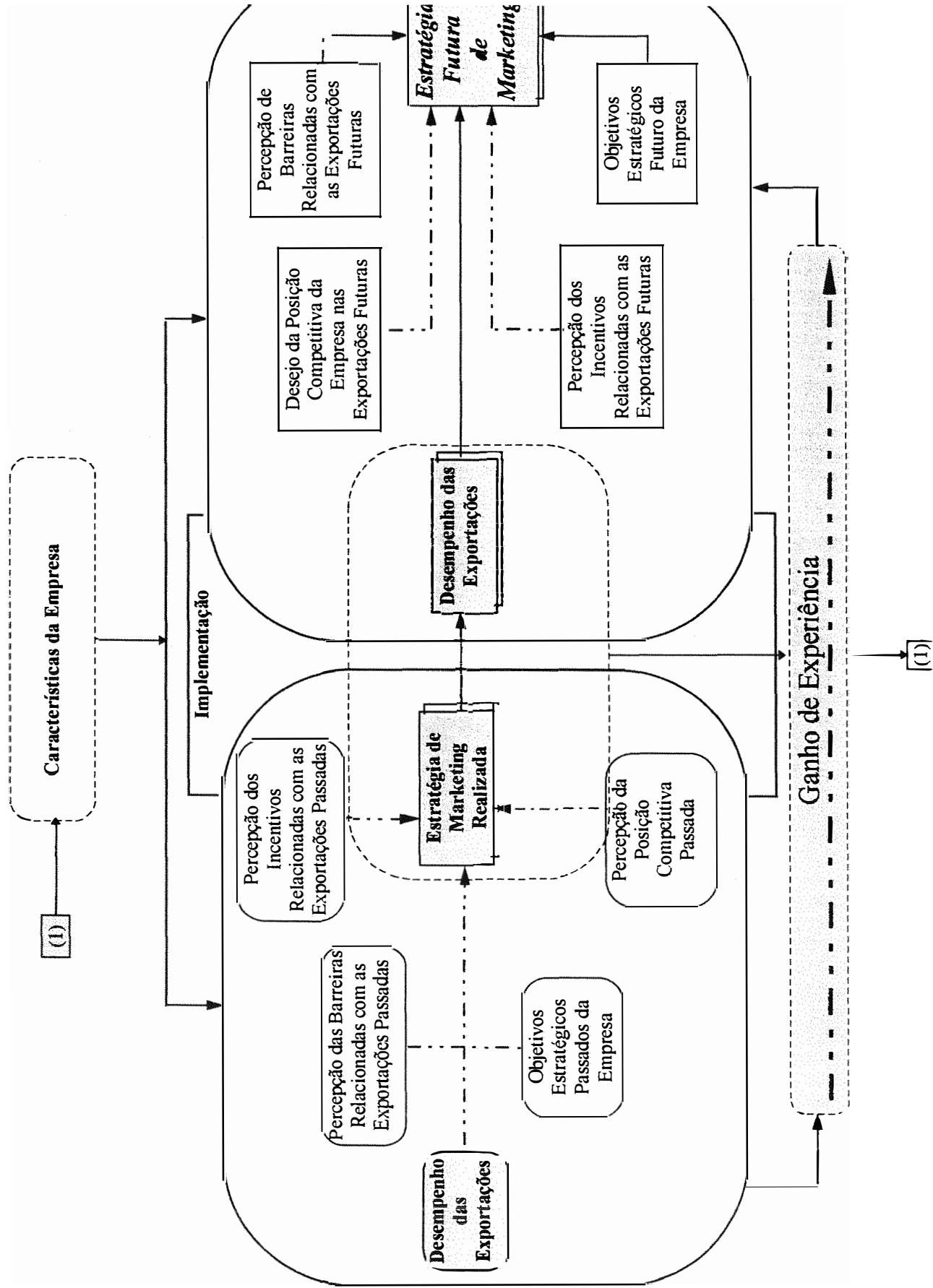
características organizacionais e da administração são afetadas, bem como as percepções e objetivos desejados pela empresa e, como consequência, as estratégias de marketing também serão afetadas.

O ganho de experiência é definido no modelo pela aprendizagem existente em todos os estágios da formulação da estratégia passada de marketing, mas principalmente quando há resposta a essa estratégia, ou seja, quando é medido e avaliado o desempenho das exportações. Isso significa que a resposta às estratégias de marketing tiveram, no seu limite, sucesso ou insucesso, o que será utilizado na formulação de futuras estratégias de marketing. Esse ganho de experiência é então repassado para os administradores que melhoram o seu aprendizado e sua análise, o que é também repassado para as percepções e desejos de posicionamento competitivo da empresa.

Os objetivos estratégicos de marketing estão sendo considerados no modelo e, apesar de poder ser definida a sua dependência em relação à percepção dos fatores, internos ou externos (ambientais), essa dependência não será considerada de forma direta no modelo, mas de forma indireta. Ou seja, os administradores têm um ganho de experiência, este é incorporado no seu sistema de análise, e suas percepções das variáveis são modificadas, ou solidificadas se for esse o caso, o mesmo ocorrendo com o posicionamento competitivo da empresa. Somando-se ao resultado percebido do desempenho das exportações, os objetivos são idealizados. Com todas essas variáveis devidamente balanceadas, as estratégias de marketing internacional são formuladas. Esse ciclo se repete e a experiência irá sendo acumulada, até que ocorra o rompimento com o sistema estabelecido e todo o processo seja reiniciado.

O sistema incorpora assim um sentido dinâmico, podendo analisar a diferença de formulação estratégica em duas fases distintas, bem como a diferença nas variáveis que atuam nessas duas fases. As características organizacionais, administrativas e a orientação da empresa são definidas para serem constantes nas duas fases do trabalho.

Figura 12: Modelo teórico a ser utilizado no trabalho de forma desagregada



Essa estrutura indica três diferentes estágios da pesquisa: (1) análise da formulação de estratégias de marketing internacional; (2) análise do desempenho de exportação; e, (3) análise da formulação da estratégia futura de marketing.

No primeiro estágio, a formulação da estratégia de exportação para uma empresa é conceituada para ser uma função de variáveis independentes (i.e. internas da companhia, de produto e variáveis externas de mercado). Nesse estágio, o trabalho procurará identificar, empiricamente, as variáveis independentes que contribuem significativamente para a escolha da estratégia de marketing.

No segundo estágio, o desempenho de exportação para uma empresa é considerado como resultado da estratégia de marketing. O foco é determinar como a estratégia explica o desempenho das exportações e identificar a contribuição relativa dessas variáveis.

No terceiro estágio, a estratégia futura de marketing é definida em função dos seguintes grupos de variáveis: (1) objetivos futuros da empresa, (2) posição competitiva esperada pela empresa; (3) barreiras futuras esperadas pela empresa; (4) incentivos futuros esperados pela empresa; e, (5) desempenho passado das exportações.

### **3.2. Hipóteses**

As hipóteses estão baseadas na estrutura do trabalho apresentada no tópico anterior. A análise a ser realizada tanto para o período passado como para o futuro está baseada nas hipóteses H1 e H2, descritas a seguir.

*H1: característica da empresa, desempenho das exportações e percepção dos fatores situacionais influenciam as estratégias de marketing pretendidas para o futuro.*

Além da definição de influência das variáveis na formulação das estratégias de marketing internacional, é necessário definir o sinal com que essas variáveis influenciam as estratégias. Assim sendo, a segunda hipótese básica do trabalho é formulada.

*H2: característica da empresa, desempenho das exportações e percepção dos fatores situacionais afetam o grau de agressividade das estratégias de marketing internacional.*

De forma detalhada, é apresentado no quadro 01 o sinal esperado de cada uma das variáveis na formulação das estratégias de marketing internacional.

Quadro 01. Influência das variáveis independentes na formulação das estratégias de marketing internacional.

<b>Variável</b>	<b>Sinal Esperado</b>
Características da empresa	+
Desempenho das exportações	+
Percepção de barreiras	-
Percepção de oportunidades/incentivos	+
Objetivos	+
Posicionamento competitivo	+

Este quadro mostra que, em seis variáveis, é esperado que cinco afetem de forma positiva a formulação de estratégias de marketing internacional, enquanto uma delas - percepção das barreiras no mercado externo - influencie negativamente a formulação das estratégias de marketing internacional.

As mudanças entre o período passado e o período futuro são também objeto de análise deste trabalho. Nesse sentido, duas hipóteses básicas são desenvolvidas para as mudanças.

*H3: característica da empresa, desempenho das exportações e mudanças na percepção das variáveis situacionais influenciam as estratégias de marketing internacional.*

De forma idêntica a anterior, somente a verificação da existência da influência não é suficiente. É importante também saber como as variáveis influenciam as mudanças de estratégias de marketing internacional. Sendo assim, a seguinte hipótese é formulada.

*H4: característica da administração, desempenho das exportações e mudanças nas percepções das variáveis situacionais afetam o grau de agressividade das estratégias de marketing internacional.*

De forma detalhada, é apresentado no quadro 02 o sinal esperado de cada uma das variáveis no processo de mudança das estratégias de marketing internacional.

Quadro 02. Influência das variáveis independentes na mudança de formulação das estratégias de marketing internacional.

Variável	Sinal Esperado
Característica da empresa	+
Desempenho das exportações	+
Mudança na percepção de barreiras	-
Mudança na percepção de oportunidades/incentivos	+
Mudança nos objetivos	+
Mudança no posicionamento competitivo	+

Este quadro mostra que, das seis variáveis, é esperado que cinco afetem de forma positiva a mudança na formulação de estratégias de marketing internacional,

enquanto uma delas - mudança na percepção das barreiras no mercado externo - influencia negativamente a formulação de estratégias.

Para a análise de desempenho das exportações, duas hipóteses básicas também são formuladas.

*H5: estratégia de marketing internacional e esforço de implementação de estratégias influenciam o desempenho das exportações.*

Saber se estratégia e implementação influenciam o desempenho não é suficiente. É necessário saber também como o influenciam, daí porque a outra hipótese é formulada.

*H6 : estratégias de marketing internacional e implementação dessas estratégias influenciam positivamente o desempenho das exportações.*

### **3.3. Resumo do capítulo**

Este capítulo é considerado o mais importante do trabalho, visto ser ele que define o modelo conceitual a ser utilizado e as hipóteses de trabalho. O modelo conceitual desenvolvido foi baseado em vários trabalhos analisados, onde três foram escolhidos por apresentarem, de forma clara, as proposições apresentadas nos outros trabalhos analisados.

O modelo de THORELLI (Estrutura-Estratégia-Desempenho) constitui a base para os outros modelos. SZYMANSKI; BHARADWAJ & VARADARAJAN (1993) definem melhor as variáveis e as incluem em três níveis, definindo também a orientação estratégica da empresa como fator importante para a escolha da estratégia e, esta, influenciando o desempenho do negócio.



GRIPSRUD (1990), já não considera o desempenho como a análise final do seu trabalho, mas sim as atitudes em relação as exportações futuras. Não considera, entretanto, o desempenho das exportações como uma variável importante para estas atitudes. Considera de forma clara a percepção dos obstáculos e oportunidades, ou seja, como cada administrador internaliza aquele obstáculo ou aquela oportunidade para seu aprendizado e para as suas atitudes futuras.

Com base nesses três modelos, foi construído o que será utilizado neste trabalho, sendo o mesmo separado em três partes. Na primeira parte, as estratégias de marketing passadas são influenciadas por variáveis da empresa, desempenho das exportações e percepção da alta administração em relação a barreiras, incentivos, posição competitiva e objetivos.

A segunda parte é a verificação de como as estratégias influenciam o desempenho das exportações. Diferentemente da maioria dos trabalhos, não se analisa como as outras variáveis influenciam o desempenho, visto que elas são as que influenciam a estratégia.

A terceira parte do modelo é considerada de maior importância, por serem poucos trabalhos que tentam analisar as estratégias futuras de marketing. Com as mesmas variáveis definidas anteriormente, procura-se verificar como a percepção das variáveis no período futuro, somando-se características da empresa e desempenho das exportações, influenciam a formulação das estratégias de marketing internacional no futuro.

Por último, tentar-se-á captar como as mudanças nas percepções e nos objetivos influenciam as mudanças nas estratégias de marketing internacional. As variáveis

administrativas e de desempenho das exportações são mantidas constantes, porém especificadas também como influenciando essas mudanças.

A experiência definida por GRIPSRUD (1990) está inserida em todas as variáveis definidas nesta parte do trabalho, mas os objetivos futuros e a definição das estratégias futuras de marketing são os que tem, por pressuposição, a maior carga, pois apesar da percepção em relação à posição competitiva, barreiras e incentivos não ter mudado, a experiência refletida no desempenho irá determinar, se necessário for, uma redefinição dos objetivos da empresa e das estratégias futuras de marketing, definidas por GRIPSRUD (1990), como atitudes em relação às exportações futuras.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Definição das variáveis**

Com base na revisão de literatura e na metodologia utilizada por LEE (1987), foram consideradas as seguintes variáveis como determinantes das estratégias de marketing internacional:

- Características da empresa;
- Desempenho das exportações;
- Barreiras percebidas pela alta administração;
- Incentivos percebidos pela alta administração;
- Posição competitiva da empresa e
- Objetivos da empresa.

Como determinantes do desempenho das exportações, foram consideradas as seguintes variáveis:

- Estratégias de marketing internacional; e ,
- Esforço de implementação das estratégias de marketing internacional.

Variáveis multi-itens são utilizadas com o objetivo de aumentar a validade dessas medições. Para cada uma dessas variáveis ( $V_i$ ), vários itens ( $V_{ij}$ ) foram considerados, com base em uma escala intervalar que foi utilizada para determinar a composição dos escores de cada variável quando necessário (LEE, 1987), sendo definida pela seguinte equação:

$$(V_i = \sum_{j=1}^n V_{ij})$$

Testes foram realizados para aferir a confiança da variável. Para isto foi utilizado o método sugerido na literatura e, em especial por LEE(1987) e SERINGHAUS (1993), que é o teste do coeficiente alpha de Cronbach<sup>1</sup>.

A definição das variáveis utilizadas neste trabalho é:

#### **4.1.1. Características da empresa**

As características da empresa foram divididas em três itens que são:

##### **4.1.1.1. Orientação estratégica da empresa**

Especificamente em relação à orientação para o mercado externo dos administradores, como citam HOLSMÜLLER & KASPER (1990, p. 220)

---

<sup>1</sup> Este é o método mais comumente aceito para avaliar a confiança de medidas escalares com itens multi-pontos, onde se procura determinar a proporção da variância em uma medida escalar sistemática.

*“como toda construção de variáveis, não é possível a observação direta; sendo assim, esta deve ser determinada através de indicadores que realizem uma proxy da variável”.*

Orientação estratégica é definida pelo grau de interesse da empresa no comércio exterior - variável intervalar, qualitativa.

#### **4.1.1.2. Características da administração**

Como colocado por OLSON & WIEDERSHEIM-PAUL (1978, citados por HOLSMÜLLER & KASPER; 1991) um ponto crítico nas decisões centradas em exportações é que os diferentes estímulos recebidos dos ambientes interno e externo somente se tornarão efetivos se percebidos pelos tomadores de decisão. Os administradores são parte da organização, desenvolvendo-se, então, gradualmente um modelo com alguns tipos de “códigos culturais” (= cultura organizacional) incluindo a estrutura e a percepção de seus membros em relação à realidade organizacional.

A característica da administração é definida pela percepção do risco envolvido - variável intervalar qualitativa. Pretende-se que o entrevistado compare o risco do mercado externo com o do mercado interno.

#### **4.1.1.3. Características da organização**

Variável multi-item composta pelas seguintes variáveis:

- 1) Tamanho - o tamanho da empresa, obtido pelo volume médio total produzido nos últimos cinco anos, o que é coerente com a estratégia do trabalho de captar a situação média, evitando fatores pontuais que afetem a política empresarial no curtíssimo prazo.

- 2) Volume médio exportado - procura captar a diferença do volume exportado pelas empresas, presumindo-se que aquelas empresas com maior volume exportado têm uma administração mais voltada para o mercado externo do que as com menor volume exportado.
- 3) Participação das exportações na produção total da empresa - procura captar as diferenças na importância do mercado externo para as empresas.

Estas variáveis foram divididas em duas classes. A primeira agregou empresas que estavam inseridas em até um desvio padrão positivo, e a segunda englobou empresas que estavam acima de um desvio padrão positivo.

#### **4.1.2. Desempenho das exportações**

Representando a percepção dos administradores em relação a situação da empresa, é mensurado nas seguintes dimensões:

1. Comparação com o desempenho em nível interno: procura comparar os resultados obtidos em nível externo com a média do desempenho da empresa no mercado nacional;
2. Comparação com o desempenho setorial: procura comparar os resultados obtidos em nível externo com a média do setor nacional; e,
3. Desempenho das exportações na primeira metade da década de 90: obtido em relação aos objetivos definidos pela empresa para o mercado externo. Variável multi-item, onde o administrador compara se os resultados, através de uma média de cinco anos, foram melhores ou piores do que os resultados desejados pela empresa.

### 4.1.3. Percepção das barreiras às exportações

Este trabalho divide as barreiras em dois grupos:

- 1) Nível interno da empresa - representado por cinco itens dentre os 22 incluídos no questionário para esta variável, onde se pretende verificar o nível de percepção de dificuldades originadas na própria empresa.
- 2) Nível externo a empresa - representado por treze itens dentre os 22 listados no item “barreiras” do questionário, onde se pretende verificar o nível de percepção das dificuldades geradas no ambiente externo às empresa. Esta variável dá origem a duas outras:
  - 2.1) Barreiras externas do custo Brasil - representada por seis itens, onde o Estado tem importância para a definição da competitividade no mercado externo.
  - 2.2) Outras barreiras externas - representada por sete itens não inclusos na variável “custo Brasil”.

### 4.1.4. Percepção de oportunidades/incentivos

Para a definição de oportunidades e incentivos, 16 itens foram incluídos no questionário e divididos em:

- Fatores inerentes à própria firma: representados por dezenove itens, sendo fatores estruturais da empresa, ou percebidos pelos administradores como de política da empresa, tal como opção pelo mercado para a maximização de sua lucratividade;
- Fatores externos à firma: representados por sete itens, sendo fatores tais como a movimento da concorrência nacional ou política do Estado para incentivar as exportações.

#### **4.1.5. Percepção da situação competitiva**

Representado por quatorze itens incluindo, além dos quatro P's, variáveis ligadas à eficiência da produção e redução de custos.

Além da macrovariável, seis microvariáveis foram criadas: (1) posicionamento em produto; (2) posicionamento em preço (3) posicionamento em promoção; (4) posicionamento em distribuição; (5) posicionamento estratégico; e, (6) posicionamento em produção.

#### **4.1.6. Objetivos da empresa**

Os objetivos da empresa foram definidos em relação aos dois pontos fundamentais da política empresarial: (a) lucratividade; e, (b) participação de mercado.

Os objetivos considerados foram definidos em número de quatro, sendo um deles definido em termos de lucratividade no mercado externo, dois outros em termos de participação de mercado, e um outro em termos de participação do mercado externo nos objetivos corporativos.

#### **4.1.7. Estratégias de marketing**

Representado por trinta e um itens. Além da macrovariável, seis microvariáveis foram criadas: (1) estratégia de produto; (2) estratégia de preço; (3) estratégia de promoção; (4) estratégia de distribuição; (5) formulação estratégica; e, (6) estratégia de produção.



#### **4.1.8. Esforços na implementação das estratégias**

A implementação das estratégias é considerada de grande importância para o desempenho das exportações. Foram definidos três grupos de variáveis para análise:

##### **4.1.8.1. Esforços direcionados para o mercado externo**

Esta variável procura verificar qual o percentual dos esforços de marketing deslocado para o mercado externo em relação ao mercado interno. Quatro itens a compõem: (1) esforços de marketing em promoção; (2) esforços de marketing em força de venda; (3) esforços de marketing em venda pessoal e esforços de marketing em produto.

##### **4.1.8.2. Nível de esforço comparativo**

Três itens compõem esta variável: (1) dispêndio financeiro; (2) tempo; e, (3) pessoal.

Esta variável foi criada, com base em BONOMA & CLARK (1988). Procura verificar qual o esforço de marketing em relação aos principais concorrentes.

##### **4.1.8.3. Esforço comparativo na implementação das estratégias**

Representado por trinta e um itens. Além da macroimplementação, seis microvariáveis foram criadas: (1) implementação de estratégia de produto; (2) implementação de estratégia de preço; (3) implementação de estratégia de promoção; (4) implementação estratégia de distribuição; (5) implementação estratégica; e, (6) implementação de estratégia de produção.

O objetivo é verificar qual o grau de implementação das estratégias definidas em relação aos principais concorrentes.

#### **4.2. Área de trabalho e amostragem**

Para definição do universo de trabalho, utilizou-se o banco de dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC), constituído de dois documentos: (a) Relatório Estatístico de 1994; e, (b) Endereços dos Fabricantes Brasileiros de Pastas Celulósicas e Papel, 1995.

Do primeiro documento foram quantificadas as empresas de papel, celulose e pasta mecânica que realizaram exportações no ano de 1994. Para localizar o endereço e a formação da diretoria de cada empresa foi utilizado o segundo documento da ANFPC.

Essas empresas foram listadas e contatadas. Delas, 03 informaram não estarem atuando no mercado externo e, por isto, foram retiradas do universo a ser amostrado, ficando então um total de 58 (cinquenta e oito) empresas compondo o universo de empresas exportadoras.

Em um segundo momento, algumas empresas que eram da mesma “holding” indicaram que não mantinham estratégias diferenciadas por grupo; sendo assim o universo ficou composto de 55 empresas.

Para a amostragem nenhuma divisão inicial foi feita por ser o universo relativamente pequeno, optando-se por contatar todas as empresas da listagem.

Esse contato foi dividido nas seguintes fases:

1. Remessa de correspondência - para situar a importância da pesquisa e solicitar a participação da empresa.

Para convencer as empresas a participar, foram oferecidas vantagens tais como a entrega, a posteriori, de um sumário executivo e a vantagem que elas teriam em poder realizar de imediato um “chek up” de suas estratégias atuais.

2. Encaminhamento do questionário - foi encaminhando o questionário e ressaltadas as vantagens que a empresa teria em participar da pesquisa.
3. “Follow up” - por telefone, procurando verificar se a empresa recebeu o questionário e ao mesmo tempo manter, na pessoa responsável em responder, a lembrança dessa necessidade.

Outros contatos foram realizados, resultando em 20 (vinte) empresas respondentes, representando 36,36% das empresas do universo levantado, o que é um número razoável de respostas.

#### **4.3. Elaboração do questionário.**

O questionário foi elaborado de maneira que permitisse direcionar as respostas para atender aos objetivos da pesquisa. Foi elaborado com características do tipo “*estruturado não disfarçado*”, o que melhor atende aos objetivos propostos, tanto no que tange ao levantamento de dados como para captar as opiniões dos responsáveis pela área internacional das empresas, (KINNEAR et alii, 1979).

Foi utilizado o método do “*Escalograma de Likert*”. De acordo com CHISNALL (1980), citado por INFANTE (1984), esta escala permite que os

respondentes tenham uma certa liberdade para exprimir sua opinião, informando seu grau de sentimento, sendo, portanto, a mais adequada ao tipo de informação que se procura obter neste trabalho. Foi utilizado um escore de 1 a 5 (da opinião mais desfavorável, para a mais favorável), e adaptado para cada questão.

Cada resposta deveria representar a média dos últimos cinco anos, evitando com isto que fatores conjunturais que afetar ou estar afetando a empresa. O mesmo ocorreu para o período futuro quando foi solicitada a percepção futura em relação aos mesmos itens.

Objetivou-se com esta forma de abordagem atender o proposto no modelo conceitual e também possibilitar uma análise dinâmica.

#### **4.4. Pré-teste.**

*“Pré-teste (ou teste piloto) é o estágio de desenvolvimento de um questionário que determina o potencial efetivo deste.... É utilizado para refinar e identificar erros, no questionário, os quais podem estar relacionados especificamente com a população a ser pesquisada (por exemplo, termos técnicos).”(REYNOLDS et alii., 1993).*

Com este objetivo de refinamento, foi realizado o pré-teste, procurando evitar erros de questionário que pudessem comprometer total ou parcialmente o trabalho realizado. Isto foi realizado junto a um grupo selecionado de especialistas em marketing internacional da FIESP, ANFPC e CNI.

O número de especialistas não foi alto. A própria literatura indica que há controvérsias quanto ao número ideal do mesmo, como cita REYNOLDS et alii (1993).

*“Quanto ao tamanho da amostra do pré-teste, esta é discutida na literatura, e é normalmente pequena, de 5 a 10 até 50 a 100, dependendo do entendimento do autor”.*

Também a literatura (DIAMANTOPOULOS, 1994), cita que “pré-teste só deve deixar de ser realizado, quando pode ser adverso ao estudo ou ao experimento realizado”, citando como exemplo uma população muito pequena. Este fato justifica um cuidado maior ao realizar o pré-teste, considerando-se o tamanho reduzido da população existente em alguns dos subsetores a serem analisados.

#### **4.5. Instrumental estatístico**

##### **4.5.1. Análise de regressão**

O trabalho utiliza análise de regressão linear múltipla para responder a certas questões da pesquisa. Esse instrumento de análise é bastante utilizado em trabalhos científicos e conta com uma vasta literatura básica (KMENTA, 1978; VIEIRA & HOFFMANN, 1986 e HOFFMANN & VIEIRA, 1977).

Quatro modelos são testados: (1º) para verificar a relação da estratégia de marketing passada com as variáveis definidas como determinantes na formulação das estratégias; (2º) para verificar a relação da estratégia futura de marketing com as variáveis determinantes; (3º) para verificar a relação das mudanças realizadas entre as estratégias de marketing (passada e futura) com a mudança nas variáveis definidas para influenciar esta mudança; e, (4º) para avaliar a influência da formulação das estratégias e respectivas implementações no desempenho das exportações.

Como mostrado no modelo conceitual (figuras 10 e 11), as estratégias de marketing internacional são definidas como influenciadas pelas dimensões interna e externa, bem como pelas características da empresa, desempenho das exportações e objetivos estratégicos da empresa. O primeiro modelo é definido inicialmente como segue:

$$EM_p = \alpha_1 + \alpha_2 CE + \alpha_3 OB_p + \alpha_4 PC_p + \alpha_5 BI_p + \alpha_6 II_p + \alpha_7 E_{pl} + \varepsilon$$

onde:

- **EM<sub>p</sub>** - Estratégia de marketing passada;
- **CE** - Características da empresa;
- **OB<sub>p</sub>** - Objetivos estratégicos passados da empresa;
- **PC<sub>p</sub>** - Posicionamento competitivo passado percebido pela empresa;
- **BI<sub>p</sub>** - Percepção das barreiras passadas;
- **II<sub>p</sub>** - Percepção dos incentivos passados; e,
- **Dep1** - Desempenho das exportações.

A estratégia futura de marketing internacional das empresas foi conceituada como sendo influenciada pela percepção futura dos administradores em relação as variáveis das dimensões interna e externa, desempenho das exportações do período passado, características da empresa e objetivos futuros definidos pela empresa. Este modelo é, então, definido inicialmente como segue:

$$EM_f = \alpha_1 + \alpha_2 CE + \alpha_3 OB_f + \alpha_4 PC_f + \alpha_5 BI_f + \alpha_6 II_f + \alpha_7 DE_p + \varepsilon$$

onde:

- **EM<sub>f</sub>**- Estratégia de marketing futura;
- **CE** - Características da empresa;
- **OB<sub>f</sub>** - Objetivos estratégicos futuros da empresa;
- **PC<sub>f</sub>** - Posicionamento competitivo futuro desejado pela empresa;
- **BI<sub>f</sub>** - Percepção das barreiras futuras;
- **II<sub>f</sub>** - Percepção dos incentivos futuros; e,
- **DE<sub>p</sub>**- Desempenho das exportações

O modelo de mudança da estratégia passada para a estratégia futura foi conceituado como sendo influenciado pela modificação das percepções dos administradores, o que incorpora o ganho de experiência. Assim, o terceiro modelo é definido inicialmente como segue:

$$EM_{f-p} = \alpha_1 + \alpha_2 CE + \alpha_3 OB_{f-p} + \alpha_4 PC_{f-p} + \alpha_5 BI_{f-p} + \alpha_6 II_{f-p} + \alpha_7 DE + \varepsilon$$

onde:

- **EM<sub>f-p</sub>** - Mudança realizada nas estratégia de marketing internacional;
- **CE** - Características da empresa;
- **OB<sub>f-p</sub>** - Mudança realizada nos objetivos estratégicos da empresa;
- **PC<sub>f-p</sub>** - Mudança desejada no posicionamento competitivo da empresa;
- **BI<sub>f-p</sub>** - Mudança na percepção das barreiras;
- **II<sub>f-p</sub>** - Mudança na percepção dos incentivos; e,
- **DE** - Desempenho passado das exportações.

O desempenho das exportações foi concebido para ser influenciado pelas estratégias passadas de marketing, e os esforços na implementação, sendo assim:

$$DE_p = \alpha_1 + \alpha_2 EM_p + \alpha_3 IM + \alpha_4 NE + \alpha_5 ESM + \varepsilon$$

onde:

- **Dep** - Desempenho das exportações;
- **EM** - Estratégia de marketing;
- **IM** - Implementação da estratégia de marketing;
- **NE** - Nível de esforço em comparação com os principais concorrentes; e,
- **ESM** - Esforço de marketing direcionado para o mercado externo.

Estes modelos foram ajustados por “stepwise” para verificar quais os fatores mais importantes para explicar as relações propostas.

Trabalhos sobre marketing internacional tem utilizado a análise de regressão em suas pesquisas (SYMANSKY; BHARADWAJ & VARADARAJAN, 1993; LEE, 1987 e KOH, 1991), com resultados positivos na demonstração de relações entre variáveis internas e externas que influenciam o desempenho das exportações.

#### 4.5.2. Correlação

Freqüentemente, indaga-se se dois conjuntos de escores estão relacionados, e qual o grau desse relacionamento. O estabelecimento da existência de uma correlação entre duas variáveis pode constituir o objetivo precípua de uma pesquisa. Mas pode



também representar apenas uma passo, ou estágio de uma pesquisa com outros objetivos (SIEGEL, 1979).

O coeficiente de correlação, por si só, representa o grau de associatividade. As provas de significância sobre aquele coeficiente determinam, a um certo nível de probabilidade, se existe a associação na população da qual se extraiu a amostra que serviu de base para o cálculo do coeficiente. Esta metodologia é largamente utilizada e também o será nesta pesquisa procurando verificar o grau de associatividade entre as variáveis.

SZYMANSKI; BHARADWAJ & VARADARAJAN, (1993); MOON & LEE (1990 ); BONACCORSI (1992) e SULLIVAN & BAUERSCHMIDT (1988). utilizaram os coeficientes de correlação de Pearson em seus trabalhos.

#### **4.5.3. Teste *t***

Para aferir a significância de diferença entre as variáveis, será utilizado o teste *t*, que permite verificar se duas ou mais médias são diferentes entre si a um determinado nível de significância.

#### **4.6. Resumo do capítulo**

Após a formulação conceitual do trabalho e do modelo proposto, cinco grupos de variáveis foram definidas para este trabalho: (1) características da empresa; (2) barreiras percebidas pela administração no mercado internacional; (3) incentivos percebidos pela administração no mercado internacional; (4) posição competitiva da empresa; e, (5) objetivos estratégicos da empresa. Essas variáveis foram construídas para

o período passado, futuro e para a mudança do passado para o futuro. Além dessas análises, desempenho também será analisado em relação a estratégias e implementação. Estes grupos de variáveis deram origem a outras variáveis, em um total de vinte e duas para o período passado e futuro, vinte e uma para a análise dinâmica de mudança de estratégia e dezenove para a análise do desempenho.

A maioria das variáveis foi definida como multi-itens, ou seja, várias perguntas foram feitas aos executivos das empresas e o somatório das respostas compõe a variável. O teste de Cronbach foi utilizado para verificar a consistência das variáveis.

Os dados foram coletados em um universo de 55 empresas brasileiras de papel e celulose que exportavam no ano de 1994. Vinte empresas responderam o questionário perfazendo aproximadamente 36,36% da população.

O questionário revestiu-se de extremo cuidado, dando-se preferência a perguntas fechadas empregando-se o Escalograma de Likert, em um escore de 5 pontos, onde se procurou obter junto aos entrevistados uma opinião média de um período, passado e futuro, evitando-se com isto que a resposta fosse influenciada por fatores pontuais.

Um pré-teste foi realizado com o objetivo de corrigir e adaptar o questionário para a amostra.

## **5. DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL NO PERÍODO 1990-1995 - RESULTADOS**

### **5.1. Introdução**

Este capítulo explora a relação entre as variáveis listadas no capítulo quatro e as estratégias de marketing internacional das empresas de papel e celulose para o período passado, ou seja, explora a percepção que a alta administração tem dos acontecimentos que influenciaram as estratégias do período 1990-1995.

Este capítulo começa com uma discussão sobre as variáveis multi-itens, após, são discutidas as variáveis que são utilizadas nas análises, verificando a importância de cada uma e as diferenças entre elas. Variáveis percebidas de forma significativa pela alta administração para influenciar as estratégias de marketing internacional são identificadas através de análise de correlação e análise de regressão.

Os resultados são interpretados para analisar as hipóteses formuladas anteriormente, referentes às estratégias passadas.

## 5.2. Confiabilidade das variáveis multi-itens

Como descrito no capítulo três, dimensões de estratégias de marketing internacional foram definidas como dependentes das percepções da alta administração em relação ao ambiente interno e externo da empresa e ao desejo de crescimento naqueles mercados. Um índice multidimensional de estratégias de marketing internacional (macroestratégias) foi desenvolvido considerando aquelas seis dimensões simultaneamente. Então, sete variáveis dependentes foram utilizadas neste estágio da pesquisa: (a) estratégias de produto; (b) estratégias de preço; (c) estratégias de distribuição; (d) estratégias de promoção; (e) estratégias de produção; (f) variáveis estratégicas; e, (g) estratégias globais.

Como mencionado anteriormente, em função das variáveis não poderem ser diretamente mensuradas, uma medida multi-itens foi utilizada para cumprir esse objetivo. Um teste de confiabilidade para as variáveis da escala multi-itens foi realizada antes de conduzir qualquer análise estatística, sendo escolhido o método alpha de Cronbach. O resultado desses testes são apresentados na tabela 5.1.

Foi observado que, entre as variáveis analisadas por esse teste, apenas uma - barreiras internas - apresentou um coeficiente de confiabilidade de Cronbach abaixo de 0,5, considerado como o critério mínimo satisfatório para estabelecer confiança adequada de medição para variáveis escalares multi-itens (LEE 1984, pg. 94).

Como esta variável apresentou um baixo coeficiente de confiabilidade, foi retirado dela o item com menor correlação (i.e. < 0,25) em relação as outras correlações (NUNNALLY, 1978, citado por LEE 1984). Depois de realizar a avaliação das variáveis

multi-itens baseado no critério de extração acima mencionado, repetiu-se o teste de confiabilidade para aquelas variáveis. O resultado final do teste de alpha de Cronbach também é apresentado na tabela 5.1. A variável em questão mostrou coeficiente alpha satisfatório. Sendo assim, todas as variáveis foram mantidas neste estágio da pesquisa.

Tabela 5.1. Teste de confiabilidade das variáveis multi-itens.

Variável	Teste Inicial		Teste Final	
	Número de Itens	Teste alpha de Cronbach	Número de Itens	Teste alpha de Cronbach
Orientação estratégica	4	0,8894	4	0,8894
Barreiras	22	0,9292	21	0,8936
Barreiras Internas	5	0,4006	4	0,6700
Barreiras Externas	13	0,9428	13	0,9428
Custo Brasil	6	0,8415	6	0,8415
Outras Barreiras	7	0,9321	7	0,9321
Oportunidades	16	0,8862	16	0,8862
Oportunidades Internas	9	0,7975	9	0,7975
Oportunidades Externas	7	0,7853	7	0,7853
Objetivo	4	0,9043	4	0,9043
Posicionamento	14	0,8636	14	0,8636
Pos. Produto	4	0,5455	4	0,5455
Pos. Distribuição	5	0,8300	5	0,8300
Estratégia	31	0,9378	31	0,9378
Est. Produto	6	0,6091	6	0,6091
Est. Preço	3	0,9328	3	0,9328
Est. Distribuição	5	0,8825	5	0,8825
Est. Promoção	3	0,8225	3	0,8225
Est. Produção	3	0,5823	3	0,5823
Variáveis Estratégicas	11	0,8605	11	0,8605

Fonte: Dados da pesquisa

Além do item de menor correlação ter sido retirado da variável “barreiras internas”, este também foi excluído da variável “barreiras”. Tal procedimento foi realizado para manter a igualdade de itens entre estas variáveis, possibilitando comparações entre as mesmas.

### 5.3. A percepção das barreiras passadas

Era esperado que as altas administrações das empresas de papel e celulose tivessem uma percepção de alta importância (no mínimo em um grau *bem importante*), dada a discussão existente quanto as barreiras passadas, principalmente problemas macroeconômicos e estruturais, que normalmente impedem a maior competitividade dos produtos brasileiros nos mercados externos.

Porém, tal expectativa não foi confirmada quando da análise dos resultados, mostrados nas tabelas 5.2 a 5.4. De forma agregada, verifica-se que a importância dada às barreiras foi *mediana (importância moderada)*.

Quando a análise é aprofundada, o item “barreiras do custo Brasil”, como era esperado a priori, mostrou-se mais importantes do que itens associados outros grupos de barreiras. Significa que os problemas estruturais e macroeconômicos foram visualizados pelas altas administrações das empresas exportadoras de papel e celulose, como principais fatores impeditivos para o aumento da competitividade dos produtos brasileiros no passado recente. Porém, mesmo este grupo de barreiras não se aproximou do grau mínimo de importância esperado, e mais, analisando o desvio padrão<sup>1</sup>, este grupo de barreiras apresentou o maior valor dentre todos. Significa dizer que, apesar das altas administrações estarem indicando, na média, que “barreiras do custo Brasil” foram as mais importantes para a definição passada da competitividade, não havia, comparativamente aos outros grupos de barreiras, um consenso elevado.

---

<sup>1</sup> Que nos mostra o grau de convergência das respostas.

Tabela 5.2. Percepção média da alta administração em relação as barreiras do mercado externo.

1 - Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4 - Bem importante; 5 - Importância total

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Macrobarreira</b>	2,83	0,78
<b>Barreiras Externas</b>	2,88	0,81
• <b>Custo Brasil</b>	3,25	1,03
• <b>Outras Barreiras Externas</b>	2,66	1,02
• <b>Concorrência nos Mercados Externos</b>	2,74	0,80
<b>Barreiras Internas</b>	2,16	0,61

Fonte: Dados da pesquisa.

Importante citar o item “barreiras internas” apresentado como o de menor importância para a definição de competitividade no mercado internacional. Significa dizer que as empresas consideravam-se bem estruturadas internamente.

As altas administrações das empresas exportadoras de papel e celulose também indicavam “concorrência no mercado externo”, como pode ser visualizado na tabela 5.4, como item significativo entre as barreiras passadas relativas mercado externo. Se existia essa preocupação, duas considerações devem ser feitas. (i) Não necessariamente se está refletindo problemas relacionados diretamente com os concorrentes, pois outros problemas além da alçada da empresa, macroestruturais e macroeconômicos por exemplo, fazem com que ela incorra em uma perda de competitividade e, por consequência, as altas administrações vêem a concorrência externa com um nível elevado de preocupação. (ii) Há a possibilidade de maior eficiência das empresas concorrentes. Sendo assim, as empresas exportadoras nacionais deveriam saber claramente quais eram seus pontos fortes e fracos

para realizarem mudanças que possibilitassem, ao menos, continuarem com a mesma posição competitiva no mercado externo<sup>2</sup>.

Tabela 5.3. Matriz de significância do teste *t* para verificar as diferenças entre as percepções das barreiras.

Barreira	Interna	Externa	C. Brasil	Outras B.	Concor.
<b>Macro</b>	0,000		0,003	0,094	
<b>Interna</b>		0,000	0,000	0,001	0,000
<b>Externa</b>			0,000		
<b>Custo Brasil</b>				0,004	0,026
<b>Outras Barreiras</b>					

Fonte: Dados da pesquisa

\* Mantidos os valores com *p* máximo de 0,10.

Analisando a tabela 5.3, verifica-se que as percepções das barreiras mostravam diferenças significativas entre si, o que vale dizer que as altas administrações realmente percebiam, e em um grau significativamente maior, as barreiras do “custo Brasil” como as de maior importância, e ao mesmo tempo com um grau significativamente menor, “barreiras internas”.

Analisando os itens que compuseram as barreiras, tabela 5.4, verifica-se que apenas três deles apresentaram-se com maior proximidade a uma percepção definida como *bem importante*: (a) “altos custos de frete para o mercado externo”; (b) “política do governo em relação ao câmbio”; e, (c) “custos portuários”. Como se esperava inicialmente, estes itens estão incluídos nas “barreiras do custo Brasil”. Entretanto, o que não se esperava, era que mostrassem, em geral, um maior grau de divergência em opiniões

<sup>2</sup> O posicionamento será visto adiante.



Tabela 5.4. A importância do itens que compõem as barreiras passadas.

1 - Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4 - Bem importante; 5 - Importância total

	<b>Barreira</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.*</b>
1	<b>CB</b> - Altos custos de frete para o mercado externo	3,67	1,08
2	<b>CB</b> - Política do governo em relação ao câmbio	3,67	1,30
3	<b>CB</b> - Custos portuários	3,67	1,45
4	<b>CO</b> - Concorrência de exportadores de outros países	3,50	0,99
5	<b>CB</b> - Custo do capital para financiar a produção	3,50	1,39
6	<b>E</b> - Trâmites burocráticos brasileiros	3,33	1,30
7	<b>E</b> - Recessão nos países importadores	3,24	0,91
8	<b>CB</b> - Custo do capital para financiar a expansão das exportações	3,17	1,35
9	<b>CB</b> - Impostos que afetam as exportações brasileiras	3,06	1,32
10	<b>I</b> - Falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo	3,00	1,41
11	<b>CO</b> - Concorrência de produtores locais (do país importador)	2,94	1,15
12	<b>E</b> - Imagem do produto brasileiro	2,72	1,44
13	<b>I</b> - Exigências de modificações no produto no mercado externo	2,67	1,12
14	<b>E</b> - Barreiras não tarifárias nos países importadores	2,67	1,12
15	<b>E</b> - Imagem do Brasil no exterior	2,67	1,38
16	<b>CO</b> - Concorrência de empresas locais no mercado externo	2,59	1,00
17	<b>E</b> - Pressão internacional em relação a questões ambientais	2,44	1,04
18	<b>CB</b> - Falta de assistência governamental e taxas de incentivo	2,39	0,98
19	<b>E</b> - Altas tarifas de importação nos mercados externos	2,22	1,19
20	<b>I</b> - Dificuldades de contatos no mercado externo	1,94	0,94
21	<b>I</b> - Conflito com os importadores	1,67	0,73
22	<b>I</b> - Diferenças em língua e cultura	1,61	0,93

Fonte: dados da pesquisa

E - Outras barreiras externas; I - Barreira interna; CB - Barreira "Custo Brasil"; CO - Concorrência.

\* - D.P. - Desvio Padrão.

Pode-se citar "custos portuários", que apesar de ser considerado um dos principais fatores como barreira às exportações, apresentou também o maior grau de divergência nas opiniões, indicando um menor consenso em relação ao grau de importância deste item.

O único item do grupo "barreiras do custo Brasil" que não se mostrou entre os mais importantes foi "falta de assistência governamental e taxas de incentivo" (18ª posição), indicando que as empresas exportadoras de papel e celulose não esperavam do estado um incentivo direto, mas sim, desejavam que os problemas estruturais e

macroeconômicos fossem solucionados para manterem-se competitivas no mercado externo.

Deve-se ressaltar que estes dados representam a média das opiniões, pois não foi realizada divisão entre classes de exportadores de papel e celulose. Esta diferença, representada pelo desvio padrão, pode estar sendo dada justamente pela diferença existente entre empresas com maior interesse nos mercados externos e empresas com menor interesse nesses mercados, ou então pela diferença de opinião entre as pequenas empresas exportadoras e as grandes empresas exportadoras.

#### **5.4. A percepção dos incentivos e oportunidades**

Também nesta variável, o nível de percepção de importância foi abaixo do esperado a priori.

Na variável “macrooportunidade”, ou seja, na média de percepção de todos os itens utilizados para a formação das variáveis de oportunidades, a percepção das altas administrações era que estas encontravam-se em um nível transitório entre *pouca importância* para *importância moderada*, como pode ser visto na tabela 5.5.

Verifica-se um valor um pouco maior para a variável “oportunidades externas”, porém este não se mostrou significativamente maior do que a percepção indicada para “oportunidades internas”, tabela 5.6., o que vale dizer que tanto “oportunidades externas” como “oportunidades internas” eram vistas pelas altas administrações das empresas exportadoras de papel e celulose com o mesmo grau de importância.

A dispersão das respostas para “incentivos internos”, não foi muito diferente da dispersão de repostas para as demais oportunidades.

Tabela 5.5. Percepção média da alta administração em relação as oportunidades passadas.

*1 - Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4 - Bem importante; 5 - Importância total*

	<b>Média</b>	<b>D.P.*</b>
<b>Macrooportunidade</b>	2,49	0,716
<b>Oportunidades Internas</b>	2,48	0,637
<b>Oportunidades Externas</b>	2,56	0,705

Fonte: Dados da pesquisa

\* D.P. - Desvio padrão.

Esta percepção das variáveis de oportunidades é, contudo, menor do que a percepção que as empresas tiveram das barreiras passadas, o que, a priori, significa que oportunidades eram menos importantes para a definição das estratégias do que barreiras. Porém, tal hipótese não é confirmada nas análises de correlação e regressão, como será visto adiante.

Tabela 5.6. Matriz de significância do teste *t* para verificar a diferença das oportunidades.

<b>Oportunidade</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
<b>Macro</b>	0,783	0334
<b>Interna</b>		0,410

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os itens que compõem as variáveis de percepção das oportunidades, tabela 5.7, pode-se verificar que não há uma tendência de prioridades entre “oportunidades internas” e “oportunidades externas”, diferentemente do que ocorreu com “barreiras”.

A percepção de maior importância dada a “política do governo em relação ao câmbio”, reforça a preocupação dos empresários quanto a política governamental, pois esta mesma variável pode ser importante tanto como barreira como quanto incentivo para as empresas serem competitivas no mercado externo.

É importante também ressaltar que os itens referentes a lucratividade no mercado externo não estavam, na percepção dos entrevistados, entre os fatores mais importantes, como era esperado a priori, indicando que outros objetivos foram mais importantes.

Tabela 5.7. A importância das oportunidades/incentivos percebida pelas altas administrações.

1 - Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4 - Bem importante; 5 - Importância total

		<b>Oportunidade/incentivo</b>	<b>Valor</b>	<b>D.P.</b>
1	E	• Política do governo em relação ao câmbio	3,39	1,42
2	E	• Crescimento das economias dos países importadores	3,17	1,01
4	I	• Oportunidade de diversificação em novos mercados	2,94	1,03
3	I	• Aproveitamento de um nicho de mercado	2,94	1,08
5	E	• Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno	2,78	1,13
6	I	• Facilitar o acesso a novas tecnologias	2,61	1,30
7	I	• Ganho de experiência para aplicação no mercado interno	2,56	1,34
8	I	• Oportunidades de lucratividade a curto-prazo	2,50	0,967
9	I	• Expectativa de maior lucratividade do que no mercado interno	2,44	1,01
10	E	• Movimento dos concorrentes nacionais para o mercado externo	2,39	1,06
11	E	• Proximidade dos mercados estrangeiros	2,39	1,11
12	I	• Possibilidade de utilizar capacidade ociosa	2,28	1,24
13	E	• Redução das tarifas nos mercados-alvos	2,22	0,97
14	I	• Recepção de pedidos não esperados do exterior	2,06	0,70
15	I	• Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros	1,94	1,03
16	E	• Programas para exportação patrocinados pelo estado	1,61	0,76

Fonte: Dados da pesquisa.

E - Oportunidade externa; I - Oportunidade interna.

Os incentivos internos percebidos como de maior relevância foram: (a) nichos de mercados; e, (b) oportunidade de diversificação em novos mercados, permitindo

inferir que preferiam, no período passado, aumentar a participação no mercado externo do que priorizar o retorno financeiro. A percepção dada a “facilitar o acesso a novas tecnologias” reforça esta inferência.

### 5.5. Os objetivos passados das empresas exportadoras de papel e celulose

Eles são considerados de grande importância para a formulação das estratégias de marketing internacional pelas empresas de papel e celulose.

As percepções da alta administração em relação aos objetivos desejados no passado demonstram que as empresas de papel e celulose brasileiras tinham, na média, objetivos pouco agressivos no mercado externo, visto na tabela 5.8, mostrando inicialmente um desejo entre a *manutenção da participação* para um *crescimento moderado*, estando mais próximo do primeiro.

“Lucratividade no mercado externo” não é apresentado como um dos objetivos importantes para o passado recente, mostrando coerência com as respostas dadas no item anterior.

Tabela 5.8. Os objetivos das empresas de papel e celulose no passado.

1 - Reduzir agressivamente; 2 - tomar posição defensiva; 3 - Manter a mesma participação; 4 - Crescer moderadamente; 5 - Crescer agressivamente

	Objetivos	Média	D.P.
1	Macroobjetivos	3,36	0,77
2	• Participação nos mercados externos tradicionais	3,39	0,83
3	• Participação nas vendas totais da empresa	3,39	0,83
4	• Lucratividade no mercado externo	3,33	0,82
5	• Penetração em novos mercados	3,33	1,00

Fonte: Dados da pesquisa.

O que as respostas em relação aos objetivos passados indicam, é que as empresas exportadoras de papel e celulose estavam realizando um relativo reposicionamento de participação de mercado (interno e externo) com vistas, principalmente, a fortalecer os mercados externos tradicionais.

Tabela 5.9. Matriz de significância do teste *t* para verificar a diferença nos objetivos passados\*.

<b>Objetivos</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	0,139	0,286	0,819	0,792
<b>2</b>		0,700	0,351	0,161
<b>3</b>			0,401	0,161
<b>4</b>				1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

\* - As variáveis seguem a numeração da tabela 5.8.

Porém esta inferência não pode ser totalmente confirmada pois, como mostrado na tabela 5.9, não há diferença significativa entre os objetivos do passado recente, ao nível de probabilidade  $\leq 0,10$ .

## **5.6. O posicionamento no período passado**

A percepção das altas administrações frente ao posicionamento das empresas em relação aos seus principais concorrentes no período passado é mostrado na tabela 5.10. É possível notar que elas reconhecem que, em geral, seu posicionamento era praticamente igual quando comparado com os seus principais concorrentes. Ou seja, podiam competir no mesmo nível nos mercados externos.

Tabela 5.10. O posicionamento passado das empresas de papel e celulose.

1 - *Muito pior*; 2 - *Pior*; 3 - *Igual*; 4 - *Melhor*; 5 - *Muito melhor*

Posicionamento	Valor Médio	Desvio Padrão
<b>Macroposicionamento</b>	2,96	0,589
<b>Produto</b>	3,22	0,697
<b>Produção</b>	3,03	0,754
<b>Distribuição</b>	2,92	0,778
<b>Preço</b>	2,83	0,500
<b>Estratégias de Marketing</b>	2,72	0,870
<b>Promoção</b>	2,44	0,762

Fonte: Dados da pesquisa

Dos grupos de variáveis analisados até o momento, este apresenta, na média, as maiores concordâncias, indicando que as altas administrações, independente do seu interesse no mercado externo ou do tamanho de suas exportações, têm percepções bem semelhantes, quando comparadas com as percepções que demonstraram nos grupos “barreiras” e “oportunidades”.

É importante notar, na tabela 5.10, que os fatores considerados a priori como de grande importância para a definição de competitividade (produto e produção)<sup>3</sup>, são apresentados com um posicionamento um pouco melhor, ou quase igual, aos principais concorrentes no mercado internacional, enquanto que nos outros grupos não se mostravam no mesmo nível.

Também é importante verificar que o item “distribuição”, mostra um posicionamento praticamente igual aos principais concorrentes, o que indica que, apesar das altas administrações citarem que “custos de fretes e portuários”, são algumas das principais barreiras para participação no mercado externo, estas são superadas por outros

<sup>3</sup> Produto, preço e, principalmente, produção (escala), sempre foram considerados os fatores primordiais para a definição de competitividade.

fatores, o que possibilitou, sob a ótica das altas administrações, que a qualidade deste sistema fosse praticamente igual ao dos principais concorrentes<sup>4</sup>.

Tabela 5. 11. A importância dos itens que compõem a análise de posicionamento  
1 - Muito pior; 2 - Pior; 3 - Igual; 4 - Melhor; 5 - Muito melhor

		<b>Itens que compõem a análise de posicionamento</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	P2	Qualidade do produto	3,56	0,956
2	P2	Diferenciação do produto em relação aos concorrentes	3,17	0,957
3	D	Venda direta no mercado externo	3,12	0,758
4	P1	Eficiência de produção	3,11	0,737
5	P2	Qualidade dos serviços pré/pós venda	3,11	0,737
6	P2	Adequação do produto ao mercado externo	3,06	0,970
7	D	Sistema de distribuição no mercado externo	3,00	1,054
8	P1	Custos de produção	2,94	0,848
9	P3	Competitividade de preço	2,83	0,500
10	D	Eficiência e custos no sistema de distribuição	2,83	1,067
11	D	Venda através de distribuidores	2,78	0,853
12	E	Desenvolvimento de estratégias de marketing	2,72	0,870
13	D	Apoio aos importadores	2,71	0,892
14	P4	Propaganda e promoção no mercado externo	2,44	0,762

Fonte: Dados da pesquisa.

P1 - Produção; P2 - Produto; P3 - Preço; P4 - Promoção; E - Estratégia; D - Distribuição.

A análise dos itens que compõem as variáveis de posicionamento, mostrados na tabela 5.11, esclarecem estes resultados. Esta tabela mostra que em metade dos itens, as altas administrações consideraram que no período passado estavam com um posicionamento igual ou melhor do que os seus principais concorrentes.

Estes itens eram principalmente relacionados a produto, o que confirma os resultados anteriores. Dentro dos grupos “produção” e “distribuição”, verifica-se que há itens em a empresa considera que estava melhor posicionado e outros o inverso, enquanto que em: (a) “preço”; (b) “estratégias de marketing”; e, (c) “promoção” - as empresas

<sup>4</sup> Deve-se verificar que para posicionamento estão inclusos outros itens que não apenas custos em relação frete e portos.



percebiam que, na média, estavam sempre em um patamar pior do que os principais concorrentes.

Estes resultados são importantes, pois, a priori, posicionamento é importante para a definição das estratégias passadas.

Os posicionamentos percebidos apresentaram diferenças significativas entre si, tabela 5.12, principalmente com o “posicionamento em promoção”, considerado como o pior posicionamento em relação aos principais concorrentes no mercado externo.

Tabela 5.12. Matriz de significância do teste *t* para verificar a diferença nos posicionamentos\*.

Posicionamento	1	2	3	4	5	6	7
<b>Geral</b>							
<b>Produto</b>	0,005						
<b>Preço</b>							
<b>Promoção</b>	0,001	0,000					
<b>Distribuição</b>		0,028		0,006			
<b>Produção</b>				0,007			
<b>Estratégico</b>		0,041		0,096			

Fonte: Dados da pesquisa

\* - mantidos os valores de *p* máximo de 0,10.

### 5.7. A importância das estratégias passadas

As estratégias de marketing internacional constituem o objetivo central deste trabalho, pois são elas que definirão, em última análise, a atuação da empresa, seja a curto prazo (estratégias operacionais) ou a longo prazo (marketing estratégico) no mercado internacional.

As empresas exportadoras de papel e celulose apresentaram comportamento diferente em relação às dimensões estratégicas, como pode ser visto na

tabela 5.13. De modo geral, no período 1990-1995, as empresas tinham percepção de que as estratégias eram *moderadamente importantes*, para o mercado externo.

Tabela 5.13. A importância das estratégias para as altas administrações.

1 - Nenhuma importância; 2- Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4- Bem importante; 5 -Importância total

<b>Estratégia</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
• <b>Macroestratégia</b>	2,91	0,579
• <b>Produção</b>	3,24	0,801
• <b>Preço</b>	3,17	0,944
• <b>Produto</b>	2,97	0,581
• <b>Estratégias de Marketing</b>	2,92	0,612
• <b>Distribuição</b>	2,82	0,790
• <b>Promoção</b>	2,31	0,745

Fonte: Dados da pesquisa.

É verificado também que as altas administrações consideraram, para o passado recente, “estratégia de produção” como a estratégia de maior importância, o que é natural, visto que uma das características destas empresas é a definição das vantagens competitivas via escala de produção. Esta percepção é reforçada pela importância que mostraram em relação a “estratégias de preço”.

Uma análise mais profunda mostra que entre elas há diferenças significativas, entretanto, pode-se verificar que “estratégia de produção”, a mais importante, somente mostrava diferença significativa, na percepção da alta administração, com “estratégias de promoção” (tabela 5.14). Isto demonstra que as diferenças encontradas entre parte dos grupos de estratégias deve-se, provavelmente, a erros amostrais, e que na prática estas diferenças não existem.

“Estratégia de promoção” apresentou diferença significativa com todos os outros grupos de estratégia, indicando que as altas administrações das empresas

exportadoras de papel e celulose consideraram que este grupo de estratégias não era um instrumento mercadológico importante no período.

Tabela 5.14 . Matriz de significância do teste *t* para verificar a diferença nas estratégias\*.

<b>Estratégia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Macro</b>							
<b>Produto</b>							
<b>Preço</b>	0,065						
<b>Promoção</b>	0,000	0,000	0,000				
<b>Distribuição</b>			0,076	0,016			
<b>Estratégico</b>				0,001			
<b>Produção</b>	0,044			0,002	0,002	0,062	

Fonte: Dados da pesquisa.

\* mantidos os valores com *p* máximo de 0.10.

Pelas características de coleta dos dados, onde se solicitou uma média dos últimos cinco anos, a dinâmica de relação causal mostra ser complexa, ou seja, a percepção de posicionamento e importância de estratégia foram indicados simultaneamente, dificultando a análise da relação causal, apesar desta ter sido formulada hipoteticamente para as análises de regressão e teste do modelo.

A tabela 5.15 mostra a importância dos itens que compõem as estratégias para o mercado internacional. Aqueles inclusos em “estratégia de produção”, com exceção de “reconversão industrial” eram percebidos com maior importância dentre todos. Em relação aos itens de outras dimensões estratégicas, pode-se notar que não há uma ordem clara de importância para um ou outro grupo de estratégia.

Tabela 5.15. A importância dos itens de estratégia

1 - Nenhuma importância; 2- Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4- Bem importante; 5 -Importância total

Itens da estratégia		Valor Médio	Desvio Padrão
1	P1 · Ênfase na utilização da capacidade produtiva	3,72	1,07
2	P1 · Diminuição do custo de produção	3,61	1,26
3	P2 · Ênfase na qualidade do produto	3,50	0,67
4	E · Desenvolvimento de reputação internacional	3,50	1,04
6	E · Acompanhamento das oportunidades de mercado	3,44	0,98
5	P3 · Adequação dos preços (prazo, descontos,...)	3,44	1,09
8	D · Aumentar a rapidez de entrega	3,28	0,78
7	P3 · Ênfase em preços competitivos no mercado externo	3,28	1,11
9	E · Adequação às normas da ISO	3,22	1,43
10	P2 · Adequação do produto ao mercado externo	3,17	0,93
11	E · Melhor definição das vantagens competitivas	3,17	0,93
12	D · Diminuição do custo de distribuição	3,11	0,97
14	E · Melhor definição de quem são os clientes-alvos	3,00	0,72
13	E · Obter clientes dos concorrentes	3,00	0,97
15	P2 · Ampliação do mix de produtos	2,94	0,94
16	P2 · Criar produtos atendendo exigências ambientais	2,94	1,10
17	E · Adequação das estratégias para cada mercado específico	2,83	0,87
18	P3 · Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado	2,78	0,83
19	P4 · Participação em feiras internacionais e missões comerciais	2,72	1,11
22	E · Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas	2,67	0,79
23	E · Conquistar segmentos emergentes de mercado	2,67	0,86
21	D · Servir a uma larga faixa de clientes	2,67	0,92
20	P2 · Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo	2,67	1,12
24	P2 · Ênfase no desenvolvimento de novos produtos	2,61	1,03
25	E · Realização de pesquisa de marketing	2,50	1,04
27	D · Influenciar os canais de distribuição	2,44	0,98
26	D · Fortalecimento da força de revenda	2,44	1,04
28	P1 · Reversão industrial	2,39	0,87
29	P4 · Ênfase em promoção	2,17	0,74
30	E · Formação de “Joint Ventures”	2,11	0,64
31	P4 · Ênfase em propaganda	2,06	0,69

Fonte: Dados da pesquisa

P1 - Produção; P2 - Produto; - P3 - Preço; P4 - Promoção; E - Estratégico; D - Distribuição

Como exemplo, dentro da dimensão “estratégia de produto” é clara a importância para “qualidade de produto”, enquanto os outros itens aparecem comparativamente com pequena importância.

Também aqui fica confirmado a pequena relevância que foi dada para o grupo de “estratégia de promoção”, onde, dos três itens que o compõem, dois estão nas posições inferiores de importância.

Considerações devem ser realizadas sobre este resultado. Sabe-se que promoção é um componente mercadológico importante, principalmente em mercados altamente concorrenciais, como é o mercado internacional. O posicionamento encontrado para este grupo de estratégias pode até ser coerente, porém a consideração de que são de *pouca importância* faz com que devam ser revistas as considerações empresariais sobre este grupo de estratégias.

Deve-se considerar também que outros itens importantes possam não estar inclusos, indicando então que novos trabalhos devem ser realizados para confirmar este resultado. Porém, como sugestão inicial é que se deve repensar a importância dada a este grupo de estratégia.

## **5.8. Resumo**

As dimensões de análise das variáveis mostraram que - (1) barreiras; (2) posicionamento; e, (3) estratégias - apresentam diferenças significativas entre pelo menos duas de suas dimensões internas. É significativo também a percepção da maior importância dada para “barreiras do custo Brasil” e a menor importância para “promoção”, tanto em posicionamento como em estratégias. Posicionamento aparece com as maiores concordâncias em percepções, nos levando a acreditar que este item merece atenção especial das altas administrações. “Estratégia de produção” aparecendo como de maior

importância demonstra uma administração voltada, no período passado, para uma atividade de não marketing.

Pode-se concluir dentro do quadro de estratégia, que as altas administrações, no período passado, davam maior importância à produção do que ao marketing, principalmente quando comparado com estratégias de promoção. Também pode-se concluir que estratégias bem específicas são consideradas importantes para as empresas exportadoras de papel e celulose em cada dimensão de estratégias, não existindo, em geral, uma dimensão estratégica que se sobressaia.

### **5.9. A influência na formulação das estratégias de marketing internacional**

Duas análises estatísticas (análise de correlação e de regressão) foram realizadas para identificar quais variáveis percebidas e/ou desejadas pelas altas administrações influenciavam significativamente as estratégias de marketing internacional.

A análise de correlação entre as variáveis incluídas no trabalho é de extrema importância, pois mostra o grau da relação entre duas variáveis, colaborando para responder as hipóteses iniciais de trabalho. Com o objetivo de analisar a múltipla influência das variáveis independentes sobre a formulação de estratégias de marketing internacional, foi realizada análise de regressão múltipla, via stepwise, para cada uma das seis formulações estratégicas realizadas.

As tabelas 5.16 e 5.17 mostram as correlações entre as macrovariáveis e microvariáveis com as diversas dimensões de estratégias - (a) estratégia de produto; (b) estratégia de preço; (c) estratégia de promoção; (d) estratégia de distribuição; (e) formulação estratégica; e, (f) estratégia de produção - no período 1990-1995, e a tabela

5.18 mostra os modelos desenvolvidos para a explicação das diversas dimensões de estratégias com as macrovariáveis.

### 5.9.1. Estratégia de produto

Estratégia de produto, mostrou relação, apresentada na tabela 5.16, significativa a  $p \leq 0,10$ , com: (a) objetivos no período passado; (b) desempenho das exportações em comparação com o desempenho a nível interno e setorial; (c) características da empresa; e, (d) percepção das oportunidades passadas.

Estas quatro variáveis apresentam o sinal esperado, indicando que as hipóteses foram confirmadas.

A nível de análise de regressão (tabela 5.18), duas variáveis apresentaram relação significativa com estratégia de produto a  $p \leq 0,10$ : (a) objetivos no período passado; e, (b) desempenho das exportações em comparação com o desempenho a nível interno e externo. As duas com o sentido do efeito esperado a priori.

Este modelo apresentou um poder de explicação de 98,30% com um erro de 13,28%. Significa que, a medida que haviam objetivos mais agressivos para o mercado externo, somando-se a eles uma percepção de melhor desempenho nos mercados internacionais, a estratégia em relação a produtos tornava-se mais agressiva.

A análise realizada em relação a estas estratégias indicava que o principal item deste grupo (estratégia de produto) era “qualidade” (tabela 5.15).

Quando se realiza correlação com as microvariáveis, os resultados ficam mais claros. Entre os objetivos, o único que não mostra uma relação significativa a

$p \leq 0,10$  é “participação em mercados tradicionais” (tabela 5.17). Pode-se acreditar então que estratégia de produção é influenciada por um conjunto de objetivos, ou seja, por: (a) aumento de lucratividade; (b) maior penetração em novos mercados; e, (c) aumento na participação das exportações em relação às vendas totais.

Tabela 5.16. Matriz de correlação de Pearson para as macrovariáveis

Variável		1	2	3	4	5	6	7
<b>Macroestratégia</b>	<b>Valor</b>	0,63	0,64	0,64		0,77	0,47	0,71
	<b>p</b>	0,00	0,00	0,00		0,00	0,05	0,00
<b>E. produto</b>	<b>Valor</b>	0,51	0,57			0,46	0,61	
	<b>p</b>	0,03	0,01			0,05	0,01	
<b>E. preço</b>	<b>Valor</b>	0,46	0,48	0,52		0,62	0,41	0,70
	<b>p</b>	0,05	0,04	0,03		0,01	0,09	0,00
<b>E. promoção</b>	<b>Valor</b>		0,47			0,56	0,42	
	<b>p</b>		0,05			0,02	0,09	
<b>E. distribuição</b>	<b>Valor</b>	0,49	0,46	0,78	0,52	0,79		0,77
	<b>p</b>	0,04	0,05	0,00	0,03	0,00		0,00
<b>F. estratégica</b>	<b>Valor</b>	0,65	0,67	0,52		0,72		0,62
	<b>p</b>	0,00	0,00	0,03		0,00		0,01
<b>E. produção</b>	<b>Valor</b>	0,42		0,62		0,51		0,66
	<b>p</b>	0,08		0,01		0,03		0,00

Fonte: Dados da pesquisa

\* - mantida somente aquelas correlações com  $p$  máximo de 0.10

Variáveis	
1 - Características da empresa	4 - Percepção das barreiras passadas
2 - Desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial	5 - Percepção das oportunidades passadas
3 - Desempenho das exportações	6 - Objetivos passados
	7 - Percepção do posicionamento competitivo

Este último item corrobora o resultado encontrado na análise de correlação, onde o “desempenho comparativo em relação ao desempenho no mercado interno e setorial”, mostrou relação significativa com estratégia de produtos (tabela 5.16), o que nos



faz inferir que: (a) desenvolvimento de produto em relação a qualidade; e, (b) exigências ambientais - enfim, os itens relacionados a esta dimensão estratégica, tinham importância maior na percepção da alta administração para o mercado externo do que para o mercado interno. Este resultado parece ser coerente, visto serem os mercados externos normalmente mais exigentes e mais competitivos, implicando em um maior cuidado no atendimento às exigências encontradas naqueles mercados.

Some-se ainda que, se analisarmos novamente a tabela 5.7, verificamos que o aproveitamento da experiência para utilização no mercado interno não era percebida como um dos itens prioritários pelas altas administrações das empresas exportadoras de papel e celulose no período passado. Ou seja, as empresas exportadoras de papel e celulose percebiam mercados diferentes e atuavam de forma distinta sem se preocuparem, claramente, com o repasse do ganho de experiência de um mercado para o outro, possivelmente por verem que a estrutura dos dois permitia a atuação, em um de forma mais oligopolizada e, em outro, como empresas com menor poder impositivo.

Podemos concluir que estratégia de produto tem grande importância para a atuação no mercado externo, maior do que para o mercado interno.

Esta dimensão estratégica está ainda influenciada por outras microvariáveis, como mostra a tabela 5.17, tais como - “característica organizacional”; “orientação estratégica”; pelas duas dimensões de “oportunidades” e três das seis dimensões de “posicionamento competitivo”. Ou seja, tamanho; opção de mercado (sendo mais voltada para o mercado externo); percepção das oportunidades e o desejo competitivo, produto;

preço e promoção influenciaram a estratégia de produto, porém, “posicionamento em preço”, apresentou correlação negativa negativa.

### **5.9.2. Estratégia de preço**

A alta administração considerou que os itens mais importantes dentro deste grupo de estratégias eram: , “adequação dos preços” e “preços competitivos no mercado externo” (tabela 5.15).

As relações significativas (ao nível  $p \leq 0,10$ ) foram: (a) percepção do posicionamento competitivo passado; (b) percepção das oportunidades passadas; (c) desempenho das exportações; (d) desempenho das exportações em comparação com o desempenho a nível interno e setorial; (e) características da empresa; e, (f) objetivos no período passado. Todas com o sinal esperado.

A análise de regressão apresenta “posicionamento competitivo” como única variável influenciadora ao nível de 90% de confiança, podendo então ser considerado o principal fator para a formulação de estratégia de preço.

Entre os itens de posicionamento, “posicionamento competitivo em distribuição” e “posicionamento competitivo em promoção” apresentaram maiores relações com esta estratégia, como pode ser visto na tabela 5.17, possibilitando as seguintes inferências: 1º - a melhoria do sistema de distribuição pode levar a facilidades em modificação de preço e 2º - posicionamento em promoção, como forma de divulgação e implementação é importante para a estratégia de preço.

Este resultado é importante, pois “posicionamento em promoção” foi considerado ruim frente aos principais concorrentes (tabela 5.11), somando-se que “estratégia de promoção” não foi considerada como importante no passado recente (tabela 5.13). Porém, os resultados mostram que são justamente promoção apresentaou alta correlação com a formulação da estratégia de preço, o que reforça as considerações realizadas anteriormente sobre promoção como instrumento mercadológico. Este resultado indica que, se promoção, no conjunto não é um instrumento mercadológico considerado importante pelas empresas de papel e celulose, o é, entretanto para estratégias específicas, como para preço, por exemplo.

Analisando-se ainda a tabela 5.17, verifica-se que outras microvariáveis influenciaram a estratégia de preço. Destas relações, é importante comentar duas delas: (a) “barreiras do custo Brasil”; e, (b) “posicionamento em preço”.

A primeira mostrou um sinal diferente do esperado, o que implica em dizer que quanto maiores foram as dificuldades percebidas em relação ao custo Brasil, mais agressivas foram as estratégias de preço. Tal situação, apesar de ser contra a hipótese inicial, é coerente, principalmente se visualizarmos que “orientação estratégica” mostrou relação significativa e positiva com esta dimensão. Ou seja, sendo, em geral, empresas que mostravam-se voltadas para o mercado externo, o aumento de barreiras não as fez retornar ao mercado interno como uma opção, mas sim as fazprocurar meios de pelo menos manter sua posição no mercado externo, e para isto, uma das estratégias empresariais foi tornar política de preço mais agressiva.

É importante também a relação em nível significativo com “posicionamento em preço” mostrando uma relação negativa. Ou seja, quanto pior era este posicionamento, mais agressiva era a estratégia de preço. Isso pode indicar que as estratégias tomadas neste grupo não surtiam o efeito esperado, e se isto for verdade, devem as empresas, dentro do que lhes está sob controle, realizar modificações para que este conjunto de estratégia surta os efeitos esperados, ou então aumentar as pressões em outros agentes que possam influenciar a competitividade de preços no mercado internacional.

Por último, deve-se também comentar o fato de “posicionamento competitivo em produção” não ter apresentado relação significativa com este grupo de estratégias, o que implica em dizer que as mudanças na produção não influenciavam os preços, o que sabemos, a priori, não ser verdade.

Tais resultados aumentam a importância da verificação de como as altas administrações pretendem atuar no futuro próximo.

### **5.9.3. Estratégia de promoção**

A estratégia de promoção foi definida pelas altas administrações como a de menor importância. Este item apresentou o menor grau de relacionamento com as variáveis definidas para serem independentes (tabela 5.16). Na análise de correlação, ele mostrou relação significativa com - (a) percepção das oportunidades passadas; (b) desempenho das exportações em comparação com o desempenho a nível interno e setorial; e, (c) objetivos no período passado - todas com sinal esperado dos efeitos. Já, na análise de regressão (tabela 5.18), apresentou relação significativa a  $p \leq 0,10$ , apenas com

“percepção das oportunidades passadas”, tendo este modelo um grau de explicação de 92,52% e um erro padrão de 28,77%.

Na análise das microvariáveis, tabela 5.17, “percepção do posicionamento competitivo em preço” apresentou o mais alto grau de correlação com esta dimensão estratégica, e com sinal contrário ao esperado. Ou seja, à medida que as altas administrações percebiam que o posicionamento em preço era pior, mais importantes eram suas estratégias de promoção. As inferências sobre estes resultado são parecidas com as realizada para “estratégia de preço” relacionado com posicionamento em promoção. Isto confirma que estas duas dimensões, preço e promoção, exercem influência conjunta e são mutuamente importantes.

Quando analisamos as outras microvariáveis que apresentaram relação significativa com esta dimensão, temos o indicativo que estratégia de promoção desempenha papel importante para objetivos de “penetração em novos mercados” e “aumento da lucratividade”, e é influenciada pela percepção das “oportunidades no mercado externo” (tanto internas como externas), e “desempenho em relação as exportações setoriais”.

Tais resultados indicam que, apesar das altas administrações considerarem este grupo de estratégias (estratégias de promoção) como de menor importância, as relações encontradas, apesar de poucas, mostram que para determinadas situações de decisões, inclusive em estratégias para a empresa, elas são de alto grau de influência, e assim sendo devem ser analisadas com extremo cuidado pelas empresas de papel e celulose.

#### 5.9.4. Estratégia de distribuição

Estratégia de distribuição apresentou correlação significativa com: (a) percepção das oportunidades passadas; (b) desempenho das exportações; (c) percepção do posicionamento competitivo passado; (d) percepção das barreiras passadas; (e) características da empresa; e, (f) desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial (tabela 5.16).

Este grupo de estratégias foi o único que apresentou relação significativa com “percepção das barreiras passadas” (variável que agrega todas as microvariáveis de barreiras), porém com sinal contrário ao esperado. Este resultado permite inferir que, dado os compromissos já firmados no exterior, era necessário ter estratégias de distribuição mais agressivas para poder honrá-los, o que torna coerente o efeito verificado. As barreiras que influenciam significativamente são “barreiras do custo Brasil” e “outras barreiras externas”, tabela 5.17; indicando que as altas administrações estão encontrando dificuldades não internamente, mas com fatores que não estão sob o controle da empresa.

Porém, “percepção das oportunidades passadas” e “posicionamento competitivo passado” mostram-se mais consistentes e com maior influência, se verificarmos que na análise de regressão, tabela 5.18, estas duas variáveis foram as únicas significativas ao nível de  $p \leq 0,10$ , com o modelo explicando 97,92% da variação e um erro de 14,93%. Soma-se também que elas apresentaram correlação significativa com estratégia de distribuição.

Tabela 5.17. Matriz de correlação de Pearson para as microvariáveis.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Número de relações por variável	03	00	05	02	05	00	03	01	06	06	05	00	04	02	05	04	06	04	02	03		
Sinal Esperado	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
<b>E. produto</b>																						
Valor	0,52		0,49	0,47	0,53				0,43	0,47	0,57		0,61	0,59	0,41	-0,57	0,44				12	
<i>p</i>	0,03		0,04	0,05	0,03				0,08	0,05	0,01		0,01	0,01	0,09	0,01	0,07					
<b>E. preço</b>							0,46		0,57	0,62	0,43		0,41		0,55	-0,56	0,78	0,63		0,48	12	
Valor			0,06		0,01		0,06		0,01	0,01	0,08		0,09		0,02	0,02	0,00	0,01		0,04		
<i>p</i>																						
<b>E. promoção</b>																						07
Valor					0,52				0,55	0,51			0,46	0,42		-0,62	0,58					
<i>p</i>					0,03				0,02	0,03			0,05	0,08		0,01	0,01					
<b>E. distribuição</b>							0,67	0,61	0,75	0,77	0,43		0,43		0,82		0,62	0,60	0,54	0,46	14	
Valor	0,45		0,48		0,44		0,00	0,01	0,00	0,00	0,08		0,08		0,00		0,01	0,01	0,02	0,05		
<i>p</i>	0,06		0,04		0,06																	
<b>F. estratégica</b>																						11
Valor	0,59		0,64	0,54	0,63				0,75	0,62	0,48				0,48	-0,43	0,69	0,54				
<i>p</i>	0,01		0,00	0,02	0,01				0,00	0,01	0,04				0,04	0,08	0,00	0,02				
<b>E. produção</b>							0,53		0,54	0,41	0,45				0,46		0,56	0,58	0,71	0,54	10	
Valor			0,44				0,02		0,02	0,09	0,06				0,05		0,02	0,01	0,00	0,02		
<i>p</i>			0,07																			

Fonte: Dados de pesquisa

\* mantidas as correlações com valor máximo de  $p = 0,10$ .

Variáveis	
1 - Características organizacionais	12 - Participação nos mercados tradicionais
2 - Característica da administração	13 - Penetração em novos mercados
3 - Orientação estratégica	14 - Lucratividade nos mercados externos
4 - Desempenho em relação a vendas no mercado interno	15 - Posicionamento em produto
5 - Desempenho em relação as exportações setoriais	16 - Posicionamento em preço
6 - Barreiras internas	17 - Posicionamento em promoção
7 - Custo Brasil	18 - Posicionamento em distribuição
8 - Outras barreiras	19 - Posicionamento em produção
9 - Oportunidades internas	20 - Posicionamento estratégico
10 - Oportunidades externas	21 - Número de relações significativas por estratégia
11 - Participação das exportações nas vendas totais da	

Tanto “percepção das oportunidades *internas* passadas” como “percepção das oportunidades *externas* passadas” mostraram alta relação com esta estratégia. Em relação as microvariáveis de posicionamento, somente “percepção do posicionamento competitivo em preço” não mostrou relação significativa, enquanto “percepção do posicionamento competitivo em produto” apresentou a maior relação, seguida de “percepção do posicionamento competitivo em promoção e de “percepção do posicionamento competitivo em distribuição”.

No conjunto de estratégias de “distribuição”, as altas administrações indicaram que “aumento da rapidez de entrega” e “diminuição dos custos de distribuição” eram os itens de maior importância. O primeiro está mais ligado a *qualidade de serviços oferecidos*, possibilitando assim um diferencial em um setor onde normalmente as empresas consideram que isto só é possível com estratégias de preço. O segundo item está ligado a preço, ou seja, confirma a relação encontrada na análise de estratégia de preço, onde “posicionamento em distribuição” mostrou-se importante para aquela dimensão estratégica.

#### **5.9.5. Formulação estratégica**

Formulação estratégica apresentou correlação significativa com: (a) percepção das oportunidades passadas; (b) desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial; (c) características da empresa; (d) percepção do posicionamento competitivo; e, (e) desempenho das exportações.



Entretanto, podemos considerar que - (a) percepção do posicionamento competitivo; (b) características da empresa; e, (c) percepção das oportunidades passadas - apresentam maior consistência, visto apresentarem relação significativa, ao nível de  $p \leq 0,10$  nas duas análises (de correlação e de regressão).

Este é o modelo de regressão com maior número de macrovariáveis significativas. Este resultado é consistente, pois “formulações estratégicas” devem levar em consideração todas as variáveis, ou o maior número possível, para sua formulação. Porém, nota-se a ausência de relação significativa, tanto em correlação como na análise de regressão, com a macrovariável “objetivos”, apesar de ter sido encontrado relação significativa a nível de microvariáveis, com “objetivo de participação das exportações na venda total da empresa”.

Esta baixa relação, em comparação com outros fatores nos leva a questionar a estrutura de análise de formulação estratégica nas empresas exportadoras de papel e celulose, que deve ser permeado por análises de longo prazo, e para isto, objetivos devem se considerados.

É importante ressaltar a presença de “percepção de barreiras passadas” no modelo de regressão (tabela 5.18), com sinal esperado a priori. Esta variável não apresentou relação significativa na análise de correlação (tabela 5.16).

Ou seja, à medida que a alta administração percebia maiores dificuldades no mercado externo, menos agressivas foram as definições de suas estratégias de longo-prazo para aqueles mercados.

Os itens mais importantes para formulação estratégica no período passado foram “desenvolvimento de reputação internacional” e “acompanhamento das oportunidades de mercado”<sup>5</sup>, o que justifica as altas relações com “posicionamento competitivo em promoção”, “percepção das oportunidades internas” e “percepção das oportunidades externas”.

#### **5.9.6. Estratégia de produção**

Estratégia de produção foi considerada como a mais importante entre as listadas pelas altas administrações. Apesar de não ser uma estratégia ligada a marketing, foi incluída pela importância para as empresas desse setor.

As correlações significativas foram: (a) percepção do posicionamento competitivo; (b) desempenho das exportações; (c) percepção das oportunidades passadas; e, (c) características da empresa. Na análise de regressão, somente a primeira das listadas acima mostrou-se significativa, possibilitando concluir que esta macrovariável é a que dava a dinâmica para a formulação desta dimensão estratégica.

---

<sup>5</sup> A estrutura do trabalho não permite saber se “acompanhamento de oportunidades de mercado” se refere a oportunidades de curto-prazo, de longo -prazo ou as duas em conjunto.

Tabela 5.18. Análise de regressão para verificar o impacto nas estratégias passadas

Variável Independente	Sinal Esperado	Estratégia														
		Produto		Preço		Promoção		Distribuição		F. Estratégica		Produção				
		$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$			
Carac. empresa	+	0,525	0,0009													
D. comparativo	+															
D. exportações	+															
Barreira	-															
Oportunidade	+			0,887	0,0000											
Objetivo	+	0,460	0,0006													
Posicionamento	+			1,106	0,0000											
<b>R2A</b>		98,30		95,04		92,53		97,92		99,06		96,40				
<b>F</b>		521		346		224		425		477		483				
$\varphi$		<0,000		<0,000		<0,000		<0,000		<0,000		<0,000				
<b>EPE</b>		0,389		0,726		0,653		0,406		0,285		0,622				
<b>%</b>		12,28		23,36		28,77		14,93		9,89		19,58				

$\beta$  - Coeficiente da variável independente.

$\rho$  - Nível de significância dos coeficientes.

$\varphi$  - Nível de significância do teste F.

EPE - Erro padrão de estimativa.

Dentro das microvariáveis, o próprio posicionamento em produção foi o principal fator de influência, porém não o único (tabela 5.17). No mesmo nível nove, outras microvariáveis estavam influenciando “estratégia de produção”, novamente devendo ser destacado que barreiras apresentou sinal contrário ao esperado, devendo ser considerado as observações realizadas anteriormente. Também se destaca a falta de relação com “posicionamento em preço”, o que não era esperado a priori.

### **5.10. Análise conjunta**

Um sumário baseado nos resultados da análise de correlação e na análise de regressão para todas as dimensões de estratégias de marketing internacional é apresentado na tabela 5.19. Como pode ser visualizado, duas variáveis aparecem com maior importância na formulação de estratégia de marketing internacional no período passado: (a) percepção do posicionamento competitivo; e, (b) percepção das oportunidades passadas. Estas duas variáveis apresentam um alto grau de significância. A primeira - “percepção do posicionamento competitivo” - apresentou-se significativa em quatro dimensões de estratégia, nas duas análises realizadas (correlação e regressão), enquanto que a segunda - “percepção das oportunidades passadas” - apresentou relação significativa em todas as dimensões de estratégias, porém somente em três com relação significativa nas duas análises.

As variáveis com menor grau de correlação, e por conseguinte que menos afetaram as estratégias de marketing internacional foram: (a) percepção das barreiras passadas; e, (b) objetivos passados.

Tabela 5.19. O impacto das percepções na formulação das estratégias - sumário.

<b>Estratégia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Produto</b>	C	CM			C	CM	
<b>Preço</b>	C	C	C		C	C	CM
<b>Promoção</b>		C			CM	C	
<b>Distribuição</b>	C	C	C	C	CM		CM
<b>Estratégica</b>	CM	C	C	CM	CM		CM
<b>Produção</b>	C		C		C		CM

Fonte: Dados da pesquisa.

C - Significativo na análise de correlação

M - Significativo na análise de regressão

<b>Variáveis</b>	
1 - Características da empresa	4 - Percepção das barreiras passadas
2 - Desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial	5 - Percepção das oportunidades passadas
3 - Desempenho das exportações	6 - Objetivos passados
	7 - Percepção do posicionamento competitivo

Analisando as correlações das microvariáveis em relação às dimensões de estratégias, temos as seguintes análises a  $p \leq 0,10$ :

(1) “Características da empresa”, duas variáveis - (1) características organizacionais; e, (2) orientação estratégica - mostraram associação positiva e significativa com as estratégias de marketing internacional conforme o esperado, enquanto “características da administração” não mostrou nenhuma relação significativa.

(2) “Desempenho das exportações”, as duas microvariáveis - (1) desempenho das exportações em relação ao desempenho setorial; e, (2) desempenho das exportações na primeira metade da década de 90 - apresentaram relações significativas, porém com destaque para a segunda.

(3) Em “percepção de barreiras” destaca-se a “percepção das barreiras do custo Brasil”, porém com sinal oposto ao esperado.

(4) Para “percepção das oportunidades” as duas variáveis - (1) percepção das oportunidades internas; e, (2) percepção das oportunidades externas - apresentaram relação significativa com todas as dimensões de formulação de estratégias de marketing internacional. Este resultado confirma a importância deste grupo de variáveis para a formulação de estratégias de marketing internacional.

(5) Em “objetivos” verificamos que “participação nos mercados externos tradicionais” não apresentou nenhuma relação significativa com as dimensões de estratégias de marketing, enquanto “objetivo de participação das exportações nas vendas totais da empresa” e “objetivos de penetração em novos mercados externos” destacam-se em número de relações com as dimensões de estratégia de marketing.

(6) Por último, em “posicionamento competitivo” todas as seis dimensões apresentaram correlação significativa a  $p \leq 0,10$ , porém, “percepção do posicionamento competitivo em promoção” apresentou relação significativa com todas as dimensões de formulação de estratégias de marketing internacional, e “percepção do posicionamento competitivo de preço” apresentou sinal oposto ao esperado. Tais resultados confirmam novamente a importância de promoção para as estratégias.

### **5.11. A influência conjunta das estratégias**

A interrelação entre as estratégias passadas é mostrada na tabela 5.20. Pode-se perceber que duas relações não são significativas a  $p \leq 0,10$  - (a) estratégia de produto com estratégia de produção; e, (b) estratégia de promoção com estratégia de produção.

A principal relação encontrada é entre formulação estratégica e estratégia de preço, seguida da relação entre estratégia de produto e estratégia de promoção. Na primeira relação não é possível encontrar relação de causa-efeito, porém na segunda pode-se concluir que a estratégia de promoção é utilizada para apoiar a estratégia de produto.

Tabela 5.20. Matriz de correlação de Pearson entre as dimensões de estratégias\*.

Variável		1	2	3	4	5	6
<b>E. produto</b>	<b>Valor</b>	1,00					
	<b><i>p</i></b>						
<b>E. preço</b>	<b>Valor</b>	0,57	1,00				
	<b><i>p</i></b>	0,01					
<b>E. promoção</b>	<b>Valor</b>	0,75	0,64	1,00			
	<b><i>p</i></b>	0,00	0,00				
<b>E. distribuição</b>	<b>Valor</b>	0,55	0,65	0,44	1,00		
	<b><i>p</i></b>	0,02	0,00	0,07			
<b>F. estratégica</b>	<b>Valor</b>	0,64	0,81	0,55	0,68	1,00	
	<b><i>p</i></b>	0,00	0,00	0,02	0,00		
<b>E. produção</b>	<b>Valor</b>		0,52		0,67	0,61	1,00
	<b><i>p</i></b>		0,03		0,00	0,01	

Fonte: Dados da pesquisa

\* mantidas aquelas relações com *p* máximo de 0,10.

No global, o grau de relacionamento nos faz acreditar que, apesar de existir uma união entre as estratégias, estas relações não são tão elevadas como seria de se esperar a priori.

## 5.12. Resumo e conclusão do capítulo

Esta seção procurou responder as hipótese realizadas no capítulo três, relacionadas ao período passado.

Na primeira parte deste capítulo foi verificada a importância da percepção das altas administrações em relação às variáveis que influenciam a formulação das estratégias.

Os itens que compõem “barreiras” mostram-se significativamente diferentes, sendo “barreiras do custo Brasil” percebidas com maior importância. Já os itens que compõem “oportunidades” não mostraram diferença significativa de percepção, bem como entre os itens que compõem “objetivos”.

A percepção dos itens de “posicionamento competitivo” apresentaram diferenças significativas entre várias dimensões, principalmente “posicionamento competitivo de promoção”, considerado o pior posicionamento em relação aos principais concorrentes.

As altas administrações consideraram que seu posicionamento competitivo, em média, era igual aos dos principais concorrentes - exceção a “qualidade de produto” - indicando que existe nestas empresas capacidade tecnológica suficiente para serem competitivas neste item. Porém isso não ocorreu em relação a outros itens que podem ser considerados de grande importância, como “custos de produção”; “competitividade de preços”; “sistema de distribuição” e “desenvolvimento de estratégias de marketing”, entre outras.

As estratégias eram percebidas com grau de importância diferentes, sendo considerada de maior importância a “estratégia de produção” e de menor importância a “estratégia de promoção”, indicando que as formulações de estratégias de marketing, no período passado, tinham menor importância do que as estratégias de produção.



Estes resultados são confirmados pela análise dos itens que compõem as dimensões estratégicas. É importante verificar que duas dimensões se evidenciam, “estratégia de produção”, com dois dos três itens que a compõem sendo dos mais importantes, e “estratégia de promoção”, com dois dos três itens que a compõem sendo os menos importantes.

Porém, para a análise principal do trabalho, a influência nas formulações de estratégias foram realizadas e testadas.

Percebe-se claramente que cada dimensão estratégica é influenciada diferentemente pelas variáveis construídas, indicando que todas tem importância porém com pesos diferentes para cada dimensão, e que “barreiras” tem um peso menor para a formulação destas estratégias, influenciando somente, a nível de análise de correlação, a “estratégia de distribuição”. Esta relação mostra-se coerente visto esta dimensão ser muito influenciada pelo chamado “custo Brasil”. Porém o sinal do feito não foi o esperado, nos fazendo inferir que compromissos assumidos fazem com que estratégias mais agressivas de distribuição tenham que ser realizadas para honrá-los, confirmado pela importância dada para o item “diminuição do custo de distribuição” e “aumentar rapidez de entrega”. Já para a “formulação estratégica”, “barreiras” apareceu, na análise de regressão, com o sinal esperado, também mostrando coerência. Ou seja, ao analisar o futuro da empresa nesse mercado, se há percepção de que há um aumento de barreiras, as estratégias de médio e longo prazo serão menos agressivas.

No conjunto, pode-se concluir que as altas administrações tinham como principal referência para a formulação das estratégias, o posicionamento competitivo da

empresa e as oportunidades encontradas, tanto no âmbito interno da empresa, por exemplo - “diversificação em novos mercados” - como no externo, como “câmbio”.

Podemos então concluir:

*“a formulação de estratégias de marketing internacional no período passado, para uma empresa de papel e celulose, estava baseada em percepções que a alta administração tinha em relação ao ambiente interno ou externo, e dada as características que esta empresa apresentava. Porém, estas percepções influenciaram diferentemente as várias dimensões de estratégias realizadas.”*

Por último, ao analisar o efeito das dimensões de estratégia, verifica-se a não existência de relação entre “estratégia de produção” com “estratégia de produto” e “estratégia de produção” com “estratégia de promoção”. A primeira das duas verificações necessitaria de análises mais aprofundadas para uma explicação. Entretanto, não é possível na estrutura deste trabalho verificar qual é a relação de causa e efeito entre essas estratégias.

## **6. DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL NO PERÍODO 1996-2000 - RESULTADOS.**

### **6.1. Introdução**

Este capítulo explora a relação entre as variáveis definidas na metodologia e as estratégias de marketing internacional das empresas de papel e celulose para o período futuro, ou seja, a percepção que as altas administrações têm dos acontecimentos que influenciarão as estratégias futuras e como estas serão formuladas.

Os resultados apresentados neste capítulo procuram responder como e quais variáveis independentes influenciam de forma significativa as estratégias de marketing internacional.

Inicia-se o capítulo com uma discussão sobre as variáveis multi-itens, após, sobre as variáveis que são utilizadas nas análises, verificando a importância de cada uma e as diferenças entre elas. Variáveis percebidas de forma significativa pela alta administração para influenciar as estratégias de marketing internacional são identificadas através de análise de correlação e análise de regressão.

Os resultados serão interpretados para analisar as hipóteses definidas anteriormente.

## 6.2. Confiabilidade das variáveis multi-itens

Como mostrado anteriormente, como a maioria das variáveis não pode ser diretamente mensurada, uma medida multi-itens foi utilizada para incrementar a confiança destas, realizando-se um teste de confiabilidade para as variáveis da escala multi-itens antes de conduzir qualquer análise estatística, sendo escolhido o método alpha de Cronbach. O resultado destes testes são apresentados na tabela 6.1.

Tabela 6.1. Teste de confiabilidade das variáveis multi-itens utilizado no capítulo.

Variável	Teste Inicial		Teste Final	
	Número de Itens	Teste alpha de Cronbach	Número de Itens	Teste alpha de Cronbach
<b>Barreiras</b>	<b>22</b>	<b>0.9458</b>	<b>21</b>	<b>0,8571</b>
<b>Barreiras Internas</b>	<b>5</b>	<b>0.5966</b>	<b>4</b>	<b>0,5682</b>
<b>Barreiras Externas</b>	13	0.9558	13	0.9558
<b>Custo Brasil</b>	6	0.9227	6	0.9227
<b>Outras Barreiras</b>	7	0.939	7	0.939
<b>Oportunidades</b>	16	0.8684	16	0.8684
<b>Oportunidades</b>	9	0.8016	9	0.8016
<b>Oportunidades</b>	7	0.7410	7	0.7410
<b>Objetivo</b>	4	0.8964	4	0.8964
<b>Posicionamento</b>	14	0.8899	14	0.8899
<b>Pos. Produto</b>	4	0.8174	4	0.8174
<b>Pos. Distribuição</b>	5	0.8112	5	0.8112
<b>Estratégia</b>	31	0.9453	31	0.9453
<b>Est. Produto</b>	6	0.6859	6	0.6859
<b>Est. Preço</b>	3	0.8323	3	0.8323
<b>Est. Distribuição</b>	5	0.7395	5	0.7395
<b>Est. Promoção</b>	3	0.8334	3	0.8334
<b>Est. Produção</b>	3	0.7363	3	0.7363
<b>Variáveis estratégicas</b>	11	0.8194	11	0.8194

Fonte: Dados da pesquisa.

Podemos observar que todas as variáveis analisadas pelo teste apresentaram coeficientes de confiabilidade de Cronbach acima de 0,5, considerado como o critério

mínimo satisfatório para estabelecer confiança adequada de medição para variáveis escalares multi-itens (LEE 1984, pg. 94).

Porém, como “barreiras internas” apresentou coeficiente de confiabilidade menor do que o valor mínimo no período 1990-1995, foi realizada a exclusão desta variável para o período 1996-2000 para manter a igualdade dos parâmetros, possibilitando assim comparações. O mesmo item foi retirado da variável “barreiras”.

Depois de realizar a avaliação das variáveis multi-itens baseado no critério de extração acima mencionado, novo teste de confiabilidade foi realizado para aquelas variáveis, cujos resultados são também apresentados na tabela 6.1. Estas variáveis continuaram a apresentar coeficientes satisfatórios, sendo assim, foram mantidas para este estágio da pesquisa.

### **6.3. A percepção das barreiras futuras**

Como para o período passado, o grau de importância para barreiras não foi o esperado inicialmente. Na média a expectativa era de que o grau de importância fosse maior, tabela 6.2.

Tal fato não se dá somente pela menor importância apresentada por “barreiras internas”, pois mesmo a percepção esperada para “barreiras externas” é indicada como de *importância moderada*.

Mesmo a nível mais detalhado, verifica-se que “barreiras do custo Brasil”, considerada pelas altas administrações como a barreira de maior importância, encontra-se mais próximo da caracterização acima mencionada.

Este detalhe é importante pois indica que, apesar de toda a discussão sobre competitividade e problemas estruturais e econômicos, para as empresas exportadoras de papel e celulose, as barreiras, como um conjunto, não serão os principais fatores impeditivos de atuação nos mercados internacionais.

Tabela 6.2. O grau de percepção da alta administração em relação as barreiras futuras.

*1 - Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4 - Bem importante; 5 - Importância total*

	<b>Valor</b>	<b>D.P.*</b>
<b>Macrobarreira</b>	2,94	0,87
<b>Barreiras Externas</b>	3,14	1,05
• <b>Custo Brasil</b>	3,35	1,03
• <b>Outras Barreiras Externas</b>	2,92	1,17
• <b>Concorrência no mercado internacional</b>	3,21	0,87
<b>Barreiras internas</b>	2,23	0,69

Fonte: Dados da pesquisa

D.P. - Desvio padrão.

Há por parte das altas administrações a demonstração de que para o futuro, tal como para o período passado, as principais barreiras não serão inerentes à própria empresa, mas sim ao ambiente em que estão inseridas e, dentro deste, novamente “barreiras do custo Brasil” serão as principais.

Este resultado reflete a expectativa de que o estado assuma a responsabilidade de implementação de melhorias estruturais e econômicas melhorando a capacidade competitiva das empresas nos mercados internacionais.

Também é importante verificar que as diferenças de percepção entre as barreiras mostraram-se significativas, com exceção da percepção da “macrobarreira” com “outras barreiras externas”, como mostra a tabela 6.3. Significa dizer que as altas

administrações esperam que as barreiras realmente tenham comportamento diferente no futuro.

Tabela 6.3. Matriz de significância do teste *t* para verificar a diferença entre as barreiras.

<b>Barreira</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	<b>Custo Brasil</b>	<b>Outras</b>	<b>Concorr.</b>
<b>Macro</b>	0,000	0,004	0,000		
<b>Interna</b>		0,000	0,000	0,001	0,000
<b>Externa</b>			0,001	0,001	
<b>Custo Brasil</b>				0,001	
<b>Outras Barreiras</b>					

Fonte: Dados da pesquisa.

\* - Mantido somente os valores de  $\rho$  máximo 0.10.

Analisando os itens que compõem as diferentes barreiras mostradas anteriormente, na tabela 6.4, verifica-se que, com exceção de “concorrência de exportadores de outros países”, as barreiras percebidas pelas altas administrações que terão maior importância no período futuro serão principalmente barreiras externas do “custo Brasil”, como o foi no passado, confirmando o resultado da tabela 6.2. Com base neste resultado, pode-se utilizar para o futuro as mesmas inferências realizadas para o passado, apresentados no capítulo anterior.

A preocupação com “concorrência de exportadores de outros países”, agora sendo percebida como a principal barreira para o período futuro, é significativo, indicando que estratégias deverão ser realizadas para fazer frente a esta ameaça.

A indicação de que o item mais importante de “barreiras internas” que as altas administrações pressupõem que ocorrerá no futuro é “falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo”. Se analisarmos os itens que compõem o “custo Brasil”, notamos que um dos mais importantes é “custo do capital para financiar a

produção”. A somatória destes dois resultados nos indica que “barreira interna”<sup>1</sup> cresce em importância por problemas de financiamento, ou seja, é fato que a produção deve aumentar, porém é necessário a realização de financiamentos e, se estes forem nacionais, serão impeditivos pelo alto custo que irão representar, inviabilizando maiores expansões<sup>2</sup>.

Tabela 6.4. A importância dos itens que compõem as barreiras futuras.

1 - Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4 - Bem importante; 5 - Importância total

	<b>Barreira</b>	<b>Valor</b>	<b>D.P.</b>
1	<b>CO</b> · Concorrência de exportadores de outros países	3,79	1,03
2	<b>CB</b> · Política do governo em relação ao câmbio	3,74	1,22
5	<b>CB</b> · Altos custos de frete para o mercado externo	3,47	1,07
3	<b>CB</b> · Custo do capital para financiar a produção	3,47	1,24
4	<b>CB</b> · Custo do capital para financiar a expansão das exportações	3,47	1,36
6	<b>E</b> · Trâmites burocráticos brasileiros	3,37	1,39
7	<b>E</b> · Recessão nos países importadores	3,32	1,00
8	<b>CB</b> · Custos portuários	3,32	1,27
9	<b>CB</b> · Impostos que afetam as exportações brasileiras	3,21	1,36
10	<b>CO</b> · Concorrência de produtores locais (do país importador)	3,16	1,19
11	<b>E</b> · Pressão internacional em relação a questões ambientais	3,05	1,47
12	<b>I</b> · Falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo	2,94	1,23
13	<b>I</b> · Exigências de modificações no produto no mercado externo	2,84	1,28
14	<b>CB</b> · Falta de assistência governamental e taxas de incentivo	2,79	1,08
15	<b>E</b> · Barreiras não tarifárias nos países importadores	2,79	1,36
16	<b>E</b> · Imagem do Brasil no exterior	2,74	1,41
17	<b>CO</b> · Concorrência de empresas locais no mercado externo	2,68	0,95
18	<b>E</b> · Imagem do produto brasileiro	2,68	1,42
19	<b>E</b> · Altas tarifas de importação nos mercados externos	2,47	1,36
20	<b>I</b> · Dificuldades de contatos no mercado externo	2,00	1,00
21	<b>I</b> · Conflito com os importadores	1,84	0,91
22	<b>I</b> · Diferenças em língua e cultura	1,63	0,85

Fonte: Dados da pesquisa

Colaborando para confirmar esta hipótese, nota-se ainda que “custo do capital para financiar as exportações”, também é visto pelas altas administrações como

<sup>1</sup> Apesar desta barreira interna ser apenas a 12ª na lista de importância, reforça a preocupação demonstrada em relação ao custo do capital.

<sup>2</sup> Apesar de algumas expansões estarem sendo anunciadas.



item de barreira com importância, sugerindo então que medidas econômicas devem ser realizadas para que a competitividade de produtos brasileiros não seja afetada por instabilidade econômica, fator decisivo para a definição das taxas internas de juros.

Novamente as empresas não indicaram como item de barreira com grande importância, quando comparado aos outros, a “falta de assistência governamental e taxas de incentivo”. Traduzindo, desejam que os outros agentes econômicos, para o futuro próximo, efetivamente realizem o que lhes é de competência e não desejam que a ajuda venha sob forma de incentivo, tanto quanto esperam a solução dos problemas estruturais e econômicos.

#### 6.4. A percepção dos incentivos/opportunidades pelas altas administrações

As oportunidades e/ou incentivos são vistos, a priori, como de grande importância para a definição das estratégias futuras, dado os resultados obtidos no capítulo anterior.

Tabela 6.5. A percepção das oportunidades futuras.

1- Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4- Bem importante; 5 - Importância total

	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
<b>Macrooportunidade</b>	2,97	0,765
<b>Oportunidades Internas</b>	2,82	0,678
<b>Oportunidades Externas</b>	2,88	0,708

Fonte: Dados da pesquisa.

As altas administrações apresentaram uma percepção para as oportunidades futuras em grau *moderadamente importante*, como mostrado na tabela 6.5.

Tanto “oportunidades externas” como “oportunidades internas” são, em tese, vistas com o mesmo grau de importância pelas altas administrações das empresas exportadoras de papel e celulose, e, por conseguinte, devem, a priori, ter um grau de resposta parecido na formulação futura das estratégias internacionais.

Tabela 6.6. Matriz de significância do teste  $t$  para verificar a diferença entre as oportunidades futuras.

<b>Oportunidade</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
<b>Macro</b>	0,230	0,388
<b>Interna</b>		0,653

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise dos itens que compõem estas variáveis, mostrados na tabela 6.7, verifica-se que há uma distribuição bastante equitativa entre os itens que compõem um ou outro tipo de oportunidade (diferente do que se verificou com os itens que compõem as variáveis de barreiras).

Pode-se traduzir tal resultado como indicação de que não há, a priori, um conjunto que se sobressaia, e sim oportunidades específicas que são consideradas como de maior importância, o que quer dizer que as empresas são conduzidas por oportunidades que aparecem, sem a preocupação se ela vêm da própria empresa ou não.

Entre os itens de “oportunidades externas”, deve-se ressaltar a percepção que as empresas têm em relação ao futuro do câmbio, bem como com “programas para exportação patrocinados pelo estado”, item de menor importância entre os dezesseis analisados, reforçando as análises realizadas para “barreiras”.

Dos outros itens de “oportunidades externas”, o único que mostra maior significância é a expectativa do “crescimento das economias dos países importadores”. Este tem o mesmo grau de importância de “recessão dos países importadores” indicado em “barreiras” (tabela 6.4). Tal resultado parece em princípio contraditório pois indica que não há, na média entre as empresas exportadoras uma definição se o esperado é uma recessão ou um crescimento dos países importadores, pelo que se torna necessário uma análise mais profunda para poder ser entendido.

Os resultados permitem definir que as empresas serão exportadoras agressivas, segundo definição de TESAR & TARLETON (1982) e PIERCY (1981a), por estarem vendo com pouca importância a recepção de pedidos inesperados do exterior.

Tabela 6.7. As percepções das oportunidades e incentivos para o período futuro.

1 - Nenhuma importância; 2 - Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4 - Bem importante; 5 - Importância total

		Oportunidade	Média	D.P.
1	E	Política do governo em relação ao câmbio	3,58	1,39
2	I	Oportunidade de diversificação em novos mercados	3,53	1,09
3	E	Crescimento das economias dos países importadores	3,47	1,14
4	I	Aproveitamento de um nicho de mercado	3,26	1,21
5	I	Facilitar o acesso a novas tecnologias	3,21	1,36
6	I	Ganho de experiência para aplicação no mercado interno	2,95	1,39
7	E	Redução das tarifas nos mercados-alvos	2,89	1,17
8	I	Oportunidades de lucratividade a curto-prazo	2,79	1,00
9	I	Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros	2,79	1,32
11	E	Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno	2,74	1,02
10	E	Proximidade dos mercados estrangeiros	2,74	1,16
12	E	Movimento dos concorrentes nacionais para o mercado externo	2,68	1,13
13	I	Expectativa de maior lucratividade do que no mercado interno	2,42	0,99
14	I	Possibilidade de utilizar capacidade ociosa	2,32	1,13
15	I	Recepção de pedidos não esperados do exterior	2,16	0,93
16	E	Programas para exportação patrocinados pelo estado	2,05	1,15

Fonte: Dados da pesquisa

É importante também verificar que os itens de lucratividade nos mercados externos continuarão não sendo dos mais importantes incentivadores para a participação naqueles mercados. Podemos entender este resultado como um indicativo de que, para o futuro próximo, as empresas querem aumentar e consolidar os mercados conquistados, além de realizar uma reestruturação interna, indicado pela importância do “acesso a novas tecnologias” e “investimentos estrangeiros”. Ou seja, estes resultados podem estar mostrando que a reestruturação se dará para a adaptação à nova realidade mundial, ou economia globalizada, onde a lógica mostra que em um período de mudanças, a lucratividade deve, apesar de ser importante, ser procurada em um prazo maior, o que torna coerente os resultados

### **6.5. Objetivos desejados para o futuro**

Apesar de não ter sido hipotetizado a priori, visto o trabalho procurar verificar as relações que influenciam as estratégias futuras da empresa, os objetivos futuros da empresa são influenciados pela percepção, tanto passada como futura, que as empresas tem, pelo menos das barreiras e oportunidades. Tal relação, que não será analisada, deve ser considerada para ajudar no entendimento da formação destes objetivos.

A tabela 6.8 mostra que as empresas exportadoras de papel e celulose, pretendem ter uma pequena agressividade nos objetivos futuros, praticamente mantendo os objetivos como eram no passado, (tabela 6.8). Ao mesmo tempo, conclui-se pela tabela 6.9 que procurarão com mesma intensidade todos os objetivos incluídos na pesquisa, visto não existir diferença significativa entre eles.

Sendo assim a formulação das estratégias será mais complexa e os esforços para suas implementações serão também maiores, visto que a princípio dependerão principalmente de suas próprias capacidades para posicionarem-se competitivamente em um patamar acima dos principais concorrentes, que obviamente também formularão suas estratégias para, pelo menos, não perderem os mercados já sob sua influência.

Tais objetivos serão mais fáceis de serem alcançados se as expectativas com o “crescimento das economias externas” e “investimentos estrangeiros” se concretizarem (ver tabela 6.7).

De maneira global, os objetivos desejados para os próximos cinco anos mostram-se mais agressivos do que os objetivos dos cinco anos passados.

Para “penetração em novos mercados”, apesar de não existir diferença significativa entre os dois periodos, apresentou-se como o objetivo mais importante, enquanto que “participação nos mercados externos tradicionais” o menos importante”.

Tabela 6.9: Matriz de significância do teste *t* para verificar a diferença entre os objetivos desejados.

Variável	2	3	4	5
1	0,359	0,797	0,811	0,537
2		0,453	0,421	0,385
3			1,000	0,749
4				0,790

Fonte: Dados da pesquisa.

\* - As variáveis seguem a numeração da tabela 6.26.

Mostra-se assim, uma pequena mudança em prioridades em relação ao passado recente, (tabela 5.8), que indicava este último objetivo como o mais importante juntamente com “participação nas vendas totais da empresa”.

É um indicativo de que alguma saturação pode estar havendo nos mercados tradicionais, apesar de pretenderem se posicionar entre a *manutenção da participação* e *crescimento moderado*.

Não foi explicitado neste trabalho o que as empresas entendem por novos mercados<sup>4</sup>, o que torna importante um novo trabalho que aprofunde os objetivos dentro desta nova ótica.

Finalmente, é importante verificar que há o objetivo de aumentar a importância do mercado externo dentro do mix da empresa, já que se deseja que a participação deste continue crescendo em relação a participação do mercado interno.

#### **6.6. O posicionamento desejado para o futuro**

As respostas das empresas em relação à percepção do posicionamento desejado para os próximos cinco anos, mostrados na tabela 6.10, evidenciam a busca de posicionamento melhor do que os dos concorrentes.

Este posicionamento torna-se coerente quando analisamos os objetivos (tabela 6.8.), onde há o desejo de crescimento nos mercados externos.

O desejo de melhorar em toda a sua estrutura, desde produção até promoção, implica em esforços diferenciados. Enquanto “estratégias de marketing” estava, no passado recente, na penúltima posição em posicionamento comparativo, inclusive com o reconhecimento de que era pior do que dos principais concorrentes, será procurado pelas

---

<sup>4</sup> Estes podem geograficamente definidos, ou pelo produto, ou pelo cliente ....

empresas que esteja em um patamar acima dos principais concorrentes. Obviamente que com isto o esforço deverá ser muito grande.

Tabela 6.10. O posicionamento futuro das empresas de papel e celulose.

*1 - Muito pior; 2 - Pior; 3 - Igual; 4 - melhor; 5 - Muito melhor*

<b>Posicionamento</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Macroposicionamento</b>	3,34	0,558
<b>Produto</b>	3,61	0,528
<b>Produção</b>	3,55	0,742
<b>Estratégias de Marketing</b>	3,42	0,748
<b>Preço</b>	3,16	0,670
<b>Distribuição</b>	3,08	0,855
<b>Promoção</b>	2,95	0,759

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se claramente o desejo das empresas exportadoras de papel e celulose em ter um melhor posicionamento em relação aos principais concorrentes na grande maioria dos itens listados (tabela 6.11), principalmente aqueles relacionados a produtos. As únicas exceções são para “propaganda e promoção no mercado externo” e “venda através de distribuidores”.

Tabela 6.11. A importância dos itens que compõem posicionamento futuro.

1 - Muito pior; 2 - Pior; 3 - Igual; 4 - melhor; 5 - -Muito melhor

		<b>Itens que compõem o posicionamento futuro</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>D.P.</b>
1	P2	Qualidade dos serviços pré/pós venda	3,79	0,766
2	P2	Qualidade do produto	3,74	0,547
3	P2	Diferenciação do produto em relação aos concorrentes	3,68	0,729
4	P1	Eficiência de produção	3,68	0,729
5	E	Desenvolvimento de estratégias de marketing	3,42	0,748
6	P1	Custos de produção	3,42	0,878
7	D	Sistema de distribuição no mercado externo	3,37	0,985
8	P2	Adequação do produto ao mercado externo	3,21	0,521
9	D	Eficiência e custos no sistema de distribuição	3,21	1,281
10	P3	Competitividade de preço	3,16	0,670
11	D	Apoio ao importadores	3,06	0,848
12	D	Venda direta no mercado externo	3,05	0,944
13	P4	Propaganda e promoção no mercado externo	2,95	0,759
14	D	Venda através de distribuidores	2,83	1,067

Fonte: Dados da pesquisa.

P1 - Produção; P2 - Produto; P3 - Preço; P4 - Promoção; E - -Estratégico; D - Distribuição.

Das variáveis analisadas até o momento, estas (posicionamentos) são as que apresentam, na média, os menores desvios padrões, com o que podemos inferir que as empresas têm maiores concordâncias no reconhecimento dos seus posicionamentos.

Tabela 6.12. Matriz de significância do teste *t* para verificar a diferença nos posicionamentos.

<b>Posicionamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Macroposicionamento</b>							
<b>Produção</b>							
<b>Estratégico</b>							
<b>Preço</b>							
<b>Distribuição</b>	0,043	0,069	0,014				
<b>Promoção</b>	0,026	0,050	0,002				
<b>Produto</b>	0,001				0,006	0,003	

Fonte: Dados da pesquisa

\* mantido somente os valores de -  $\rho$  - máximo de 0,10.



### 6.7. As estratégias desejadas para o futuro

Uma análise mais aprofundada das estratégias nos mostra que entre estas há uma diferença de percepção de importância, como indicado na tabela 6.13. A “estratégia de produção” aparece como a mais importante.

Tabela 6.13. A importância das estratégias futuras de marketing internacional.

*1 - Nenhuma importância; 2- Pouca importância; 3 - Importância moderada; 4- Bem importante; 5 -Importância total*

<b>Estratégias</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Macroestratégia</b>	3,46	0,579
<b>Produção</b>	3,85	0,882
<b>Estratégias de Marketing</b>	3,55	0,576
<b>Produto</b>	3,54	0,638
<b>Preço</b>	3,47	0,871
<b>Distribuição</b>	3,35	0,846
<b>Promoção</b>	2,70	0,829

Fonte: Dados da pesquisa.

“Estratégia de promoção” continua sendo a de menor importância na concepção das altas administrações. Porém, podemos verificar que apesar desta diferença, não podemos afirmar que todas elas tenham graus realmente diferentes. Por exemplo, não há diferença significativa entre “estratégias de produção” e “formulações estratégicas”, tabela 6.14.

Tabela 6.14. Matriz de significância do teste *t* para as estratégias desejadas.

<b>Estratégia</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Geral</b>	<b>1</b>							
<b>Produto</b>	<b>2</b>							
<b>Preço</b>	<b>3</b>							
<b>Promoção</b>	<b>4</b>	0,000	0,000	0,000				
<b>Distribuição</b>	<b>5</b>				0,004			
<b>Estratégicas</b>	<b>6</b>	0,028			0,000			
<b>Produção</b>	<b>7</b>	0,032			0,000	0,011		

Fonte: Dados da pesquisa.

\* mantido somente os valores de  $p$  máximo 0,10.

Se comparamos a importância das estratégias listadas, e os posicionamentos desejados, verificamos que a ordem de importância é praticamente a mesma.

Entre os itens mais importantes para estratégias, pode-se notar uma distribuição entre as diferentes dimensões, a exceção da estratégia de promoção, que mantém-se como a estratégia menos importante para as empresas exportadoras de papel e celulose. Isto indica que não há necessariamente uma dimensão estratégica mais importante do que outra, o que é comprovado em grande parte pela tabela 6.14.

T

tabela 6.15. A importância dos itens que compõem a formulação futuras de estratégias

1 - Nenhuma importância; 2- Pouca Importância; 3 - Importância moderada; 4- Bem importante; 5 -Importância total

		Itens que compõem a formulação de estratégias	Valor Médio	Desvio Padrão
1	P1	• Diminuição do custo de produção	4,33	0,918
2	P1	• Ênfase na utilização da capacidade produtiva	4,21	0,979
3	D	• Aumentar a rapidez de entrega	4,16	0,791
4	P2	• Ênfase na qualidade do produto	4,11	0,624
5	E	• Acompanhamento das oportunidades de mercado	4,05	0,740
6	E	• Adequação às normas da ISO	3,95	1,161
7	P3	• Adequação dos preços (prazo, descontos,...)	3,84	0,852
8	P2	• Criar produtos atendendo exigências ambientais	3,84	0,962
9	E	• Desenvolvimento de reputação internacional	3,79	0,979
10	D	• Diminuição do custo de distribuição	3,79	1,248
11	E	• Melhor definição de quem são os clientes-alvos	3,74	0,696
12	E	• Adequação das estratégias para cada mercado específico	3,63	0,788
13	E	• Melhor definição das vantagens competitivas	3,63	0,960
14	P2	• Adequação do produto ao mercado externo	3,53	1,066
15	P3	• Ênfase em preços competitivos no mercado externo	3,53	1,156
16	E	• Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas	3,47	0,968
17	P2	• Ênfase no desenvolvimento de novos produtos	3,47	1,112
18	E	• Conquistar segmentos emergentes de mercado	3,32	1,227
19	P2	• Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo	3,26	1,133
20	E	• Obter clientes dos concorrentes	3,21	0,811
21	P2	• Ampliação do mix de produtos	3,21	1,076
22	E	• Realização de pesquisa de marketing	3,21	1,122
23	P3	• Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado	3,05	1,023
24	D	• Fortalecimento da força de revenda	3,05	1,117
25	P4	• Participação em feiras internacionais e missões comerciais	3,05	1,161
26	P1	• Reconversão industrial	3,00	1,140
27	E	• Formação de "Joint Ventures"	3,00	1,183
28	D	• Servir a uma larga faixa de clientes	2,95	0,740
29	D	• Influenciar os canais de distribuição	2,79	1,165
30	P4	• Ênfase em propaganda	2,58	0,729
31	P4	• Ênfase em promoção	2,47	0,915

Fonte: Dados da pesquisa

### 6.8. As influências na formulação das estratégias de marketing internacional

Duas análises estatísticas foram realizadas para identificar quais variáveis percebidas e/ou desejadas pelas altas administrações tinham influência significativa nas estratégias de marketing internacional.

A análise de correlação entre as variáveis incluídas no trabalho é de extrema importância, pois mostra a grau e o sinal da relação entre duas variáveis, colaborando para analisar as hipóteses iniciais de trabalho. A tabela 6.16 mostra a intercorrelação entre as variáveis com a macroestratégia no período 1996-2000.

### **6.8.1. Estratégia de produto**

A estratégia de produto, têm relação significativa ao nível de  $p \leq 0,10$ , com: (a) objetivo desejado; (b) posicionamento competitivo desejado; (c) percepção das oportunidades futuras; (d) percepção das barreiras futuras e (e) desempenho das exportações na primeira metade da década de 90.

Na análise de regressão, estratégia de produto apresentou relação significativa com - (a) posicionamento competitivo desejado e (b) objetivos futuros - indicando-as como de maior consistência para explicar esta dimensão de estratégia de produto para o futuro.

“Barreiras” mostra um sinal diferente do esperado a priori. Os itens considerados de maior importância pela alta administração na estratégia de produto para o futuro são “ênfase na qualidade”, principalmente, e “produtos atendendo as exigências ambientais”.

Podemos inferir que há uma preocupação maior com qualidade de produtos para mercados mais exigentes, obrigando assim a uma melhoria estratégica da empresa. Há a percepção de que estes mercados estão sendo cada vez mais exigentes em produtos *ambientalmente corretos* o que obriga a empresa a mudar seu portfólio de produtos. Pode-

se verificar que “ênfase em desenvolvimento de novos produtos” é o terceiro item em importância dentro de estratégia de produto

### **6.8.2. Estratégia de preço**

Para estratégia de preço, as relações significativas (ao nível 0,10) são: (a) posicionamento desejado, (b) oportunidades percebidas e (c) desempenho das exportações na primeira metade da década de 90, enquanto que na análise de regressão apresentou relação significativa com “posicionamento desejado para o período futuro”.

Estes modelo apresenta um erro de 19,31% e tem um grau de explicação de 95,51%. O item de maior importância citado pelas altas administrações para a estratégia de preço é “adequação dos preços no mercado externo”, enquanto que as microvariáveis do grupo posicionamento com maior relação com esta dimensão estratégica são: “posicionamento competitivo desejado em distribuição” e “posicionamento competitivo desejado em promoção”. Como no período passado, podemos inferir dois fatos destes posicionamentos: o primeiro relacionado a custo e por conseqüência, possibilitando políticas de preço e o segundo relacionado a divulgação.

No grupo de oportunidades a relação principal foi com “percepção das oportunidades externas”, o que demonstra a preocupação em aproveitar as oportunidades principalmente com câmbio e crescimento das economias dos países importadores.

### 6.8.3. Estratégia de promoção

A estratégia de promoção apresentou o menor grau de importância entre as estratégias definidas pelas altas administrações e também o menor grau de relacionamento com as variáveis. Somente “objetivo desejado” apresentou relação significativa ao nível de  $p \leq 0,10$ , o mesmo ocorrendo na análise de regressão. Esta variável então mostra ser fundamental para a formulação futura desta estratégia.

Tabela 6.16. Matriz de correlação de Pearson entre as macrovariáveis e as estratégias.

Variável		1	2	3	4	5	6	7
<b>Macroestratégia</b>	<b>Valor</b>	0,47		0,63	0,57	0,77	0,59	0,81
	<b>p</b>	0,05		0,01	0,01	0,00	0,01	0,00
<b>E. produto</b>	<b>Valor</b>			0,49	0,49	0,53	0,68	0,64
	<b>p</b>			0,04	0,04	0,02	0,00	0,00
<b>E. preço</b>	<b>Valor</b>			0,44		0,59	0,46	0,72
	<b>p</b>			0,07		0,01	0,06	0,00
<b>E. promoção</b>	<b>Valor</b>						0,43	
	<b>p</b>						0,07	
<b>E. distribuição</b>	<b>Valor</b>			0,73	0,64	0,72		0,58
	<b>p</b>			0,00	0,00	0,00		0,01
<b>F. estratégica</b>	<b>Valor</b>	0,52		0,57	0,50	0,77	0,59	0,80
	<b>p</b>	0,03		0,01	0,03	0,00	0,01	0,00
<b>E. produção</b>	<b>Valor</b>			0,65	0,61	0,73		0,81
	<b>p</b>			0,00	0,01	0,00		0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

\* - Mantido somente os valores de  $p$  máximo 0,10.

Variáveis	
1 - Características da empresa	4 - Percepção das barreiras passadas
2 - Desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial	5 - Percepção das oportunidades passadas
3 - Desempenho das exportações	6 - Objetivos passados
	7 - Percepção do posicionamento competitivo

As microvariáveis que apresentaram relação significativa com esta estratégia foram: (a) objetivos de lucratividade no mercado externo e (b) posicionamento desejado em promoção. “Objetivo de lucratividade” apresenta ser a principal microvariável e o item principal na formulação desta dimensão estratégica é “participação em feiras e missões comerciais”, indicando que esta estratégia procura colaborar para o aumento da lucratividade no mercado externo, apesar de ser considerada de menor importância.

#### **6.8.4. Estratégia de distribuição**

A estratégia de distribuição, apresenta correlação significativa com: (a) desempenho das exportações na primeira metade da década de 90; (b) percepção das oportunidades futuras; (c) percepção das barreiras futuras e (d) posicionamento competitivo desejado

“Percepção das barreiras futuras” apresentou sinal contrário ao esperado. Na análise de regressão - (a) percepção das oportunidades futuras e (b) desempenho das exportações na primeira metade da década de 90 - apresentaram significância ao nível de  $p \leq 0,10$ . As duas microvariáveis que compõem o grupo de oportunidades apresentaram alta relação com esta estratégia. Deve-se citar também que tanto “percepção das barreiras do custo Brasil” como “percepção de outras barreiras externas” apresentaram alta relação com esta estratégia, levando a inferir que a necessidade de manter os mercados existentes leva a uma estratégia mais agressiva em distribuição à medida que as barreiras são vistas com maior importância.

Tabela 6.17. Matriz de correlação de Pearson entre as microvariáveis e as estratégias.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Sinal Esperado	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E. produto	Valor					0,50	0,54	0,42	0,53	0,45	0,60	0,58	0,67	0,53			0,73	0,57		0,60
	<i>p</i>					0,03	0,02	0,08	0,02	0,06	0,01	0,01	0,00	0,02			0,00	0,01		0,01
E. preço	Valor				0,48				0,51	0,60	0,46			0,58	0,52		0,68	0,69		0,45
	<i>p</i>				0,04				0,03	0,01	0,05			0,01	0,03		0,00	0,00		0,06
E. promoção	Valor												0,40	0,57			0,52			
	<i>p</i>												0,10	0,01			0,03			
E. distribuição	Valor						0,77	0,63	0,69	0,63					0,44		0,63	0,70		0,50
	<i>p</i>						0,00	0,01	0,00	0,01					0,07		0,01	0,00		0,03
F. estratégica	Valor		0,55				0,57		0,80	0,61	0,53		0,54	0,64	0,47		0,71	0,83		0,68
	<i>p</i>		0,02				0,01		0,00	0,01	0,03		0,02	0,00	0,05		0,00	0,00		0,00
E. produção	Valor						0,73	0,52	0,75	0,60	0,42				0,62		0,63	0,75	0,48	0,61
	<i>p</i>						0,00	0,03	0,00	0,01	0,08				0,01		0,01	0,00	0,05	0,01

Fonte: Dados de pesquisa

\* Mantidas as correlações com valores máximo de  $p = 0,10$ .

Variáveis	
1 - Características organizacionais	11 - Participação das exportações nas vendas totais da empresa
2 - Característica da administração	12 - Participação nos mercados tradicionais
3 - Orientação estratégica	13 - Penetração em novos mercados
4 - Desempenho em relação a vendas no mercado interno	14 - Lucratividade nos mercados externos
5 - Desempenho em relação as exportações setoriais	15 - Posicionamento em produto
6 - Barreiras internas	16 - Posicionamento em preço
7 - Custo Brasil	17 - Posicionamento em promoção
8 - Outras barreiras	18 - Posicionamento em distribuição
9 - Oportunidades internas	19 - Posicionamento em produção
10 - Oportunidades externas	20 - Posicionamento estratégico



Também “posicionamento desejado em distribuição” e “posicionamento desejado em promoção” apresentam alta relação com estratégia de distribuição, indicando que a própria percepção do posicionamento desejado em distribuição é importante para a formulação de suas estratégias. “Aumentar a rapidez de entrega” é o principal item para a formulação de estratégia de distribuição, mais do que a “diminuição dos custos de distribuição”, indicando que serviço também é importante para a agregação de valor ao produto.

Somente “desempenho das exportações em comparação com o desempenho interno e setorial” não apresentou relação significativa com a formulação estratégica futura. Em ordem - (a) posicionamento competitivo desejado; (b) percepção das oportunidades futuras; (c) objetivos futuros; (d) desempenho das exportações na metade da década de 90; (e) características da empresa e (f) percepção das barreiras futuras - apresentaram relação significada com esta estratégia.

#### **6.8.5. Formulação estratégica**

No modelo econométrico, “posicionamento competitivo desejado” e “características da empresa” apresentaram relação significativa a  $p \leq 0,10$ . No grupo posicionamento destacam-se “posicionamento competitivo desejado em distribuição” e “posicionamento competitivo desejado em promoção” que apresentaram as maiores relações com formulação estratégica e “orientação estratégica” no grupo de características da empresa.

Tabela 6.18. Análise de regressão para verificar o impacto na formulação de estratégias.

Variável Independente	Sinal Esperado	Estratégia															
		Produto		Preço		Promoção		Distribuição		Estratégica		Produção					
		$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$				
Carac. Empresa	+																
D. compa.	+																
D export.	+																
Barreira	-																
Oportunidade	+																
Objetivo	+	0,45	0,027			0,73	0,000										
Posicionamento	+	0,59	0,009	1,08	0,000									0,90	0,000	1,16	0,000
<b>R2A</b>		98,37		96,51		92,00		97,38		99,10		97,70		99,10		97,70	
<b>F</b>		544		499		207		335		997		765		997		765	
$\varphi$		< 0,0000		< 0,0000		< 0,0000		< 0,0000		< 0,0000		< 0,0000		< 0,0000		< 0,0000	
<b>EPE</b>		0,457		0,670		0,772		0,553		0,339		0,585		0,339		0,585	
<b>%</b>		12,97		19,31		29,62		16,63		9,59		15,61		9,59		15,61	

 $\beta$  - valor do coeficiente $\rho$  - significância do coeficiente $\varphi$  - Nível de significância do teste F;

EPE - Erro padrão de estimativa.

### 6.8.6. Estratégia de produção

Estratégia de produção apresenta correlação significativa com: (a) posicionamento competitivo desejado; (b) percepção das oportunidades futuras; (c) desempenho das exportações na segunda metade da década de 90 e (d) percepção das barreiras futuras - sendo que esta apresentou sinal contrário ao esperado.

Já, na análise de regressão, somente “posicionamento competitivo desejado” apresentou relação significativa no nível de significância estabelecido. Os itens mais importantes para compor esta estratégia são “diminuição do custo de produção” e “ênfase na utilização da capacidade produtiva”. No grupo posicionamento, somente “posicionamento desejado em preço” não está relacionado com esta estratégia ao nível de significância estabelecido.

### 6.9. Resultado conjunto

Um sumário baseado nos resultados da análise de correlação e na análise multivariada para todas as dimensões de estratégias de marketing internacional é apresentado na tabela 6.19. Como pode ser visualizado, é clara a preocupação das altas administrações com os concorrentes, onde posicionamento competitivo desejado apresentou o maior número de relações para explicar as estratégias futuras desejadas. “Desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial” é a variável menos importante para explicar estas estratégias.

Analisando as correlações das microvariáveis (tabela 6.17) em relação as dimensões de desempenho, temos as seguintes análises a  $p \leq 0,10$ :

Em termos de “características da empresa”, uma variável - “orientação estratégica” - mostrou associação positiva com apenas duas dimensões de formulação de estratégias de marketing internacional.

Em termos de “desempenho das exportações”, somente “desempenho da exportações comparado com o desempenho das exportações setoriais” apresentou relação com duas das dimensões de formulação de estratégias de marketing internacional.

Em termos de “percepção das barreiras futuras” destacam-se “percepção futura das barreiras do custo Brasil”, e “percepção futura de outras barreiras externas”, porém com sinal oposto ao esperado.

Em termos de “percepção futura das oportunidades” as duas variáveis - (1) percepção das oportunidades internas e (2) percepção das oportunidades externas - somente não apresentaram relação significativa com estratégia de promoção. Todas as associações foram positivas como esperado a priori.

Em termos de “objetivos futuros” verificamos que “objetivo de lucratividade no mercado externo” se destaca, mas “objetivo de participação das exportações nas vendas totais” e “objetivos de penetração em novos mercados” também mostram relações significativas.

Em termos de “posicionamento competitivo” apenas “posicionamento competitivo em preço” não apresentou nenhuma relação significativa, e “posicionamento competitivo em produção” apresentou apenas uma relação significativa; e este foi com

estratégia de produção. Destaca-se “posicionamento competitivo em promoção” que apresentou relação significativa com todas as dimensões de formulação de estratégias.

Das vinte microvariáveis, apenas uma apresentou relação significativa a  $p \leq 0,10$  com todas as dimensões de formulação de estratégia e quatro apresentaram relação significativa com cinco das seis dimensões de formulação de estratégia, todas do grupo de percepção de oportunidades futuras e posicionamento competitivo desejado. Quatro variáveis não apresentaram qualquer relação significativa.

Tabela 6.19. Sumário do impacto das macrovariáveis na formulação de estratégias.

<b>Estratégia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Produto</b>			<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>CM</b>	<b>CM</b>
<b>Preço</b>			<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>		<b>CM</b>
<b>Promoção</b>						<b>CM</b>	
<b>Distribuição</b>			<b>CM</b>	<b>C</b>	<b>CM</b>		<b>C</b>
<b>Estratégica</b>	<b>CM</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>CM</b>
<b>Produção</b>			<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>		<b>CM</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

C - Significativo na análise de correlação

M - Significativo na análise de regressão

<b>Variáveis</b>	
1 - Características da empresa	4 - Percepção das barreiras passadas
2 - Desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial	5 - Percepção das oportunidades passadas
3 - Desempenho das exportações	6 - Objetivos passados
	7 - Percepção do posicionamento competitivo

### **6.10. - As influências conjuntas das dimensões estratégicas**

A macroestratégia, como constructo das dimensões, apresenta uma relação com todas elas, como pode ser visualizado na tabela 6.20. Quatro níveis de relação podem ser visualizados.

A maior relação é “formulação estratégica”; em um plano intermediário superior encontra-se “estratégia de preço”; em um plano intermediário inferior encontram-se - (a) “estratégia de produto”; (b) “estratégia de estratégia de distribuição” e “estratégia de produção” - e, por último, “estratégia de promoção”.

Entre as diferentes dimensões de estratégia, a maior relação encontrada é entre “estratégia de produção” e “formulação estratégica”, devendo estar refletindo aí a “adequação das normas da ISO”, assunto que as empresas exportadoras de papel e celulose vem demonstrando ter grande preocupação.

O mesmo nível de relação anterior, é verificada entre “estratégia de preço” e “formulação estratégica” que acreditamos estar refletindo a importância de análise estratégica de preço como fator de diferencial competitivo.

Relação que também se sobressai é entre “estratégia de distribuição” e “estratégia de produção” fazendo crer que existe uma maior sintonia entre as atividades operacionais (produzir-distribuir). Isso indica preocupação com a redução de custos e eficiência-eficácia.

Tabela 6.20. Matriz de correlação de Pearson entre as dimensões estratégicas.

Variável		1	2	3	4	5	6	7
Estratégia (1)	valor	1,00						
	<i>p</i>	---						
E. produção (2)	valor	0,80	1,00					
	<i>p</i>	0,00	---					
E. preço (3)	valor	0,86	0,60	1,00				
	<i>p</i>	0,00	0,01	---				
E. promoção (4)	valor	0,65	0,59	0,63	1,00			
	<i>p</i>	0,00	0,01	0,01	---			
E. distribuição (5)	valor	0,79	0,58	0,56		1,00		
	<i>p</i>	0,00	0,01	0,02		---		
F. estratégica (6)	valor	0,94	0,63	0,80	0,49	0,68	1,00	
	<i>p</i>	0,00	0,01	0,00	0,04	0,00	---	
E. produção (7)	valor	0,78	0,46	0,60		0,76	0,80	1,00
	<i>p</i>	0,00	0,05	0,01		0,00	0,00	---

Fonte: dados da pesquisa.

\* mantidas as correlações com - *p* - máximo de 0,10

Não foi encontrada relação entre “estratégia de promoção” e “estratégia de distribuição” e entre “estratégia de promoção” e “estratégia de produção”.

### 6.11. Resumo e conclusão do capítulo

Esta seção focou a avaliação das hipótese listadas no capítulo três relacionadas ao período futuro.

Na primeira fase deste capítulo foi verificado a importância da percepção das altas administrações em relação às variáveis que influenciam a formulação das estratégias futuras.

Barreiras mostram-se significativamente diferentes entre si, sendo “barreiras do custo Brasil” percebidas como a de maior importância. Já as oportunidades não mostram diferença significativa de percepção, bem como “objetivos”.

A percepção do posicionamento competitivo apresenta diferenças significativas entre várias dimensões, principalmente de posicionamento competitivo de promoção, considerado o pior posicionamento em relação aos principais concorrentes.

As altas administrações desejam que seu posicionamento competitivo, em média seja melhor do que dos principais concorrentes, exceção à alguns itens de distribuição e de promoção no mercado internacional, indicando, para o primeiro, a preocupação maior em resolver problemas ligados ao sistema de distribuição física, e não ao sistema de serviços que podem ser incluídos nesta atividade.

As estratégias eram percebidas com grau de importância diferentes, sendo considerada de maior importância “estratégia de produção” e de menor importância “estratégia de promoção”, indicando que as formulações de estratégias de marketing, no período passado tinham menor importância do que as estratégias de produção. Esta percepção de importância é mostrada com diferença significativa, principalmente para a última, “estratégia de promoção”, podendo este ser um reflexo do mal posicionamento competitivo deste grupo de atividades.

A importância maior dada em estratégias para produção e não para produto, indicado como o desejo de melhor posicionamento, pode estar mostrando o esforço que é despendido em produção e indicando o fator competitivo que é dado para esta dimensão. Entretanto “estratégias de marketing” aparecem como segundo grupo mais importante, fazendo crer que existe um reconhecimento de que competitividade não está incluso somente na atividade produtiva, indústria, mas também na análise e procura de



posicionamento junto aos clientes em atividades de serviços e em procura de novos segmentos.

Estes resultados são confirmados pela análise dos itens que compõem as dimensões estratégicas. É importante verificar que duas dimensões se evidenciam, “estratégia de produção”, com dois dos três itens que a compõem sendo dos mais importantes, e “estratégia de promoção”, onde dois dos três itens que a compõem sendo os menos importantes. Nas outras quatro dimensões são os itens se sobressaem e não a dimensão estratégica em si. É importante verificar, também, que da quase totalidade dos itens listados, vinte e quatro, aparecem para o futuro com uma importância pelo menos *moderada*, indicando que há um aumento na percepção das altas administrações em aproveitarem todas as possibilidades de diferenciação para aumentar sua competitividade nos mercados externos.

Percebe-se claramente que cada dimensão estratégica é influenciada diferentemente pelas variáveis construídas, indicando que todas têm importância porém com peso diferente para cada dimensão, e que “desempenho comparativo das exportações em relação ao desempenho no mercado interno e desempenho das exportações setoriais” não apresentou nenhuma relação com a formulação estratégias futuras, e “características da empresa” teve uma relação com apenas duas das dimensões de estratégias.

A primeira verificação nos permite concluir que as empresas de papel e celulose não têm preocupação com o desempenho dos concorrentes nacionais, e nem com seu mercado interno para a definição de estratégias no mercado externo. Ou seja, não analisa os sucessos e insucessos de concorrentes para ajudá-las no ganho de experiência. O

ganho de experiência advêm de seus próprios sucessos e insucessos no mercado externo, demonstrado pela número de relações significativas com “desempenho das exportações na primeira metade da década de 90”.

A variável “barreiras” mostrou um número de relações bem maior do que no período passado. Porém, todas mostraram sinal contrário ao esperado, levando a crer que novas pesquisas devem ser conduzidas para entender melhor a relação desta variável com a formulação de estratégias.

No conjunto, pode-se concluir que as altas administrações têm como principal referência para a formulação das estratégias futuras, “posicionamento competitivo desejado da empresa”, mostrando que a empresa realiza comparações com os principais concorrentes e não com o mercado interno e setorial, como já verificado anteriormente, indicando que há o balizamento das ações da empresa pelas atitudes e pelos desejos em relação aos principais concorrentes.

Podemos então, realizar a seguinte conclusão:

*“a formulação de estratégias de marketing internacional para o período futuro de uma empresa exportadora de papel e celulose esta baseada em percepções que a alta administração têm em relação ao ambiente interno ou externo. Porém, estas percepções influenciam diferentemente as várias dimensões de estratégias realizadas, onde posicionamento competitivo têm um grande peso.”*

## **7. DETERMINANTES DA MUDANÇA NA FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL - RESULTADOS**

### **7.1. Introdução**

Este capítulo explora a relação entre mudanças nas variáveis e como estas afetam as alterações na formulação das estratégias de marketing internacional do período passado para o período futuro. É pressuposto que as mudanças de percepção nas variáveis e no desejo competitivo da empresa, ocasionam alterações nas seis dimensões de formulação de estratégias de marketing internacional

Entretanto - (a) características da empresa e (b) desempenho das exportações na primeira metade da década de 90 - não serão analisadas em diferenças. A primeira variável é definida no modelo conceitual como constante, pois as percepções e desejos competitivos analisados no presente trabalho são reflexos da característica da empresa em um determinado período no tempo. A segunda variável não é uma medida de desejo futuro, pois reflete o que ocorreu com as exportações após as estratégias do período 1990-1995 terem sido implementadas.

## 7.2. As mudanças nos desempenhos das exportações

A diferença entre o desempenho das empresas no período passado em relação ao desempenho desejado é significativa, como pode ser verificado na tabela 7.1. Ou seja, procurarão melhorar o desempenho das exportações em relação ao desempenho alcançado no mercado brasileiro, bem como em relação a média setorial.

Tabela 7.1. Matriz de teste  $t$  para verificar as mudanças de desempenho das exportações\*.

		D.M.I.	D. Setorial
<b>Desempenho Mercado Interno</b>	<b>diferença média</b>	0,43*	
	<b><math>p</math></b>	0,03	
<b>Desempenho Setorial</b>	<b>diferença média</b>		0,63*
	<b><math>p</math></b>		0,02

Fonte: Dados da pesquisa

\* - Significativo a  $p - 0,10$

Melhorar porque consideravam que tanto as vendas como a lucratividade nos mercados externos estavam piores ou no máximo próximo às médias alcançadas no mercado interno e à média setorial, como mostra a tabela 7.2.

É importante notar que a comparação da lucratividade entre o mercado interno e externo era e continuará sendo favorável ao primeiro mercado, o que pode ser perfeitamente explicado pela diferença de estrutura de mercado, onde o primeiro tem uma característica de oligopólio do que o segundo, que é mais concorrencial.

Visualiza-se ainda, na tabela 7.1., que “mudança no desempenho das exportações em relação ao desempenho das exportações setoriais” mostrou um grau maior de mudança.

Tabela 7.2. A percepção e o desejo do desempenho comparativo.

1 - Substancialmente abaixo    2 - Abaixo    3 - Igual    4 - Acima    5 - Substancialmente acima

	1996 - 2000		1990 - 1995	
	Média	D.P.	Média	D.P.
<b>Comparação com o desempenho no mercado interno</b>				
Média anual dos crescimentos das vendas no mercado externo	3,11	1,12	2,94	1,13
Média da lucratividade das vendas no mercado externo	2,79	0,89	2,44	0,96
<b>Comparação com o desempenho das exportações setoriais</b>				
Média anual dos crescimentos das vendas no mercado externo	3,21	1,06	2,83	0,96
Média da lucratividade das vendas no mercado externo	3,26	0,85	2,94	0,85

Fonte: Dados da pesquisa.

### 7.3. As mudanças na percepção das barreiras

Apesar de ter sido verificado uma provável mudança na percepção das altas administrações em relação à “macrobarreiras”, esta não é comprovada estatisticamente, ao nível de  $p \leq 0,10$ , como pode ser visualizado na tabela 7.3. Dentre os grupos que compõem esta macrovariável; nota-se que “barreiras do custo Brasil, sempre citado como o grupo mais importante de barreiras para a definição da competitividade nos mercados externos, não apresentou mudança significativa de um período para outro.

Significa dizer que as expectativas futuras são iguais as percepções passadas, ou seja, os empresários não esperam que problemas estruturais e macroeconômicos sejam solucionados nos próximos cinco anos. Porém eles também não esperam que estes mesmos fatores piorem significativamente.

Mas, “outras barreiras externas” e “concorrência nos mercados externos”, apresentaram mudança significativa e positiva. Há claramente, por parte das altas administrações das empresas exportadoras de papel e celulose, a expectativa de que estas barreiras tenham um crescimento acentuado, tornando-se mais importantes para a definição

da competitividade externa, e diminuindo, por consequência, a diferença entre essas e “barreiras do custo Brasil”.

Tabela 7.3. Matriz de teste *t* para verificar a diferença na percepção das barreiras.

<b>Barreira</b>		<b>Macro</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>	<b>C. Brasil</b>	<b>O. Bar.</b>	<b>Concor.</b>
<b>Macro</b>	<b>diferença</b>	0,11					
	<b><i>p</i></b>	0,21					
<b>Interna</b>	<b>diferença</b>		0,07				
	<b><i>p</i></b>		0,50				
<b>Externa</b>	<b>diferença</b>			0,26*			
	<b><i>p</i></b>			0,04			
<b>Custo Brasil</b>	<b>diferença</b>				0,10		
	<b><i>p</i></b>				0,14		
<b>Outras Barreiras</b>	<b>diferença</b>					0,26*	
	<b><i>p</i></b>					0,05	
<b>Concorrência</b>	<b>diferença</b>						0,47*
	<b><i>p</i></b>						0,02

Fonte: Dados da pesquisa.

\* - Significativo a *p* - 0,10

As mudanças nessas barreiras são confirmadas pelas mudanças na importância dos itens que as compõem, como pode ser visualizado no anexo 06. De todos os itens de barreiras somente quatro apresentam diferença significativa de percepção entre o período passado e o período futuro, sendo eles: (a) concorrência de exportadores de outros países; (b) custos portuários; (c) falta de assistência governamental e taxas de incentivo e (d) dificuldades de contatos no mercado externo.

Dessas quatro barreiras, a primeira já foi amplamente discutida nos capítulos precedentes, mostrando as implicações possíveis tanto a nível interno da empresa como a nível externo. “Custos portuários” por si só já é sobejamente conhecido, e tanto suas causas e possíveis soluções também os são, não sendo assim necessário maiores discussões.

O terceiro item, “falta de assistência governamental e taxas de incentivo”, mostra uma redução de importância do período passado para o período futuro, reforçando a discussão também levada a termo nos capítulos anteriores.

Porém o quarto item, “dificuldades de contatos no mercado externo”, aparece, em princípio, de forma inesperada. Toda a análise até o momento não demonstrava que pudesse haver a indicação de que este fator teria aumentada de forma significativa sua dificuldade. Apesar deste fator não ser importante dentro de todos os itens de barreiras, nos dois períodos analisados, devem, as empresas, se anteciparem a tal dificuldade.

É importante também verificar a mudança na ordem de importância dos itens que compõem as variáveis de barreiras<sup>1</sup>, mesmo que estas não tenham tido mudanças significativas na percepção das altas administrações das empresas exportadoras de papel e celulose.

Nesta discussão sete itens devem ser destacados, sendo eles: (a) concorrência de exportadores de outros países; (b) custo do capital para financiar as exportações; (c) alto custo de frete para o mercado externo; (d) custos portuários; (e) pressão internacional em relação a questões ambientais; (f) falta de assistência governamental e taxas de incentivo e (g) imagem do produto brasileiro.

Destes, quatro itens apresentaram aumento de importância comparativa e três tiveram um decréscimo. As empresas exportadoras de papel e celulose, na média, mostram

---

<sup>1</sup> O que se procura nesta análise é verificar a posição de um item em relação aos outros. Eventualmente alguns deles podem ter uma mudança significativa do passado para o futuro. porém não necessariamente uma mudança significativa em sua posição dentro do conjunto de itens. As duas análises são importantes para entender a dinâmica do processo de formulação de estratégias. Esta análise será utilizada para todas as dimensões a serem analisadas posteriormente.

ter consciência do fato das questões ambientais ganharem espaço nas discussões internacionais, refletido pelo aumento de importância deste fator como definidor de competitividade para o período futuro.

Também é importante notar que a imagem do produto brasileiro no exterior, terá menos importância para as empresas como barreiras do que anteriormente, confirmando “posicionamento em produto”, onde se pretende que este seja melhor do que dos principais concorrentes.

Como visto na revisão de literatura, a imagem de um país pode ser passada para a imagem de um produto, e as empresas brasileiras indicam que este fato não irá acontecer, ou se acontecer, a expectativa é de que não influencie os produtos brasileiros.

Já, “custos portuários”, perde importância na percepção das altas administrações quando comparado com os outros itens, bem como “custos de frete”, que está intimamente ligado ao item anterior.

#### **7.4. A mudança na percepção dos incentivos/oportunidades**

Diferentemente da percepção das variáveis do grupo “barreiras”, as variáveis do grupo “oportunidades” mostraram mudanças significativas, ao nível de  $p \leq 0,10$ , em todas as suas dimensões, como pode ser visualizado na tabela 7.4..

Estas mudanças ajudam a entender a importância deste grupo para a formulação de estratégias de marketing internacional.

Ao se analisar os itens que compõem as variáveis do grupo oportunidades, no anexo 07, nota-se que metade deles apresentou mudança significativa na percepção passada



das altas administrações para as expectativas futuras, e mais importante, todas estas mudanças foram positivas. Ou seja, esperam que as oportunidades sejam, no futuro, melhores do que foram no passado.

Tabela 7.4. Matriz de teste *t* para verificar a diferença na percepção das oportunidades.

Oportunidade		Macro	Interna	Externa
Macro	diferença <i>p</i>	0,48* 0,00		
Interna	diferença <i>p</i>		0,34* 0,00	
Externa	diferença <i>p</i>			0,32* 0,00

Fonte: Dados da pesquisa

\* - Significativo a *p* - 0,10

Também é importante verificar que a quase totalidade desses itens tiveram mudanças no seu posicionamento comparativo. Desses, deve-se ressaltar: (a) redução das tarifas nos mercados-alvos; (b) aproveitamento das oportunidades de investimentos estrangeiros; (c) pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno e (d) expectativa de maior lucratividade do que no mercado interno.

Os dois primeiros itens tiveram um crescimento em importância (o primeiro era o 13º item mais importante para o período passado e passou para o 7º posição, enquanto que o segundo passou da 15ª posição para a 9ª). Os dois últimos tiveram perda de importância no mesmo período.

Estes quatro itens reforçam a idéia de globalização pela qual as empresas devem passar, já discutido no capítulo anterior. Menores tarifas é um dos dogmas de um mundo globalizado, e as altas administrações têm suas expectativas de que isto ocorra.

Esperam também que investimentos estrangeiros sejam feitos no Brasil, também refletindo a expectativa das empresas.

A queda de importância de oportunidades de crescimento no mercado interno reforça a tese de que há uma mudança em modelo de atuação, onde as empresas que antes eram, em parte, “empurradas para o mercado externo”, como definem RAO, ERRAMILLI & GANESH (1989), mudam para um modelo onde são “puxados para o mercado externo”, indicando um amadurecimento das empresas exportadoras, só conseguido com experiência e desejo das altas administrações como base filosófica de atuação administrativa.

A diminuição de importância na expectativa de obter maior lucratividade no mercado externo do que no mercado interno também reforça esta tese, refletindo um alongamento de retorno dos investimentos, e novamente mostrando uma mudança de conceito filosófico de atuação administrativa reforçando a tese de amadurecimento e desejo de atuação em um mercado mais competitivo, porém também mais estável em suas relações.

### **7.5. As mudanças nos objetivos**

A tabela 7.5 mostra que nenhum dos objetivos apresentou diferença significativa entre o encontrado no passado e o desejado para o futuro, ao nível de  $p \leq 0,10$ .

Este fato indica que o modelo de crescimento, normalmente moderado, continuará a ser buscado; o que mudará a priori, serão as estratégias de como alcançá-lo, pois há percepções claras de mudanças em barreiras e oportunidades nos mercados externos, e assim sendo, novas estratégias devem ser implementadas para manter o mesmo ritmo de crescimento.

Esta união de resultado ajuda a entender as novas estratégias e importâncias listadas no capítulo anterior, e que serão objeto de análise em suas mudanças na continuidade deste capítulo.

Tabela 7.5. Matriz de teste *t* para verificar a diferença nos objetivos.

		Macroobj jetivo	Part. Vendas Totais	Part. Mercados Tradiciona is	Penetração novos mercados	Lucratividade Mercado Externo
<b>Macroobjetivo</b>	<b>dif. média</b> <i>p</i>	0,19 0,19				
<b>Part. Vendas Totais</b>	<b>dif. média</b> <i>p</i>		0,14 0,61			
<b>Part. Merc. Tradicionais</b>	<b>dif. média</b> <i>p</i>			0,08 0,72		
<b>Penetração Novos Merc.</b>	<b>dif. média</b> <i>p</i>				0,35 0,14	
<b>Lucr. Mercado Externo</b>	<b>dif. média</b> <i>p</i>					0,17 0,27

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim outras relação, que não são objetos de análise deste trabalho devem ser futuramente realizadas para entender como os objetivos são influenciados pelo ambiente da empresa.

### 7.6. A mudança no posicionamento desejado pela alta administração

Posicionamento mostrou, nos capítulos anteriores, ser um dos fatores mais importante para a formulação de estratégias de marketing internacional. Analisando a tabela 7.6, verificamos que quatro das seis dimensões apresentaram diferenças significativas de posicionamento percebido para o desejado. Ou seja, as empresas pretendem ter uma posição competitiva em relação aos principais concorrentes significativamente melhor do

que tinham anteriormente. São eles: (a) produto; (b) produção; (c) estratégias de marketing e (d) promoção.

Tabela 7.6. Matriz de teste *t* para verificar a diferença de posicionamento.

Posicionamento	Dif.	<i>p</i>
<b>Macroposicionamento</b>	0,38*	0,000
<b>Produto</b>	0,39*	0,005
<b>Produção</b>	0,52*	0,001
<b>Estratégias de marketing</b>	0,70*	0,001
<b>Preço</b>	0,33	0,110
<b>Distribuição</b>	0,16	0,241
<b>Promoção</b>	0,51*	0,015

Fonte: Dados da pesquisa.

\* - Significativo a *p* - 0,10

Este resultado indica que: 1º - há o reconhecimento de que competitividade não se dá somente em produção e produto<sup>2</sup>; e 2º - que a melhoria nas estratégias e promoção devem ser considerados para penetração e consolidação de mercados.

É importante também verificar que preço e distribuição não mostraram diferença significativa. O primeiro possivelmente por ser de difícil controle, principalmente em um mercado altamente competitivo, e o segundo por haver fatores externos às empresas de difícil solução.

Oito itens apresentam mudança significativa em posicionamento, ao nível de  $p \leq 0,10$ , anexo 08. Porém ressalta-se que o item “desenvolvimento de estratégias de marketing” que era no período passado o 12º item em posicionamento passou para o 5º item quando considerado o período futuro. Obviamente que para alcançar esta posição um grande esforço terá que ser realizado. Este resultado consolida as análises anteriores.

<sup>2</sup> No trabalho não houve a preocupação em verificar se as empresas exportadoras de papel e celulose consideravam produto em sua forma mais ampla, e não somente suas propriedades físicas.

### **7.7. As mudanças nas estratégias desejadas pela alta administração**

As empresas exportadoras de papel e celulose indicam que para o futuro pretendem ter todas as dimensões de estratégias significativamente mais agressivas do que foram no passado, ou seja, pretendem atuar no mercado internacional com mais ênfase do que atuavam. Essa inferência é feita considerando os resultados da tabela 7.7.

Porém, este resultado não está refletindo um desejo de crescimento mais agressivo, mas sim a necessidade de ser mais agressivo para poder manter o crescimento já definido anteriormente, já discutido no item 7.5 de objetivos.

Desses grupos de estratégias, “estratégias de marketing” e “distribuição” mostram as maiores mudanças indicando possivelmente dois fatos diferentes. O primeiro é o objetivo real de melhoria em relação aos principais concorrentes, e a formulação de estratégias de longo--prazo tornam-se fundamentais para a manutenção de competitividade no mercado internacional. O segundo apresenta um esforço de manutenção da posição existente no passado, esforço este não para melhorar a situação em relação aos principais concorrentes, mas para não permitir que se tornem piores do que eles<sup>3</sup>.

Mesmo “estratégias de promoção”, considerada como a de menor importância, apresenta mudança significativa em relação àquela que foi realizada no passado.

No período passado, as altas administrações perceberam a “estratégia de produção” como a mais importante, o que é natural, por ser escala de produção uma das

---

<sup>3</sup> Esta análise parcial não invalida uma análise conjunta para alcançar os objetivos definidos, ou seja, de crescimento moderado nos mercados externos.

características desse setor para a definição das vantagens competitivas, reforçado ainda pela importância que estas empresas mostraram em relação a estratégias de preço<sup>4</sup>, segundo grupo de estratégias mais importante naquele período.

Para o período futuro, uma inversão de importância ocorreu entre grupos de estratégias; “estratégias de marketing”, que compõem um grupo de estratégias de longo-prazo, passou a ser percebido pelas empresas como o segundo grupo de estratégias mais importante, quando era o quarto grupo mais importante no período passado.

Tabela 7.7. Matriz de teste *t* para verificar a diferença na importância das estratégias analisados.

<b>Estratégia</b>	<b>Dif.</b>	<b><i>p</i></b>
<b>Macroestratégia</b>	0,55*	0,000
<b>Produção</b>	0,61*	0,001
<b>Estratégias de marketing</b>	0,63*	0,000
<b>Produto</b>	0,57*	0,001
<b>Preço</b>	0,30*	0,020
<b>Distribuição</b>	0,53*	0,002
<b>Promoção</b>	0,39*	0,004

Fonte: Dados da pesquisa

\* - Significativo a *p* - 0,10

O único grupo de estratégias que se apresentou, durante os dois períodos, abaixo da *importância moderada* foi “estratégias de promoção”, mostrando que a percepção dos administradores em relação a estas estratégias é que elas ainda não são instrumentos mercadológicos importantes.

Poucos foram os itens que compõem os grupos de estratégias que não tiveram mudanças significativas entre o período passado e o pretendido para o futuro, como

<sup>4</sup> Apesar de não terem alcançado “importância moderada” no período 1990-1995, onde somente as “estratégias de produção” apresentou um valor logo acima de “importância moderada”, como pode ser visto no capítulo 5.

pode ser visto no anexo 09. As mudanças implicaram em uma reordenação na importância comparativa entre esses itens.

Algumas dessas devem ser destacadas. Em relação um crescimento na posição comparativa dentro dos trinta e um itens listados, devem ser citados<sup>5</sup> - (a) rapidez de entrega; (b) criar produtos atendendo exigências ambientais; (c) adequação de estratégias a cada mercado específico; (d) ênfase no desenvolvimento de novos produtos; (e) mudanças de técnicas de marketing e (f) conquistar segmentos emergentes de mercado.

Os itens que tiveram queda no seu posicionamento comparativo foram: (a) desenvolvimento de reputação internacional; (b) ênfase em preços competitivos; (c) ampliação do mix de produtos; (d) participação em feiras e missões comerciais; (e) ênfase em preços diferenciados e (f) servir a uma larga faixa de clientes.

Deve-se destacar ainda: (a) “criação de produtos atendendo a exigências ambientais”, confirmando a expectativa verificada em barreiras; (b) a queda da importância comparativa dos fatores de preços, indicando que a dinâmica de crescimento não passa necessariamente por este item; , e por último (c) “desenvolvimento de novos produtos”, onde as evoluções tecnológicas e as exigências em produtos para fins específicos, somados a questões ambientais, levam necessariamente a políticas de adequação ou criação de produtos.

Estas mudanças indicam que as empresas exportadoras de papel e celulose, estão tendo percepção de que não somente estratégias operacionais são importantes, porém, há a necessidade de pensarem a longo prazo e não somente em realizarem mudanças de

---

<sup>5</sup> Foram considerados os itens que tiveram uma mudança de pelo menos cinco posições. seja para cima ou para baixo.

curto-prazo, na medida em que as oportunidades ou barreiras são impostas. Este fato é de grande importância pois, na medida em que há aumento de competitividade no mercado externo as empresas devem se estruturar de forma a verificarem quais são as vantagens competitivas que as diferenciam de seus concorrentes.

## **7.8. As influências na mudança das estratégias de marketing internacional**

### **7.8.1. Comparação entre os períodos analisados**

A análise de correlação verificada entre os dois períodos considerados mostram diferenças entre si e uma reordenação entre as maiores influências na formulação das estratégias. Analisando as tabelas 5.15 e 6.16, resumida na tabela 7.8, notamos que algumas mudanças são significativas.

A formulação de estratégia de produto apresentou mudanças de relação com as variáveis que a influenciam. Enquanto que para o período passado, “características da empresa” e “desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial” apresentaram relação significativa para a sua formulação, estas não apresentaram relação com esta dimensão estratégica para o período futuro, enquanto “desempenho das exportações na primeira metade da década de 90”; “percepção das barreiras futuras” e “posicionamento competitivo desejado” estão influenciando a formulação desta estratégia para o futuro.



Esta é uma mudança significativa, principalmente se verificarmos pelas análises de regressão (tabelas 5.17 e 6.18) que “posicionamento” torna-se fator de grande importância para explicar a estratégia de produto futura.

Este reordenamento ocorreu por causa das mudanças dos itens de cada variável, como mostrado anteriormente, indicando a preocupação maior das empresas exportadoras de papel e celulose em analisar mais detalhadamente o ambiente e os concorrentes, e os objetivos que consideram importante para o futuro.

Tabela 7.8. Diferença no grau de correlação das dimensões de estratégias.

Variável	1	2	3	4	5	6	7
E. produto	↓	↓	↑	↑	↑	↓	↑
E. preço	↓	↓	↓	↔	↓	↔	↔
E. promoção	↔	↓	↔	↔	↓	↔	↔
E. distribuição	↓	↓	↓	↑	↓	↔	↓
F. estratégica	↓	↓	↔	↑	↑	↑	↑
E. produção	↓	↔	↔	↑	↑	↔	↑

Fonte: Dados da pesquisa

↔ - mantido constante; ↑ - crescimento na relação; ↓ - diminuição na relação

Variáveis	
1 - Características da empresa	4 - Percepção das barreiras passadas
2 - Desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial	5 - Percepção das oportunidades passadas
3 - Desempenho das exportações	6 - Objetivos passados
	7 - Percepção do posicionamento competitivo

Estratégia de preço, apesar de ter mostrado diferenças significativas, nenhuma das variáveis aumentou sua influência. Ou esta permaneceu constante ou diminuiu, continuando posicionamento competitivo a ser o fator de maior importância para a realização desta dimensão estratégica, indicando que as empresas já tinham uma percepção global do que seria importante para esta definição, e que não houve mudança nesta

importância, fortalecendo assim a análise do posicionamento competitivo desejado. Entre as microvariáveis houveram algumas mudanças, reforçando a influência de “posicionamento competitivo em distribuição” e havendo mudança no objetivo que a influencia. Anteriormente era “penetração em novos mercados”, e para o futuro é “lucratividade”, indo ao encontro da mudança significativa que houve neste objetivo.

Estratégia de promoção apresentou a mesma tendência da dimensão estratégica anterior, porém com uma redução maior no número das microvariáveis que a influenciam. Ou seja, o foco das altas administrações para a realização desta dimensão estratégica foi reduzido, ou por não haver interesse maior, como mostrado nas análises anteriores, ou por perceberem que poucas são as variáveis que a influenciam, ou que devem influenciar.

Para estratégia de distribuição, as reduções na relação com as macrovariáveis são significativas, somente “barreiras” teve aumentada a sua relação, mostrando a importância deste grupo de variáveis para esta dimensão estratégica. Esta afirmativa é confirmada pelas microvariáveis, onde “barreiras do custo Brasil”, foi uma das duas únicas que apresentou um aumento na relação com esta dimensão. A outra foi “posicionamento competitivo em distribuição”. Estas dois fatores confirmam a importância da política governamental para a melhoria de estratégias nesta dimensão.

As mudanças na formulação estratégica, solidificam as percepções de barreiras, oportunidades, objetivos e posicionamento competitivo. Porém, verifica-se que objetivos, ainda tem uma relação menor do que oportunidades e posicionamento competitivo nesta dimensão, porém houve um crescimento em qualidade por apresentar para

o futuro uma relação significativa o que não acontecia na análise dos resultados para o período passado. Posicionamento competitivo confirma-se como o principal fator de influência para formulação estratégica.

Por último, estratégia de produção apresenta crescimento na relação com as variáveis de percepção de oportunidades e de posicionamento competitivo. Aparece, para o futuro, relação significativa ao nível de  $p \leq 0,10$  com “percepção de barreiras”. Também nesta dimensão, posicionamento competitivo reafirma sua importância para a definição da estratégias.

Tabela 7.9. A mudança nas influências das microvariáveis nas alterações das estratégias.

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Produto	↓	↔	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑	↔	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↑	↑	↔	↑
Preço	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↓	↔	↔	↔	↔	↔	↓	↑	↔	↓	↓	↑	↔	↔
Promoção	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↓	↓	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
Distribuição	↓	↓	↔	↔	↔	↔	↑	↓	↓	↓	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↔
Estratégias	↓	↓	↓	↓	↓	↔	↓	↔	↑	↔	↑	↔	↔	↑	↓	↔	↔	↑	↔	↔
Produção	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↑	↑	↑	↑	↔	↔	↔	↔	↑	↔	↑	↑	↓	↑

Fonte: Dados da pesquisa.

↔ - mantido constante; ↑ - crescimento na relação; ↓ - diminuição na relação

**Variáveis**

1 - Características organizacionais	12 - Participação das exportações nas vendas totais da empresa
2 - Característica da Administração	13 - Participação nos mercados tradicionais
3 - Orientação estratégica	14 - Penetração em novos mercados
4 - Desempenho em relação a vendas no mercado interno	15 - Lucratividade nos mercados externos
5 - Desempenho em relação as exportações setoriais	16 - Posicionamento em produto
6 - Desempenho em relação a itens de exportação	17 - Posicionamento em preço
7 - Barreiras internas	18 - Posicionamento em promoção
8 - Custo Brasil	19 - Posicionamento em distribuição
9 - Outras barreiras	20 - Posicionamento em produção
10 - Oportunidades internas	21 - Posicionamento estratégico
11 - Oportunidades externas	

### 7.8.2. As relações dinâmicas

As relações e os modelos desenvolvidos para analisar as mudanças na estratégias confirmam o posicionamento competitivo e oportunidades como fatores de grande importância para a formulação de estratégias. Porém, outras apareceram com importância para explicar as mudanças nas diversas dimensões estratégias.

Tabela 7.10. Matriz de correlação de Pearson entre as macrovariáveis e as estratégias.

<b>Estratégias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>E. produto</b>		0,59			0,68	0,5	0,57
<i>p</i>		0,01			0,002	0,033	0,014
<b>E. preço</b>		0,67			0,41	0,63	0,47
<i>p</i>		0,002			0,087	0,005	0,048
<b>E. promoção</b>		0,5		0,53			
<i>p</i>		0,036		0,023			
<b>E. distribuição</b>		0,54		0,4	0,69	0,49	
<i>p</i>		0,021		0,096	0,001	0,039	
<b>F. estratégica</b>		0,34			0,66	0,55	0,57
<i>p</i>		0,004			0,003	0,017	0,013
<b>E. produção</b>							0,47
<i>p</i>							0,048

Fonte: Dados da pesquisa

<b>Variáveis</b>	
1 - Características da empresa	4 - Percepção das barreiras passadas
2 - Desempenho das exportações comparado com o desempenho interno e setorial	5 - Percepção das oportunidades passadas
3 - Desempenho das exportações	6 - Objetivos passados
	7 - Percepção do posicionamento competitivo

Analisando-se as correlações apresentadas na tabela 7.10, verifica-se que quatro variáveis mostram-se importantes para explicar as modificações nas estratégias -

Tabela 7.1.1. Matriz de Correlação de Pearson entre as microvariáveis e as estratégias.

Estratégias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Produto				0,59	0,54					0,75		0,59		0,48		0,54		0,51				
Preço		0,50		0,60	0,67							0,69		0,53		0,52						
Promocão				0,65					0,51	0,49								0,51				
Distribuição		-0,54		0,53	0,50					0,79		0,60										
Estratégias				0,62	0,61					0,77		0,61										
Produção																0,68					0,57	

Fonte: Dados da pesquisa.

\* - mantidas as correlações com  $\rho$  máximo de 0,10.

Variáveis	
1 - Características organizacionais	12 - Participação das exportações nas vendas totais da empresa
2 - Característica da Administração	13 - Participação nos mercados tradicionais
3 - Orientação estratégica	14 - Penetração em novos mercados
4 - Desempenho em relação a vendas no mercado interno	15 - Lucratividade nos mercados externos
5 - Desempenho em relação as exportações setoriais	16 - Posicionamento em produto
6 - Desempenho em relação a itens de exportação	17 - Posicionamento em preço
7 - Barreiras internas	18 - Posicionamento em promoção
8 - Custo Brasil	19 - Posicionamento em distribuição
9 - Outras barreiras	20 - Posicionamento em produção
10 - Oportunidades internas	21 - Posicionamento estratégico
11 - Oportunidades externas	

- (1) mudança no desempenho das exportações em relação ao desempenho interno e setorial; (2) mudança na percepção das oportunidades; (3) mudança nos objetivos e (4) mudança no posicionamento competitivo, enquanto duas variáveis - (1) características da empresa e (2) desempenho das exportações na segunda metade da década de 90 - não apresentaram significância com nenhuma dimensão ao nível de  $p \leq 0,10$ .

O que nos indica estas relações é que há, por parte das altas administrações, uma preocupação em analisar quase todas as dimensões possíveis. Verificamos que barreiras influencia as mudanças na estratégia de distribuição, confirmando a importância desta variável para esta dimensão estratégica, ou seja, mudança na estratégia de distribuição, é sensível às barreiras e tenta se adaptar a estas. Devemos lembrar que “macrobarreira” não mostrou mudança significativa, de um período para outro, nem itens relacionados ao “custo Brasil”.

É importante também analisar a mudança na estratégia de produção onde somente mudança no posicionamento competitivo a está influenciado.

Tabela 7.12. Análise de regressão para analisar o impacto das variáveis de mudança de percepção e de características sobre as dimensões de formulação de estratégias de marketing internacional

Variável Independente	Sinal Esperado	Estratégia											
		Produto		Preço		Promoção		Distribuição		Estratégica		Produção	
		$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$	$\beta$	$\rho$
C. empresa	+												
D. comp..	+		0,31	0,23						0,21	0,056		
D. export.	+					0,49	0,020		0,10	0,10	0,045		
Barreira	-												
Oportunidade	+	1,01	0,009						0,87	0,68	0,012		
Objetivos	+		0,35	0,079									
Posicionamento	+	0,62	0,056			0,77	0,040					1,14	0,000
<b>R2A</b>		72,80	61,20			50,30			82,56	83,79			
F		51	15	10		10		43		32		22	
$\varphi$		< 0,000	< 0,000	< 0,000		< 0,000		< 0,000		< 0,000		< 0,000	
EPE		0,45	0,36	0,38		0,38		0,30		0,31		0,53	
%		76,19	102,97	114,92		114,92		50,00		48,68		93,66	

$\beta$  - Valor do coeficiente

$\rho$  - significância do coeficiente

$\varphi$  - Nível de significância do teste F;

EPE - Erro padrão de estimativa.



Os modelos desenvolvidos, tabela confirmam que posicionamento e objetivos são de extrema importância para a modificação nas estratégias; e, como seria de se esperar, a mudança na formulação estratégica apresentou o maior número de variáveis para explicar suas modificações. Porém “objetivos” e “posicionamento competitivo” não apareceram como significativas ao nível de  $p \leq 0,10$ .

### **7.8.3. As influências conjuntas para as modificações das estratégias**

A macroestratégia, como constructo das seis dimensões, sofre influências em sua mudança, tabela 7.13, porém estas ocorrem em graus diferentes. Um primeiro grupo de relação é composto de - (a) mudança na estratégia de produto; (b) mudança na estratégia de distribuição e (c) mudança na formulação estratégica - e um segundo grupo é composto de: (a) mudança na estratégia de preço; (b) mudança na estratégia de promoção e (c) mudança na estratégia de produção.

É significativo verificar que “estratégia de produção” apresenta a menor relação com a “macroestratégia”, indicando que a dinâmica estratégica muda de direção, confirmado no capítulo anterior pela maior importância dada para “estratégia de marketing” e pela diminuição entre as diferenças de importância entre as dimensões de estratégia.

Tabela 7.13. Matriz de correlação de Pearson entre as dimensões de estratégia.

Variável		1	2	3	4	5	6	7
<b>Estratégia</b>	<b>valor</b>	1,00						
	<b>p</b>	---						
<b>E. produto</b>	<b>valor</b>	0,91	1,00					
	<b>p</b>	0,00	---					
<b>E. preço</b>	<b>valor</b>	0,60		1,00				
	<b>p</b>	0,01		---				
<b>E. promoção</b>	<b>valor</b>	0,62	0,56	0,46	1,00			
	<b>p</b>	0,01	0,02	0,05	---			
<b>E. distribuição</b>	<b>valor</b>	0,91	0,88		0,60	1,00		
	<b>p</b>	0,00	0,00		0,01	---		
<b>F. estratégica</b>	<b>valor</b>	0,94	0,82	0,46	0,48	0,87	1,00	
	<b>p</b>	0,00	0,00	0,06	0,04	0,00	---	
<b>E. produção</b>	<b>valor</b>	0,55		0,46			0,50	1,00
	<b>p</b>	0,02		0,05			0,03	---

\* - mantidas as correlações com  $p$  máximo de 0.10.

Entre as dimensões, percebe-se algumas relações altas, principalmente entre “estratégia de distribuição” com “estratégia de produto” e “formulação estratégica”, indicando a dependência entre estas.

Também é significativo verificar falta de relação, ao nível de  $p \leq 0,10$ , entre “estratégia de preço” com - (1) “estratégia de distribuição” e (2) “estratégia de produto” - fazendo crer que não está havendo sintonia entre estes fatores, e, provavelmente, ocasionado problemas em formulação de políticas de preço, justificando, em parte, as relações verificadas em “posicionamento de preço” em análises anteriores. É um fato importante, que justifica pesquisas mais aprofundadas para verificar as causas desta relação, ou falta de relação.

Segue na mesma linha, a falta de relação encontrada entre “estratégia de produção” com - (1) “estratégia de produto” e (2) “estratégia de distribuição”.

### **7.9. Resumo e conclusão do capítulo**

Esta seção focou a avaliação das hipóteses listadas no capítulo três relacionadas as mudanças nas estratégias.

Na primeira fase deste capítulo foi verificada a importância da mudança da percepção e do desejo das altas administrações em relação as variáveis que influenciam a formulação das estratégias.

A mudança na percepção da alta administração em relação as “barreiras” não foi significativa, porém em relação ao item “custos portuários” sim. A perspectiva é de que este item torne-se menos importante, sendo o único item deste grupo a apresentar diferença significativa. Houve também um reordenamento, em grau de importância, dos itens de barreiras, como pode ser visto em anexo.

Já a mudança de percepção de oportunidades/incentivos foi significativa, com um aumento de importância. Entre as principais mudanças nos itens que compõem este grupo, duas são referentes a incentivos internos e duas a oportunidades externas. Com estas mudanças, houve uma reordenação no grau de importância dos incentivos/oportunidades, como pode ser visto em anexo.

Porém, para os “objetivos”, somente houve mudança significativa para o objetivo de lucratividade, fazendo crer que este encontrava-se abaixo do desejado, ou então visualizando a possibilidade de maior ganho no mercado externo, o que deve ser analisado mais detalhadamente em pesquisas futuras.

A mudança no posicionamento competitivo desejado, apresenta diferenças significativas em todas as dimensões, onde três itens se sobressaem - (1) diferenciação de produto; (2) eficiência de produção e (3) qualidade de serviço pré e pós venda. É importante verificar que na maioria dos itens as empresas exportadoras de papel e celulose pretendem ser competitivamente melhores do que os principais concorrentes.

Com estas mudanças, as relações que influenciam as estratégias confirmaram a importância dos itens posicionamento e oportunidades para a formulação destas, apesar de outras variáveis apresentarem também relação significativa com as mudanças nas formulações de estratégia.

Podemos então, realizar a seguinte conclusão:

*“a mudanças na formulação de estratégias de marketing internacional estão relacionadas com as mudanças nas percepções e desejos da alta administração. Porém, estas percepções influenciaram diferentemente as várias dimensões de estratégias realizadas.”*

## **8. DETERMINANTES DO DESEMPENHO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL NO PERÍODO 1990-1995 - RESULTADOS.**

### **8.1. Introdução**

Este capítulo explora a relação entre as variáveis listadas no capítulo quatro e o desempenho das exportações de papel e celulose para o período passado, ou seja, as estratégias que a empresa formulou e o grau de implementação que realizou para alcançar o objetivo definido.

Os resultados procuram responder como e quais variáveis independentes influenciaram de forma significativa o desempenho das exportações de papel e celulose. Este capítulo começa com uma discussão sobre as variáveis multi-itens, após, sobre as variáveis que são utilizadas nas análises verificando, a exceção de formulação de estratégias que já foi discutido em capítulos anteriores, a importância de cada uma e as diferenças entre elas.

As diversas dimensões de variáveis pressupostas para influenciar o desempenho das exportações são identificadas através de análise estatística bivariada e multivariada. Os resultados retirados através deste capítulo serão interpretados para analisar as hipóteses formuladas anteriormente.

## 8.2. Medições das variáveis da pesquisa

Como descrito no capítulo três, o desempenho das exportações foi definido como dependente das formulações de estratégias e de sua implementação. Mais ainda, um índice multidimensional de desempenho de exportação foi desenvolvido para a definição do desempenho geral de exportação. Então, duas variáveis dependentes foram desenvolvidas para este estágio da pesquisa: (a) desempenho das exportações em relação ao desempenho no mercado interno e setorial e; (b) desempenho das exportações na segunda metade da década de 90

Como mostrado anteriormente, parte delas não pode ser diretamente mensurada, uma medida multi-itens foi utilizada para incrementar a confiança destas variáveis, tanto independentes como dependentes, sendo realizado o teste de confiabilidade alpha de Cronbach. O resultado destes testes são apresentados na tabela 8.1.

Tabela 8.1. Teste de confiabilidade das variáveis multi-itens utilizado no capítulo.

Variável	Teste Inicial	
	Número de Itens	Testes alpha de Cronbach
Desempenho das	4	0.7000
Implementação	31	0.9362
Imp. Produto	6	0.7161
Imp. Preço	3	0.7656
Imp. Distribuição	5	0.7990
Imp. Promoção	3	0.5850
Imp. Produção	3	0.5839
Imp. Estratégica	11	0.8897

Podemos observar que entre as variáveis analisadas por este teste, nenhuma apresentou um coeficiente de confiabilidade de Cronbach abaixo de 0,5, definido como o critério mínimo satisfatório para estabelecer a confiança adequada de medição para variáveis escalares multi-itens (LEE 1984, pg. 94). Sendo assim as variáveis foram mantidas como formuladas inicialmente.

### 8.3. Implementação das estratégias

A análise de implementação das estratégias segue as mesmas divisões que foram definidas para estratégias. Na implementação global das estratégias, os esforços foram considerados relativamente menores do que dos principais concorrentes, porém entre as implementações das microestratégias nota-se diferença entre elas. As altas administrações percebem em graus diferentes as dimensões de implementação. “Implementação das estratégias de promoção”, mostra diferença significativa com todas as outras implementações.

Tabela 8.2. A implementação das estratégias para o período 1990-1995.

<b>Implementação</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Geral</b>	2.90	0,432
<b>Produção</b>	3,26	0,519
<b>Produto</b>	3,06	0,441
<b>Distribuição</b>	3,04	0,473
<b>Preço</b>	2.93	0.519
<b>Estratégias de Marketing</b>	2.91	0,502
<b>Promoção</b>	2.52	0.554

Fonte: Dados da pesquisa.

“Implementação de estratégias de produção” apresentou a maior importância e com diferença significativa em relação a todas as outras, exceção de “implementação de estratégias de distribuição” demonstrando a importância que as empresas dão para estas estratégias, tabela 8.3.

Tabela 8.3. Matriz de significância do teste  $t$  para verificar diferença entre as implementações de estratégias no período 1990-1995.

<b>Implementação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Geral</b>	1,000						
<b>Produto</b>		1,000					
<b>Preço</b>			1,000				
<b>Promoção</b>	0,002	0,005	0,005	1,000			
<b>Distribuição</b>	0,055			0,000	1,000		
<b>Estratégica</b>				0,023		1,000	
<b>Produção</b>	0,001	0,016	0,018	0,000		0,001	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

\* mantidos os valores de  $p$  máximo de 0.10

Já para o período 1996-2000, as empresas indicam um desejo de aumentar os esforços de implementação tanto de “macroestratégias” como de “microestratégias”, como pode ser visualizado pela tabela 8.4, não existindo contudo, como aconteceu em relação as estratégias, mudança em importância entre as implementações destas.

A importância maior dos esforços de implementação continuaram recaindo sobre a produção, porém não mais com a diferença que existia em relação a outras estratégias no período passado, como pode ser visualizado na tabela 8.5.



Tabela 8.4. O desejo futuro de implementação das estratégias.

<b>Implementação</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Geral</b>	3,50	0,459
<b>Produção</b>	3,69	0,533
<b>Produto</b>	3,53	0,501
<b>Distribuição</b>	3,50	0,414
<b>Preço</b>	3,44	0,495
<b>Estratégias de Marketing</b>	3,44	0,532
<b>Promoção</b>	3,00	0,612

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante verificar também, que, enquanto houve mudança no grau de importância entre as microestratégias, isto não ocorreu nos esforços a serem implementados entre estas mesmas microestratégias.

Tabela 8.5. Matriz de significância do teste  $t$  para verificar as diferenças entre os esforços de implementação das estratégias para o período 1996-2000.

<b>Implementação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Global</b>							
<b>Produto</b>							
<b>Preço</b>							
<b>Promoção</b>	0,002	0,001	0,007				
<b>Distribuição</b>				0,090			
<b>Estratégico</b>				0,007			
<b>Produção</b>				0,000		0,040	

Fonte: Dados da pesquisa.

\* Mantidas aquelas com valor máximo de  $p$  de 0,10.

Todas as dimensões apresentam mudança significativa entre o que percebem dos esforços de implementação para o desejo futuro de esforços de implementação em relação aos principais concorrentes.

Tabela 8.6 As diferenças entre os esforços de implementação.

Implementação		1	2	3	4	5	6	7
Geral	dif. média	0,558						
	<i>p</i>	0,0011						
Produto	dif. média		0,462					
	<i>p</i>		0,0011					
Preço	dif. média			0,531				
	<i>p</i>			0,0043				
Promoção	dif. média				0,414			
	<i>p</i>				0,0028			
Distribuição	dif. média					0,062		
	<i>p</i>					0,0940		
Estratégica	dif. média						0,515	
	<i>p</i>						0,0002	
Produção	dif. média							0,471
	<i>p</i>							0,0032

Fonte: Dados da pesquisa.  
*p*- nível de significância

É importante também notar que, tanto para o período passado como para o período futuro, há uma concordância relativamente igual entre a implementação percebida e a desejada, mostrando que as altas administrações estão tendo praticamente uma mesma visão destas.

Tabela 8.7. Os itens de implementação de estratégias nos dois períodos analisados.

Implementação	Posição		1996-2000		1990-1995	
	1996 - -2000	1990 - -1995	Valor Médio	Desvio Padrão	Valor Médio	Desvio Padrão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do custo de produção</li> <li>• Diminuição do custo de distribuição</li> <li>• Ênfase na qualidade do produto</li> <li>• Desenvolvimento de reputação internacional</li> <li>• Adequação às normas da ISO</li> <li>• Criar produtos atendendo exigências ambientais</li> <li>• Aumentar a rapidez de entrega</li> <li>• Ênfase na utilização da capacidade produtiva</li> <li>• Acompanhamento das oportunidades de mercado</li> <li>• Adequação do produto ao mercado externo</li> <li>• Adequação dos preços (prazo, descontos,...)</li> <li>• Melhor definição de quem são os clientes-alvos</li> <li>• Ênfase em preços competitivos no mercado externo</li> <li>• Melhor definição das vantagens competitivas</li> <li>• Obter clientes dos concorrentes</li> <li>• Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo</li> <li>• Conquistar segmentos emergentes de mercado</li> <li>• Adequação das estratégias para cada mercado específico</li> <li>• Ampliação do mix de produtos</li> <li>• Ênfase no desenvolvimento de novos produtos</li> <li>• Fortalecimento da força de venda</li> <li>• Realização de pesquisa de marketing</li> <li>• Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado</li> <li>• Formação de "Joint Ventures"</li> <li>• Influenciar os canais de distribuição</li> <li>• Reversão industrial</li> <li>• Ênfase em promoção</li> <li>• Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas</li> <li>• Participação em feiras internacionais e missões comerciais</li> <li>• Ênfase em propaganda</li> <li>• Servir a uma larga faixa de clientes</li> </ul>	1	2	4,27	0,6583	3,43	0,7037
	2	5	3,93	0,6583	3,36	0,7838
	3	3	3,87	0,4830	3,43	0,6016
	4	6	3,80	0,7246	3,36	0,5896
	5	4	3,73	0,7472	3,43	0,9462
	6	9	3,73	0,7472	3,14	0,7171
	7	13	3,73	0,6583	3,00	0,6325
	8	1	3,67	0,7638	3,64	0,7838
	9	7	3,67	0,9789	3,21	0,6510
	10	8	3,60	0,6892	3,21	0,5390
	11	10	3,60	0,5916	3,14	0,6172
	12	11	3,60	0,4743	3,07	0,8536
	13	14	3,53	0,5986	3,00	0,6325
	14	20	3,50	0,8756	2,85	0,8321
	15	15	3,47	0,8563	3,00	0,6325
	16	16	3,47	0,9916	2,93	0,9976
	17	21	3,40	0,6892	2,79	0,5390
	18	18	,33	0,7638	2,86	0,8047
	19	12	3,27	0,9661	3,07	0,7715
	20	27	3,27	0,9661	2,57	0,7928
	21	17	3,20	0,3873	2,93	0,5732
	22	22	3,20	0,8803	2,71	0,8508
	23	24	3,20	0,6325	2,64	0,6935
	24	31	,20	0,8803	2,29	0,7684
	25	19	3,13	0,5986	2,86	,3381
	26	23	3,13	0,6952	2,71	0,6761
	27	25	3,13	0,7800	2,64	0,7838
	28	26	3,13	1,0528	2,64	0,9386
	29	28	3,00	0,9354	2,57	0,9462
	30	29	2,87	0,5986	2,36	0,5896
	31	30	2,73	0,7472	2,36	0,5896

#### 8.4. Desempenho das exportações

Desempenho das exportações, como indicado no começo do capítulo e definido em metodologia, foi dividido em sete dimensões de análise. O resultado destes desempenhos é mostrado na tabela 8.8.

Tabela 8.8. As várias dimensões de desempenho das exportações

<b>Desempenho</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
<b>DMI</b>	2,61	0,738
<b>DSetor</b>	2,82	0,593
<b>Exportação</b>	3,01	0,699
<b>Desenvolvimento</b>	3,06	0,937
<b>Participação</b>	3,24	1,001
<b>Lucratividade</b>	2,82	0,706
<b>Penetração</b>	2,94	1,055

Entre as dimensões de desempenho definidas não se verifica, com exceção de “desempenho de exportação comparado com desempenho no mercado interno” para “desempenho de participação em mercados tradicionais”, diferença significativa de percepção da alta administração. O que se pode verificar é que, em média, os desempenhos alcançaram exatamente o esperado. Ou seja, o que tinha sido definido em objetivos passados, ou, para os desempenhos comparativos, exatamente igual ao desempenho no mercado interno ou setorial. Porém, pode-se notar que a maior discordância em relação a este resultado está no “desempenho de penetração em novos mercados”, significando que, em relação as outra dimensões de desempenho, houveram empresas que tiveram um êxito bem acima do esperado, como o inverso, bem abaixo do esperado, enquanto que a menor

discordância está em “desempenho das exportações comparado com o desempenho de exportação setorial”.

Tabela 8.9 As diferenças entre os desempenhos de exportação.

Variável	1	2	3	4	5	6	7
DMI							
DSETOR							
DEXPORTA							
DSEMEXT							
PARTMET	0,034						
LUCRATIV.							
PENETRAC.							

Fonte: Dados da pesquisa

\* Mantidos os valores até  $p = 0,10$

## 8. 5. Os esforços de marketing no mercado externo

### 8.5.1. Esforços de marketing direcionados para o mercado externo

Os esforços de marketing direcionados para o mercado externo mostram que, na média, as empresas estavam mais preocupadas em investir no mercado interno do que no mercado externo, como pode ser visto na tabela 8.10. Entre as dimensões de nível de esforços não existe diferença significativa. Podemos também verificar que os desvios padrões são elevados, significando uma grande discordância nestas respostas. Tal resultado é natural, visto existirem empresas que estão dimensionadas para o mercado externo e outras que, apesar de exportarem, tem dimensionamento para o mercado interno.

Tabela 8.10. Os esforços de marketing direcionados para o mercado externo.

<b>Esforços de Marketing</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
<b>Geral</b>	2.25	1,087
<b>Promoção</b>	2.35	1,356
<b>Força de venda</b>	2.35	1,531
<b>Venda pessoal</b>	2.17	1,294
<b>Produção</b>	2.47	1,460

Fonte: Dados da pesquisa.

### 8.5.2 Nível de esforço realizado para a execução das estratégias

Para o “nível de esforço realizado pelas empresas para a execução das estratégias de marketing em relação aos principais concorrentes”, nota-se que estes estão um pouco abaixo de um nível de igualdade com o esforço feito pelos concorrentes. Também neste grupo não se verificou diferença significativa entre as variáveis, apesar de indicativo de um esforço um pouco maior em “tempo utilizado para a implantação e realização das estratégias”.

Tabela 8.11. O nível de esforços em relação aos principais concorrentes.

<b>Nível de Esforços</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
<b>Geral</b>	2.74	0,728
<b>Dispêndio</b>	2.52	0,915
<b>Tempo</b>	2,94	0,725
<b>Pessoal</b>	2.76	0,941

Fonte: Dados da pesquisa.

### 8.6. As influências no desempenho das exportações

Duas análises estatísticas (uma bivariada e uma multivariada) foram realizadas para identificar quais variáveis percebidas e/ou desejadas pelas altas administrações tinham influência significativa nas estratégias de marketing internacional.

A análise de correlação entre as variáveis incluídas no trabalho é de extrema importância, pois mostra a grau e o sinal da relação entre duas variáveis, colaborando para responder as hipóteses iniciais de trabalho.

A tabela 8.12 mostra a correlação entre as variáveis com as dimensões de - (a) desempenho das exportações em relação ao desempenho no mercado interno e ao desempenho das exportações setoriais e (b) desempenho das exportações.

Desempenho das exportações comparado com o desempenho no mercado interno e ao desempenho das exportações setoriais, apresentou relação significativa com: (a) estratégia de marketing e (b) esforços de marketing no mercado externo em relação ao mercado interno.

O modelo desenvolvido mostra “estratégia de marketing” como a variável mais importante e por consequência a mais consistente, visto apresentar relação significativa ao nível  $p \leq 0,10$  nas duas análises. A relação com “esforços de marketing” na análise de correlação é coerente, visto que este índice compara as exportações com o mercado interno, e estes esforços são comparações os esforços de marketing para o mercado interno. Ou seja, quanto maior os esforços de marketing para o mercado externo maior será o desempenho das exportações em relação ao mercado interno.

Nenhum item isolado de esforço apresentou relação significativa com este índice de desempenho, indicando que é mais importante a conjunção deles do que um fator isolado para que o desempenho no mercado externo melhore a medida que os esforços são direcionados para ele.

Diferentemente, em estratégias nota-se que “estratégia de produção” não apresentou significância ao nível estabelecido, enquanto “estratégia de produto” e “formulação estratégica” apresentaram significância a  $p \leq 0,01$ , o que mostra que, apesar de todas as estratégias serem importantes, estas mostram-se com peso maior para a definição do desempenho comparativo. Em resumo, na medida que em que as estratégias para o mercado externo são mais agressivas, maior é o desempenho das exportações em relação ao mercado interno e setorial.

Tabela 8.12. Matriz de correlação de Pearson entre as variáveis e o desempenho.

Variável	Estratégias	Esforços	Implementação	Nível
Desempenho Comparativo	0,64	0,45		
Desempenho Exportações	0,00	0,06		
	0,64			0,65
	0,00			0,00

Fonte: Dados de pesquisa.

Para desempenho das exportações, as relações significativas (ao nível 0,10) foram: (a) estratégia de marketing e (b) nível de esforços em relação aos principais concorrentes.

Já o modelo desenvolvido com as variáveis significativas ao nível de  $p \leq 0,10$  mostrou que “nível de implementação das estratégias em relação aos principais concorrentes” influencia as estratégias, porém de maneira negativa.

Este resultado pode representar uma dificuldade em implementação das estratégias, onde o modelo de regressão mostra que este está contribuindo negativamente, indicando que estes esforços não são consistentes, o que por si só já indica um descompasso entre a formulação de uma estratégia e o esforço realizado para implantá-la.



Pode-se verificar que o desempenho está bem relacionado com “estratégia de distribuição”; “estratégia de produção”; tempo para a implantação e realização de estratégias em relação aos principais concorrentes” e “pessoal utilizado para a implantação e realização das estratégias em relação aos principais concorrentes”.

Tabela 8.13. A relação das variáveis com desempenho das exportações.

	Sinal	<i>Desempenho</i>			
		<i>Comparativo</i>		<i>Exportações</i>	
		<i>β</i>	<i>ρ</i>	<i>β</i>	<i>ρ</i>
	<b>Esperado</b>				
<b>Estratégias</b>	+	0,,94	0,000	0,85	0,000
<b>Esforço comp.</b>	+				
<b>Implementação</b>	+			-0,45	0,034
<b>Nível esforços</b>	+			0,70	0,001
<b>R2A</b>		97,06		97,53	
<b>F</b>		594		238	
<b>φ</b>		<0,000		<0,000	
<b>EPE</b>		0,476		0,501	
<b>%</b>		17,51		16,30	

$\beta$  - valor do coeficiente.

$\rho$  - significância do coeficiente

$\varphi$  - Nível de significância do teste F;

EPE - Erro padrão de estimativa.

## 9. CONCLUSÕES

O capítulo final deste trabalho se inicia com um sumário das principais conclusões e discussões das implicações teóricas e práticas desse estudo. Este capítulo também discorre sobre as limitações desta pesquisa em termos teóricos e metodológicos. Finalmente, o capítulo sugere direções de pesquisas para a formulação de estratégias de marketing internacional, em especial relacionados à administração.

### 9.1. Principais Conclusões

Em relação ao primeiro estágio da pesquisa, examinando os determinantes da **formulação de estratégias passadas de marketing internacional**, uma conclusão básica pode ser alcançada a partir do estudo:

*A percepção das variáveis pela alta administração explica razoavelmente bem as formulações realizadas no período passado recente. As percepções de desempenho, oportunidades e posicionamento parecem influenciar com um grau maior a formulação das*

Tanto a análise de correlação como a análise de regressão múltipla mostrou como variáveis com maior relação com a formulação de estratégias passada, “percepção das oportunidades passadas” e “posicionamento passado”, seguido do “desempenho das exportações comparado com o desempenho no mercado interno e setorial” e de “características da empresa”.

É importante verificar que objetivos e barreiras tiveram pouca influência na formulação destas estratégias. Em relação a objetivos, é importante notar que este não mostrou relação com “formulação estratégica”. Esses resultados não é coerente, pois devem nortear as políticas que a empresa deseja realizar.

Apesar de “barreiras passadas” terem sido mostradas com maior importância do que “oportunidades passadas”, a relação em influência ter sido maior com esta última pode indicar dois fatores: 1º - que as empresas são mais sensíveis a tomarem decisões encima de oportunidades e não terem a mesma agilidade para tomarem decisões encima de barreiras que se apresentam; 2º - que as empresas consideram que a resolução das barreiras no mercado externo deve ser fundamentalmente solucionadas pelo estado e com isto não há, por parte delas, poder para suplantá-las.

No primeiro caso, indica que deve existir, por parte das empresas, uma mudança conceitual para serem tão ágeis para enfrentar as barreiras, como o são para enfrentar as oportunidades, enquanto que no segundo caso, as empresas devem, como já o fazem, influenciar o governo para que mudanças estruturais e macroeconômicas ocorram para tornar o setor de papel e celulose brasileiro mais competitivo no mercado externo.

Mesmo neste último fato, as empresas devem aprofundar suas reais vantagens competitivas, pois desvantagens internas poderiam estar sendo encobertas por problemas advindos de fora da empresa.

As relações das estratégias de mercado internacional com as variáveis devem ser analisadas com cuidado pelas empresas para verificarem as mudanças que devem ser realizadas nas estratégias futuras.

Para a análise das **formulações de estratégias futuras**, uma conclusão básica pode ser realizada:

*A percepção das oportunidades e barreiras e o desejo futuro da empresa explica razoavelmente bem as formulações futuras de estratégias de marketing internacional, porém as características da empresa não.*

As análises de correlação e análise de regressão múltipla realizada neste estágio da pesquisa mostraram que para o período futuro, as empresas continuarão se baseando em oportunidades e posicionamento, e outras duas aparecem como importantes para influenciar as estratégias futuras - (a) desempenho das exportações na primeira metade da década de 90 e (b) percepção das barreiras futuras. Porém mudanças ocorreram, “características da empresa” e “desempenho comparativo” perdem importância.

É fato que a primeira, teoricamente, permeia todas as variáveis formuladas, porém, deixa de influenciar de forma direta a formulação de estratégias de marketing internacional, podendo com isto estar indicando mudança de filosofia gerencial, que não indica claramente estarem voltadas para o mercado internacional. É interessante as

empresas realizarem uma auto-análise para confirmarem sua real filosofia de atuação no mercado internacional.

É importante também notar que as relações com objetivos tem um pequeno aumento, indicando que as altas administrações possivelmente são influenciadas por fatores ambientais. Ou seja, à medida que mudanças no ambiente ocorrem ou as empresas concorrentes realizam alguma mudança, as empresas de papel e celulose reagem a estas.

A pesquisa não possibilita analisar se esta forma de reação é benéfica ou não, devendo ser aprofundado esta análise em outra pesquisa.

Para o terceiro estágio da pesquisa, **mudança na formulação de estratégias de marketing internacional**, encontramos, comparativamente com os outros estágios, um número menor de relações significativas, onde quatro variáveis - (1) mudança no desempenho das exportações em relação as vendas internas e setoriais; (2) mudança na percepção de oportunidades; (3) mudança nos objetivos e (4) mudança no posicionamento competitivo - se destacam das demais.

É interessante notar que objetivos influenciam a maioria das mudanças de estratégias, mas não aparece com a mesma importância para a definição das estratégias, corroborando com a hipótese de que as altas administrações mostram menor consistência em utilizar os objetivos para a definição de estratégias. Podemos então realizar uma conclusão deste estágio da pesquisa, onde:

*As mudanças nas percepções ambientais e de desejos futuros, influenciam as modificações nas formulações de estratégias de marketing internacional.*

Como análise global, verificamos que a variável “percepção de oportunidades” e “posicionamento competitivo” parecem ser as mais consistentes para a explicação das estratégias de marketing internacional, aparecendo com grande importância em todos os estágios da pesquisa e sempre com os efeitos esperados a priori.

A confirmação das hipóteses realizadas no trabalho para estes três estágios da pesquisa são mostrados nas tabelas 9.1 e 9.2, onde a primeira confirma ou não a influência das variáveis na formulação de estratégias e a segunda confirma ou não o sinal esperado.

Tabela 9.1: Resumo das hipóteses de influência nas formulações de estratégias

	C. Empresa			D. Comp.			D. Export.			Barreiras			Oportunid.			Objetivos			Posicion.			
	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	
<b>P2</b>	S			<b>D</b>		<b>S</b>		<b>S</b>			<b>S</b>		<b>S</b>	<b>S</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>S</b>		<b>D</b>	<b>D</b>	
<b>P3</b>	S			<b>S</b>		<b>D</b>	<b>S</b>	<b>S</b>			<b>S</b>		<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>		<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	
<b>P4</b>				<b>S</b>		<b>S</b>					<b>D</b>	<b>D</b>			<b>S</b>	<b>D</b>					<b>S</b>	
<b>DI</b>	<b>S</b>			<b>S</b>		<b>S</b>	<b>S</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>				<b>S</b>	<b>D</b>	<b>S</b>		
<b>E</b>	<b>D</b>	<b>D</b>		<b>S</b>	<b>S</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>D</b>	<b>S</b>		<b>D</b>	<b>S</b>	<b>D</b>		<b>S</b>	<b>S</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>S</b>	
<b>P1</b>	<b>S</b>						<b>S</b>	<b>S</b>			<b>S</b>		<b>S</b>	<b>S</b>						<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>

P1 - Produção; P2 - Produto; P3 - Preço; P4 - Promoção; E - Estratégia; DI - Distribuição.

95 - Período 1990-1995.

20 - Período 1996-2000.

MI - Mudança do período passado para o período futuro.

S - Confirma a hipótese de influência em uma das análises (correlação ou regressão).

**D** - Confirma a hipótese de influência nas duas análises.

Tabela 9.2: Resumo de confirmação de hipótese do sentido do efeito esperado.

	C. Empresa			D. Comp.			D. Export.			Barreiras			Oportunid.			Objetivos			Posicion.		
	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI	95	20	MI
<b>P2</b>	S			S		S		S			NS		S	S	S	S	S	S		S	S
<b>P3</b>	S			S		S	S	S			NS		S	S	S	S		S	S	S	S
<b>P4</b>				S		S					NS	S			S	S					S
<b>DI</b>	S			S		S	S	S	S	NS	NS	NS	S	S	S			S	S	S	
<b>E</b>	S	S		S	S	S	S	S	S	?	NS		S	S	S		S	S	S	S	S
<b>P1</b>	S						S	S			NS		S	S					S	S	S

P1 - Produção; P2 - Produto; P3 - Preço; P4 - Promoção; E - Estratégia; DI - Distribuição.

95 - Período 1990-1995.

20 - Período 1996-2000.

MI - Mudança do período passado para o período futuro.

S - Confirma o sentido do efeito esperado.

NS - Não confirma o sentido do efeito esperado.

? - Encontrado em cada análise um sentido diferente do efeito.

Estas tabelas mostram o que foi discutido anteriormente indicando que apenas barreiras não apresentou o efeito esperado a priori. Porém, não significa inicialmente uma inconsistência de atitude das altas administrações, mas podendo ser uma formulação errada da hipótese. Ou seja, as altas administrações, à medida que percebem um crescimento de barreiras no mercado internacional, tornam suas estratégias mais agressivas, o que pode indicar o interesse em continuar no mercado internacional e, inclusive, aumentar sua participação. Não podemos esquecer contudo, que barreiras não mostrou as maiores relações entre as variáveis analisadas. É importante, então, aprofundar a pesquisa para entender do porque o efeito é positivo.

No quarto estágio da pesquisa, foi analisado o **desempenho das exportações e o desempenho em relação ao desempenho no mercado interno e setorial.**

As relações apresentadas na tabela 9.3 mostram claramente a importância das estratégias para o sucesso da empresa no mercado externo. Em relação as dimensões de esforços, verifica-se que cada dimensão influencia um ou outro desempenho, sendo o que apresentou menor consistência foi “esforço para a implementação das estratégias”, fazendo crer que há uma falta de sintonia maior entre o que é estabelecido e o que é implementado, ocasionado com isto, provavelmente perda de eficiência e principalmente de eficácia das estratégias e de recursos.

Tal resultado também pode ser falha da pesquisa quando da coleta dos dados, onde os respondentes podem não ter entendido o que se pretendia com tal questão. Deve assim ser analisado com maior cuidado e novas pesquisas devem ser realizadas para confirmar ou não tal resultado.

Tabela 9.3: A influência da estratégia e de esforços para o sucesso de desempenho.

	Estratégias		Esforços		Implement.		Nível	
	01	02	01	02	01	02	01	02
<b>D1</b>	S	S	S					
<b>D2</b>	S	S			S	N	S	S

D1 - Desempenho comparativo; D2 - Desempenho das Exportações

01 - Hipótese de influência no desempenho.

02 - Hipótese de sentido do efeito da influência.

S - Confirma hipótese inicial.

N - Não confirma hipótese inicial.



## **9.2 Implicações teóricas e práticas**

Os resultados da pesquisa colaboram com importantes implicações teóricas para pesquisa futuras na área de estratégias de marketing internacional.

A validação empírica de variáveis de percepção da alta administração, influenciando as diferentes dimensões de formulação de estratégias de marketing internacional, serve de base para o desenvolvimento de uma nova estrutura para a formulação destas estratégias, principalmente para a análise de fatores que influenciam as mudanças nas formulações estratégicas e nas estratégias futuras, onde o pesquisador pode propor mudanças nas decisões empresariais e governamentais.

Implicações práticas podem ser baseadas nos resultados deste estudo, desde que a pesquisa mostrou que variáveis específicas tem impacto sobre as formulações de estratégias, é possível a atuação e a influência da administração para dar maior atenção a estes itens ou então, se considerarem que outros estão sendo relegados a um segundo plano, realizarem correção nas suas análises para basear suas formulações de estratégias.

## **9.3 Limitações da pesquisa**

Enquanto esta pesquisa pode dar alguma contribuição para um aumento do entendimento sobre a formulação das estratégias de marketing internacional, existem várias limitações que restringem a generalização dos resultados.

Possíveis limitações teóricas podem existir. Como mostrado anteriormente, apesar da pesquisa estar baseada em uma estrutura conceitual de que existe um certo número de variáveis que influenciam as formulações de estratégias, outras

relações existentes entre as variáveis não foram definidas, tal como influência de duplo sentido entre as variáveis construídas. Tal fato, é óbvio, limita o modelo conceitual, porém, houve um avanço na estrutura para o entendimento de como as formulações de estratégias de marketing internacional são realizadas.

A limitação na estrutura teórica, longe de inviabilizar o modelo, deve ser realizada para poder limitar as variáveis e tornar menos complexo um sistema gerencial altamente dinâmico e possibilitar o entendimento das variáveis consideradas a priori como de maior importância.

No trabalho empírico, várias limitações devem ser consideradas:

A estrutura do questionário com certeza diminuiu o número de retorno dos mesmos, diminuindo a amostragem, que mesmo assim apresentou um elevado percentual do universo. Porém preferiu-se encaminhar um questionário longo pela profundidade que se desejava ao trabalho.

Também, a estrutura das questões, apesar de ter sido realizado pré-teste, pode ter deixado, em alguns itens, margens a duplo entendimento, ou não ter sido claro o suficiente, porém com certeza, isto não ocorreu para a quase totalidade do questionário.

Somando-se a este fato, não foi realizada checagem e entrevista pessoal com as administrações das empresas respondentes, o que possibilitaria a retirada de dúvidas e o entendimento de vários dos resultados encontrados neste trabalho.

Preferiu-se também trabalhar com “macrovariáveis” em vez de trabalhar com “microvariáveis” quando da análise de regressão, apenas indicando-as na análise de regressão. Tal decisão deve-se à complexidade que se teria, em um trabalho já extenso,

para analisá-las. Porém, estas podem ser perfeitamente aproveitadas para trabalhos posteriores.

Preferiu-se também realizar a pesquisa com análise de correlação e regressão. Novas análises, com outros instrumentais estatísticos, como análise multivariada, podem ser realizadas possibilitando que os resultados encontrados sejam confirmados ou não e outros ajudem a melhorar o entendimento do resultados encontrados.

Por último, preferiu-se não dividir as empresas exportadoras de papel e celulose em classes, pelo grande aumento da complexidade que o trabalho teria, onde todas as análises seriam, no mínimo, duplicado.

#### **9.4 Direcionamento para pesquisas futuras**

Baseado nas limitações teóricas e empíricas desta pesquisa, algumas sugestões podem ser feitas para futuras pesquisas:

Primeiro, esta pesquisa pode ser estendida para empresas exportadoras de outros setores e empresas de outras regiões (países) possibilitando inclusive parâmetros de comparações. Tal procedimento pode permitir a avaliação das conclusões básicas desta pesquisa e se podem ser generalizadas para outras empresas ou setores.

Segundo, novas pesquisas podem incluir outras variáveis de percepção e/ou analisar as influências entre as variáveis dependentes, desenvolvendo uma estrutura teórica para a formulação das estratégias de marketing internacional. As considerações

realizadas neste trabalho devem ser analisadas para serem incluídas nos novos trabalhos a serem realizados.

Terceiro, a utilização de outros instrumentais estatísticos podem permitir que novas conclusões sejam realizadas, possibilitando que estratégias sejam realizadas com maiores chances de alcançarem os resultados esperados.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AABY N.E. & SLATER, S.F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978 -88. *International Marketing Review* 6(4) 7-25. 1989.
- ABDEL-MALEK, T. *Managerial export orientation: a Canadian study*. School of Business Administration. University of Western Ontario. 1974.
- ACKOFF, R.L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974. 1976.
- AIRAKSINEN, T. *Export performance of the firms in the Finnish engineering industry*. Helsinki School of Economics. Working Paper F-37. 1982.
- AKAAH, I.P. & RIORDAN, E.A. Applicability of marketing know-how in the Third World. *International Marketing Review*. spring, p.41-55. 1988.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE PAPEL E CELULOSE. Argentina insiste em práticas preservacionistas. *Celulose e Papel*. IX(43):6-7. 1993a.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE PAPEL E CELULOSE. Exportações da Ripasa. *Celulose e Papel*. IX(43):43. 1993b.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE PAPEL E CELULOSE. *Relatório estatístico 1992*. São Paulo, 1993c.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE PAPEL E CELULOSE. Saída para o exterior. *Celulose e Papel*. XI(46): 21. 1994a.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE PAPEL E CELULOSE. Setor é a nova vedete no mercado financeiro mundial. *Celulose e Papel*. XI(46):6-7. 1994b.
- AXINN, C.N. Export performance: do managerial perceptions make a difference? *International marketing Review*. 5(5):67-71. 1988.
- AYAL, I. & ZIF, J. Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*. p.84-94. 1979.

- AYAL, I. Industry export performance: assessment and prediction. *Journal of Marketing*. 46(Summer):54-61. 1982.
- AZEVEDO C.Q.M. *O uso de métodos de exportação e o controle do composto de marketing na indústria brasileira de móveis*. Rio de Janeiro: COPPEAD/ UFRJ. 1988, Dissertação MBA.
- BAUERSCHMIDT A., SULLIVAN, D. & GILLESPIE, K. Common factors underlying barriers to export: studies in the U.S. paper industry. *Journal of International Business Studies* 16(3) 111-23. 1985.
- BEAMISH P.W.; CRAIG, R. & MCLELLAN, K. The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms. *Management International Review* 33(2) 121-137. 1993.
- BILKEY W.J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies* 9(1): 33-46. 1978.
- BILKEY W.J. Variables associated with export profitability. *Journal of International Business Studies* 13(3): 57-72. 1982.
- BILKEY, W.J. & NES, E. Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*. (Summer):89-99. 1982.
- BILKEY W.J. & TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 8(1): 93-8. 1977.
- BONACCORSI A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*. (April) 605-35. 1992
- BONOMA, T.V. & CLARK, B.H. *Marketing performance assessment*. Boston, Harvard Business School, 1988. 202p.
- BRASCH, J.J & LEE, W. The adoption of exports as an innovative strategy. *Journal of International Business Studies*. (Spring/Summer), p.85-93. 1978.
- BROOKSBANK, R.W. Successful marketing practice: a literature review and checklist for marketing practitioners. *European Journal of Marketing*. 25(5):20-29. 1991.
- BUATSI, S.N. *The influence of organizational factors on the export potential and export growth of firms*. Ph.D. dissertation, University of Manchester. 1980.
- CARDOSO J.F.M. *A sistemática de estímulos governamentais à exportação na percepção do executivo da empresa brasileira exportadora de manufaturados*. Rio de Janeiro: COPPEAD/ UFRJ. 1980. Dissertação MBA.

- CARVALHO F. & GUMARÃES, E.P. Estratégia tecnologia e desempenho exportador. In A. DA ROCHA (ed.) *Gerência de Exportação no Brasil.- Problemas e Oportunidades*. São Paulo: Atlas; Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ. 1988. 208-236.
- CAVUSGIL, S.T. Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. In: *Export Management - An International Context*. New York: Praeger. 1982: 276-86.
- CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*. 21(1): 3-22. 1984a.
- CAVUSGIL, S.T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*. 12(3):195-208. 1984b.
- CAVUSGIL, S.T. Guidelines for export market research. *Business Horizons*. 28(6):27-33. 1985.
- CAVUSGIL, S.T.; BILKEY, W.J. & TESAR, G. A note on the export marketing behaviors: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*. 14 (spring/summer):147-43. 1979.
- CAVUSGIL, S.T. & KAYNAK, E. Success factors In export marketing: an empirical analysis. In: *An assessment marketing Thought and practice*, AMA Educators Conference. Proceedings, Chicago. 1982, p.309-312.
- CAVUSGIL, S.T. & NAOR, J. Firm management characteristics as discriminators of exporting marketing activity. *Journal of Business Research*. 15(3):221-35. 1987.
- CAVUSGIL S.T. & NEVIN, J.R. State-of-the-art in international marketing: an assessment. *Review of Marketing*. 195-216. 1981a.
- CAVUSGIL, S.T. & NEVIN, J.R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*. February, p. 114-9. 1981b.
- CHISNALL, P. *Pesquisa mercadológica*. São Paulo, Saraiva, 1980.
- CHRISTENSEN C.; DA ROCHA, A & GERTNER, R.K. An empirical investigation of factors influencing exporting success of Brazilian firms. *The Journal of international Business Studies* 18(3) 61-77. 1987.
- COOK, V.J. Jr. Marketing strategy and differential advantage. *Journal of Marketing*. 47(Spring):68-75. 1983.
- COOPER R.G. & KLEINSCHMIDT, E.J. The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies* 16(1) 37-55. 1985.

- CRAIG, R. & BEAMISH, P.W. A comparison of the characteristics of Canadian and U.K. exporters by firm size. *Journal of Global Marketing*. 2(4):49-63. 1989.
- CUNNINGHAM, M.T. & SPIEGEL, R.I. A study in successful exporting. *British Journal of Marketing*. p.2-12. 1971.
- CYERT, R. & MARCH, J.G. *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- CZINKOTA, M.R. & JOHNSTON, W.J. Segmenting U.S. firms for export development. *Journal of Business Research*. 9, p.353-365. 1981.
- CZINKOTA, M.R. & JOHNSTON, W.J. Exporting: Does sales volume make a difference? *Journal of International Business Studies*. 14(Spring/Summer): 147-53. 1983.
- CZINKOTA, M & LaLONDE, B.J. *An analysis of export development strategies in selected U.S. industries*. Working Paper nº 80-17, Ohio States University, 1980.
- D'ANGELO F.L. *A cooperação para exportação na indústria de móveis*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ. 1987. Dissertação MBA.
- DA ROCHA, A. & CHRISTENSEN, C.H. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilians firms. *Advances in International Marketing*. 6, p.111-142. 1994.
- DA ROCHA A.; CHRISTENSEN, C. & CUNHA, C.E. Aggressive and passive exporters: a study in the Brazilian furniture industry. *International Marketing Review* 7(5) 6-15. 1990.
- DA SILVA, J.C.G.L. Análise entre a produção e exportação de celulose brasileira e mundial: 1964-1988. In: *O Desafio Das Florestas Neotropicais*, 1991. Curitiba. Anais.. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1991a.
- DA SILVA, J.C.G.L. *Setor de papéis: Uma análise evolutiva da produção e da exportação*. Botucatu: Faculdade de Ciências Agrônômicas, 1991b. 18p.(Mimeogr.).
- DA SILVA, J.C.G.L. *Retrospectiva do setor florestal nos países do Mercosul na década de 80*. Piracicaba: Departamento de Economia Rural. Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", 1993. 55p.(Mimeogr.).
- DE CAMPOS, H. *Estatística não-paramétrica*. Piracicaba, ESALQ/USP. 2nd. 1976.
- DENIS, J.E. & DEPELTEAU, D. Market knowledge, diversification and export expansion. *Journal of International Business Studies*. 16(fall):77-89. 1985.



- DIAMONTOPOULUS, A. & INGLIS, K. Identifying differences between high-and low-involvement exporters. *International Marketing Review*. 5(2): 52-60. 1988.
- DIAMONTOPOULUS, A. & REYNOLDS, N. Pretesting in questionnaire design: the impact of respondent characteristics on error detection. *Journal of the Market Research Society*. 36(4): 295-311. 1994.
- DICHTL E.; LEIBOLD, M.; KÖGLMAYR, H.-G & MÜLLER, S. The export-decision of small and medium-sized firms: a review. *Management International Review* 24(2) 49-60. 1984.
- DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H.-G. & MÜLLER, S. Identifying export potential-. a comparative analysis of German and Japanese firms. *Advances in International Marketing* 1, p. 233- 54. 1986.
- DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H.-G. & MÜLLER, S. International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies* 21(1) 23-40. 1990.
- DOMINGUES, L.V. & SEQUEIRA, C.G. Determinants of LDC exporters' performance: a cross-national study. *Journal of International Business Studies*. (First quarter). p.1940. 1993.
- DOYLE, P.; SAUNDERS, J. & WONG. V. Japanese marketing strategies in the UK: a comparative study. *Journal of International Business Studies*. (Spring). 27-46. 1986.
- ERVIN, M.E. *Export assistance needs of non-exporting small and medium-size U.S. manufacturing firms*. University of South Carolina, 1989. 132p.
- FENWICK, I. & AMINE, L. Export performance and export policy: evidence from de UK clothing industry. *Journal of the Operational Research Society*. 30(8): 747-54. 1979.
- FIGUEIREDO K.F. & ALMEIDA, L.F. As barreiras à exportação de calçados brasileiros. In A. DA ROCHA (ed.) *Gerência de Exportação no Brasil.- Problemas e Oportunidades*. São Paulo: Atlas; Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ. 1988, p. 73-86.
- FLEURY, K.L.F. *Percepção de obstáculos à exportação de serviços de engenharia*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ. 1986. Dissertação MBA.
- FLEURY, P.F. & GALINDO, A.G.P. Fatores de educação treinamento e experiência dos executivos e seus efeitos sobre o desempenho em exportação das empresas brasileiras. *Revista de Administração* 18(3) 51-57. 1983.
- GAHEIN, M.M. *Marketing strategies of small companies with particular reference to the textile industry in Egypt as an Islamic developing country*. University of Strathclyde, 1986. 735p. Tese.

- GHOSHAL, S. Global strategy: an organization framework. *Strategic Management Journal*. 8(September/October): 425-40. 1987.
- GIMENEZ, F.A.P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. *Revista de Administração*. 25(2):3-11. 1990.
- GLEJSER, H.; JACQUENIM, A. & PETIT, J. Exports in an imperfect competition framework: an analysis of 1446 exporters. *The Quarterly Journal of Economics*. May: 507-24. 1980.
- GOMES NETO J. *Mudanças tecnológicas e desempenho das empresas brasileiras produtoras e exportadoras de calçados*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ. 1982. Dissertação MBA.
- GOMEZ-MEJIA, L.R. The role of human resources strategy in export performance: a longitudinal study. *Strategic Management Journal* 9. 493-505. 1988.
- GOTTKO, J. & McMAHON, R. Oregon lumber producers: evaluating exporting in the 1980s. *Forest Products Journal*. 39(11/12):29-32. 1989.
- GREEN, R.T. & LARSEN, T.L. Environmental shock and export opportunity. *International Marketing Review*. (Winter), p.30-42. 1987.
- GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of international Business Studies* 21(3) 469-85. 1990.
- HAMMETT III, A.L.; CUBBAGE, F.W. & LUPOLD, W.G. Southern Appalachian hardwood lumber manufacturers: characteristics of exporters and nonexporters. *Forest Products Journal*. 41(7/8): 70-76. 1991.
- HAMMETT III, A.L. & DeFOREST, C. Southern hardwood lumber exporters: practices and problems. *Forest Products Journal*. 43(3): 9-14. 1993.
- HAN, K.D.B.A. *Comparative analysis of factors related to the success of U.S. export trading companies and Korean general trading companies*. United States International University, 1990. 201p. Tese.
- HIRSCH, S. *The export performance of six manufacturing industries*. Praeger, New York, 1971.
- HOFFMANN R. & VIEIRA, S. *Análise de regressão: uma introdução à econometria*. São Paulo, Economia & Planejamento, 1977.339p.

- HOLSMÜLLER, H.H. & KASPER, H. Decision-maker and export activity: a cross-national comparison of foreign orientation of Austrian managers. *Management International Review*. 30(3):217-230. 1990.
- HUNT, G.G. FROGGATT, J.D. & HOWELL, P.J. The management of export marketing in engineering industries. *British Journal of Marketing*. 1(Spring):10-24. 1967.
- INDUSTRIAL MARKETING RESEARCH. How British and German Industry Exports. Industrial Market Research LTD, London, 1978.
- INFANTE, V.S. *Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas (um estudo no estado de São Paulo)*. Universidade de São Paulo, 1984. 282p. Tese.
- INFANTE, V.S. & IDROGO, A.A.A. As atividades de marketing utilizadas pelo setor exportador do estado do Rio Grande do Norte. *Revista de Administração*. 23(2):29-43. 1988.
- JOHANSON, J.K & NONAKA, I. Japanese export marketing structures, strategies, counter strategies. *International marketing Review*. 1: 12-24. 1983.
- JOHNSON, R. & WICHERN, D.W. *Applied multivariate statistical analysis*. New Jersey, Prentice Hall, 1988. 607p.
- JOHNSTON, W.J. & CZINKOTA, M.R. Managerial motivations as determinants of industrial export behavior. In M.R. CZINKOTA & G. TESAR (eds.) *Export Management. An International Context*. New York: Praeger 3-17. 1982.
- JOYNT P. An empirical study of Norwegian export behavior. In M.R. CZINKOTA & G. TESAR (eds.) *Export Management: An international Context*. New York: Praeger 55-69. 1982.
- KAMETH, S.; ROSSON, P.J.; PATTON, D. & BROOKS, M. Research on success in exporting: past, present and future. In: *Managing Export Entry and Expansion*. Praeger, New York. 1987, p.398-421.
- KAYNAK E. A Cross regional comparison of export performance of firms in two Canadian regions. *Management International Review* 32(2) 163-180. 1992.
- KAYNAK, E. & KOTHARI, V. Export behavior of small and medium-sized manufacturers: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review* 24(2), 61-9. 1984.
- KEEGAN, W.J. *Global marketing management*. 4. ed. New Jersey: The Prentice Hall, 1984. 783p.

- KHAN, M.S. *A study of success and failure in exports*. Akademilitteratur, Stockholm. 1978.
- KIRPALANI, V.H. & MACINTOSH, N.B. International marketing effectiveness of technology-oriented small firm. *Journal of International Business Studies*. p.81-90. 1980.
- KMENTA, J. *Elementos de econometria*. São Paulo, Atlas, 1978. 670p.
- KOH, A.C. Relationships among organizational characteristics marketing strategy and export performance. *International Marketing Review* 8(3) 46-60. 1991.
- KOH, A.C. & ROBICHEAUX, R.A. Variations in export performance due to differences in export marketing strategy: implications for industrial markets. *Journal of Business Research* 17(3) 294-258. 1988.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 1993, 848p.
- LEE, C.H. *Export market expansion strategies and export performance: a study of high technology manufacturing firms*. University of Washington, 1987. 272p. Tese.
- LEE, C.S. & YANG, Y.S. Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review* 7(4) 41-51. 1990.
- LEE, W. & BRASCH, J. The adoption of export as an innovation strategy. *Journal of International Business Studies*. 9(1):85-93. 1978.
- LEVIN, J. *Estatística aplicada a ciências humanas*. São Paulo. Harbra, 1984. 310.
- LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*. 61 (May/June): 92-102. 1983.
- LIM, J. SHARKEY, T.W & KIM, K. Determinants of international marketing strategy. *Management International Review*. 33(2): 103-20. 1993.
- LU, M.H. *Impact of adaptation to the market environment: The case of Chinese export trading companies in the United States*. The George Washington University, 1991. 229p. Tese.
- MADSEN, T.K. Successful export marketing management: some empirical evidence. *International Marketing Management* 6(4) 41-57. 1989.
- MAYER, C.H. & FLYNN, J.E. Canadian small business abroad: opportunities, aids, and experiences. *Business Quarterly*. 38(4):33-47. 1973.
- MAZET, J.F. & JANIN, G. La qualité de l'aspect des placages de chênes: mesures de couleur et critères d'appréciation des professionnels français et italiens. *Ann Science Forést.* 47: 255-268. 1990.

- McGUINNESS, N.W. & LITTLE, B. The influence of product characteristics on export performance of new industrial products. *Journal of Marketing*. p.110-122. 1981.
- McGUIRE, J. & SCHENEEWIS, T. An analysis of alternative measure of strategic performance. In: *Third Annual Conference of the Strategic Management Society*, Paris. 1983.
- McMAHON R. & GOTTKO, J. Oregon lumber producers: export marketing trends between the mid-1960s and mid-1980s. *Forest Products Journal*. 38(4):44-46. 1988.
- MEREDITH, J. The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms. *Strategic Management Journal*. 8 (May/June):249-58. 1987.
- MIESENBOCK, K. Small business and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6(2):42-61. 1988.
- MOON, J. & LEE, H. On the internal correlates of export stage development: an empirical investigation in the Korean electronics industry. *International Marketing Review* 7(5) 16-26. 1990.
- O'ROURKE, A.D. Differences in exporting practices attitudes and problems by size of firm. *American Journal of Small Business*. 9(3):25-29. 1985.
- OLSON, H.C. & WIEDERSHEIM-PAUL, F. Factors affecting the pre-export behavior of non-exporting firms. *European Research in International Business*. p.283-305. 1978.
- PAPADOPOULUS, N.G.; HESLOP, L.A. & GRABY, F. *Does "country-of-origin" matter? Some findings from a cross-cultural study of consumer views about foreign products*. Marketing Science Institute, Report n° 87-104. 1988.
- PAVORD, W. & BOGART, R. The dynamics of the decision to export. *Akron Business and Economic Review*. 6(Spring):6-11. 1975.
- PIERCY, N. Company internationalization: active and reactive exporters. *European Journal of Marketing*. 13(3):26-40. 1981a.
- PIERCY, N. Export strategy: concentration on key markets vs. market spreading. *Journal of International Marketing*. 1(1): 56-67. 1981b.
- PIERCY, N. *Export strategy: markets and competition*. George Allen & Unwin. London. 1982.
- PORTER, M. *Competitive advantages: creating and sustain superior performance*. New York, The Free Press. 1985.
- QUELCH, J.A. & HOFF, E.J. Customizing global marketing. *Harvard Business Review*. (May/June): 59-68. 1986.

- RABINO, S. An Examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing firms. *Management International Review* 20(1) 67-73. 1980.
- RAO, C.P.; ERRAMILI, M.K. & GANESH, G.K. Impact of domestic recession on export marketing behavior. *International Marketing Review*. 7(2):54- 65. 1989.
- REDDY , A.C. & RAO, C.P. Japanese marketing: underlying reasons for its success. *Mid-South Business Journal*. 2(1):3-6. 1982.
- REID, S.D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*. 12(Fall):101-12. 1981.
- REID, S.D. Information acquisition in the export trade environment as perceived by exporters and potential exporters. *Journal of Business Research*. 12(2):141-51. 1984.
- REID, S.D. Managerial and firm influences on export behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*. Summer. p.323-332. 1983.
- REYNOLDS, N.; DIAMANTOPOULOS, A. & SCHLEGELMILCH, B. Pretesting in questionnaire design: a review of the literature and suggestions for further research. *Journal of Market Research Society*. 35(2): 171-181. 1994.
- RHEE, C.C. *Factors related to the export decisions of small and medium-sized U.S. manufactures*. United States International University, 1991. 296p.
- RIESENBECK, H. & FREELING, A. How global are global brands? *The McKinsey Quarterly*. 4, p.3-18. 1991.
- RINGE, J.M.; GRAVES, D.H. & HANSENS, B.G. Characteristics and marketing methods of Kentucky hardwood lumber exports. *Forest Products Journal*. 37(5):31-34. 1987.
- ROOT, F.R. Entering international markets. In: *Handbook of International Business*, New York, John Wiley & Sons, 1982, p.313-22.
- ROSSI, C.A.V. Planejamento e pesquisa: uma aplicação em marketing industrial. *Revista de Administração*. 23(2): 44-56. 1988.
- ROSSON, P.J. & FORD, D. Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies* 13(3) 57-72. 1982.
- ROTH, M.S. *Brand concept strategies for international markets*. University of Pittsburgh, 1990. 1990. Tese.
- RYANS, A.B. Strategic market entry factors and market share achievement in Japan. *Journal of International Business Studies*. (Fall). p.389-409. 1988.

- SALVATORE, D. *Estatística e econometria*. São Paulo. McGraw-Hill, 1983. 262p.
- SAMIEE, S. Elements of marketing strategy: a comparative study of US and Non-US based companies. *Journal of International Business Studies*. (Spring/Summer): 119-26. 1982.
- SAMIEE, S.; WALTERS, P.G.P. & DuBOIS, F.L. Exporting as an innovative behavior: an empirical investigation. *International Marketing Review*. 10(3):5-25. 1993.
- SANGSUWAN, N. *Success factors in export marketing: The case of Thailand*. United States International University, 1993. 130p.
- SCHLEGELMILCH, B.B *A profile analysis of divergent export behaviour in the UK and German mechanical engineering and food processing industries*. Ph.D. Dissertation, University of Manchester. 1983.
- SCHLEGELMILCH, B. Controlling country-specific and industry-specific influences on export behaviour. *European Journal of Marketing*. 9(2):54-72. 1986.
- SCHMIDT, A. Gerência de exportação no brasil: um estudo exploratório. *Revista de Administração* 13(2) 40-55. 1978.
- SEAWARD, K.E. & SINCLAIR, S.A. An examination of the changing marketing and product policy strategies of North American structural panel producers. *Forest Products Journal*. 38(3): 5-12. 1988a.
- SEAWARD, K.E. & SINCLAIR, S.A. Retailers' perceptions of structural panel attributes and market segments. *Forest Products Journal*. 38(4): 25-31. 1988b.
- SERINGHAUS, F.H.R. Comparative marketing behaviour of Canadian and Austrian high-tech exporters. *Management International Review*. 33(3). 247-269. 1993.
- SHIN, Y.. *The impact of product, firm and market characteristics on the foreign market entry mode: A study of Korean exporting manufactures*. Georgia States University, 1990. 158p. Tese.
- SHIPP, S.H. *The relationship between marketing mix and performance: The effect of contingent influences*. University of Minnesota, 1990. 219p. Tese.
- SIEGEL, S. *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. São Paulo, McGraw-Hill. 1979. 350p.
- SIMPSON JR. C.L. & KUJAWA, D. The export decision process. an empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*. Spring. p.107-117. 1974.
- SINCLAIR, S.A. Paper manufacturers' relationship with -paper wholesalers: a partnership? *Forest Products Journal*. 40(9):24-28. 1990.

- SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA. ANFPC apresenta os números de 93. *Silvicultura*. XV (54): 10-11. 1994.
- SULLIVAN, D. & BAUERSCHMIDT, A. Common factors underlying incentive to export-. studies in the European Forest Products Industry. *European Journal of Marketing*. 22(10) 41-55. 1988.
- SULLIVAN, D. & BAUERSCHMIDT, A. Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and U.S. Paper Industry. *Marketing International Review*. 29(2) 17-32. 1989.
- SZYMANSKI, D.M. BHARADWAJ, S.G. & VARADARAJAN, P.R. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, 57(October):1-17. 1993.
- TERPSTRA, V. Suggestions for research themes and publications: international marketing. *Journal of International Business Studies*. spring/summer. p.9-10. 1983.
- TESAR, G. *Empirical study of export operations among small and medium-sized manufacturing firm*. Ph.D. dissertation. The University of Wisconsin. 1977.
- TESAR, G. & TARLETON, J.S. Stimulation of manufacturing firms to export as part of national export policy. In: M.R. CZINKOTA (ed.) *Export Promotion. The Public and Private Sector Interaction* New York: Praeger. 1983, p. 24-36.
- THACH, S.V. & AXINN, C.N. Pricing and financing practices of industrial exporting firms. *International Marketing Review*. 8(1): 32-46. 1991.
- THORELLI, H.B. *Strategy + structure = performance: the strategic planning imperative*. Indiana University Press, Bloomington and London, 1977.
- TOOKEY, A. Factors associated with success in exporting. *Journal of Management Studies*. March. p.48-66. 1964.
- TSENG, J. & YU, C. Export of industrial goods to Europe: the case of large Taiwanese firms. *European Journal of Marketing*. 25(9):51-63. 1991.
- TUNG, R.L. Human resource planning in Japanese multinationals: a model for U.S. firms? *Journal of International Business Studies*. 15(2):139-49. 1984.
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*. 13(1): 109-22. 1987.
- VIEIRA, S. & HOFFMANN, R. *Elementos de estatística*. São Paulo, Atlas, 1986. 159p.



- WALTERS, P.G.P. Export information sources - a study of their usage and utility. *International Marketing Review*. 11 (Winter): 33-43. 1983.
- WEBB, J.W. *Selected marketing practices and profitability of medium-size companies in the commercial printing industry*. New York University, 1987. 160p. Tese.
- WELCH, L.S. & WIEDERSHEIM-PAUL. F. Extra regional expansion-internationalization within the domestic market? *Journal of International Business*. 9(Spring/Summer):39. 1978.
- WESTWOOD, J. *O plano de marketing*. São Paulo, Makron Books, 1991. 253p.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.C. & WELCH, L.S. Pre-export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*. 1(Spring/Summer):45-58. 1978.
- WILLS, J.; SAMLI, A.C. & JACOBS, L. Developing global products and marketing strategies: a construct and research agenda. *Journal of Academy Marketing Science*. 19 (Winter): 1-10. 1991.
- WIND, Y. & ROBERTSON, T. Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*. (Spring):12-25. 1983.
- WIND, Y. The myth of globalization. *Journal of Consumer Marketing*. 3 (Spring): 23-6. 1986.
- ZEID, E.H.A. *Marketing and export success*. University of Strathclyde, 1981. 455p. Tese.

# **ANEXOS**

## Anexo 01: Nº de empresas exportadoras e nº de empresas amostradas.

Empresa	Volume Produzido	Volume Exportado	% Exportada
<b>1 ARACRUZ CELULOSE SA</b>	<b>1071468</b>	<b>984265</b>	<b>91,86</b>
<b>2 KFPC - DIVISÃO PARANÁ - CELULOSE E PAPEL</b>	<b>1053780</b>	<b>153588</b>	<b>14,57</b>
3 GRUPO VOTORANTIM	954168	238301	24,97
4 CIA SUZANO DE PAPEL E CELULOSE	845918	164149	19,40
<b>5 CHAMPION PAPEL E CELULOSE LTDA.</b>	<b>642784</b>	<b>156686</b>	<b>24,38</b>
<b>6 BAHIA SUL CELULOSE S.A.</b>	<b>630929</b>	<b>408972</b>	<b>64,82</b>
<b>7 GRUPO RIPASA</b>	<b>604881</b>	<b>135427</b>	<b>22,39</b>
8 IGARAS PAPÉIS E EMBALAGENS S.A.	577392	155902	27,00
9 RIGESA CELULOSE, PAPEL E EMBALAGENS LTDA.	415117	34735	8,37
<b>10 CELULOSE NIPO-BRASILEIRA S.A. - CENIBRA</b>	<b>387165</b>	<b>353065</b>	<b>91,19</b>
<b>11 PISA - PAPEL DE IMPRENSA S.A.</b>	<b>292397</b>	<b>16091</b>	<b>5,50</b>
<b>12 RIOCELL S.A.</b>	<b>273218</b>	<b>165137</b>	<b>60,44</b>
<b>13 TROMBINI PAPEL EMB. S.A. - DIV. CELULOSE E PAPEL</b>	<b>270868</b>	<b>18104</b>	<b>6,68</b>
14 JARI CELULOSE S.A.	264881	197536	74,58
15 PAPEL E CELULOSE CATARINENSE S.A.	241486	23292	9,65
<b>16 INPACEL - IND. DE PAPEL ARAPOTI S.A.</b>	<b>180601</b>	<b>84587</b>	<b>46,84</b>
<b>17 IGUAÇU CELULOSE E PAPEL S.A.</b>	<b>136185</b>	<b>14389</b>	<b>10,57</b>
18 IND. COM E CULT DE MADEIRAS SQUÁRIO S.A.	120000	2206	1,84
19 KFPC - DIVISÃO COPA - FABRICADORA	111442	6007	5,39
20 CELULOSE IRANI S.A.	90717	4171	4,60
21 COCELPA - CIA DE CELULOSE E PAPEL DO PARANÁ	90116	26781	29,72
22 PRIMO TEDESCO S.A.	85099	2546	2,99
23 MELHORAMENTOS PAPÉIS LTDA.	73141	8359	11,43
<b>24 FCA DE PAPEL SANTA THEREZINHA S.A.</b>	<b>67432</b>	<b>12199</b>	<b>18,09</b>
25 IND. DE PAPÉIS SANTO AMARO S.A.	65313	1354	2,07
26 CIA DE ZORZI DE PAPÉIS	56110	3524	6,28
27 MADEIREIRA MIGUEL FORTE S.A.	55596	1750	3,15
28 PAPIRUS IND. DE PAPEL S.A.	53860	12143	22,55
29 LIMEIRA S.A. IND. DE PAPEL E CARTOLINA	53293	12792	24,00
<b>30 CIA INDUSTRIAL DE PAPEL PIRAHY</b>	<b>45494</b>	<b>1652</b>	
31 INDS DE PAPEL R RAMENZONI S.A.	44857	6628	14,78
32 NICOLAUS PAPÉIS LTDA.	44386	16482	37,13
33 LWARCEL CELULOSE E PAPEL LTDA.	43646	115	0,26
34 CIBRAPEL S.A. IND. DE PAPEL E EMBALAGEM	43240	227	0,52
35 MANIKRAFT GUAIANAZES IND. DE CEL PAP	35891	147	0,41
<b>36 IBEMA - CIA BRASILEIRA DE PAPEL</b>	<b>32807</b>	<b>6169</b>	<b>18,80</b>
<b>37 PARAIBUNA PAPÉIS S.A.</b>	<b>27514</b>	<b>301</b>	<b>1,09</b>
38 SANTA MARIA - CIA DE PAPEL E CELULOSE	25550	6991	27,36
39 MILI DISTRIBUIDORA DE PAPÉIS S.A.	18986	92	0,48
40 AVELINO BRAGAGNOLO S.A. IND. E COMÉRCIO	17849	150	0,84
41 GRUPO DALL'ASTA	16636	3370	20,26
<b>42 INDL AGRIC RIO VERDE LTDA.</b>	<b>14558</b>	<b>685</b>	<b>4,71</b>
43 ADAMAS S.A. PAPS E PAPELÕES ESPECIAIS	13573	1975	14,55
44 TANNURI S.A.	12759	740	5,80
45 IPAR IND. DE PAPEL ARARENSE S.A.	12415	1232	9,92
46 CIA CANOINHAS DE PAPEL	10440	437	3,63
47 SEPAC - SERRADOS E PASTA DE CELULOSE LTDA.	9327	1721	18,45
48 INDS NOVACKI S.A.	8477	1712	20,20
49 ÁGUAS NEGRAS S.A. IND. DE PAPEL	8101	2	0,02
50 CIA INDL CELULOSE E PAPEL GUAÍBA - CELUPA	8008	2179	27,21
51 SULAMERICANA INDL LTDA.	6523	170	2,61
52 HOBRÁS IND. DE PAPEL LTDA.	3735	1169	31,30
<b>53 DAL PAI S.A. IND. E COMÉRCIO</b>	<b>2494</b>	<b>1508</b>	<b>60,47</b>
<b>54 RIOPEL S.A. IND. DE PAPELÃO E ARTEFATOS</b>	<b>2007</b>	<b>23</b>	<b>1,15</b>

Anexo 02: Matriz de correlação de Pearson entre as variáveis que influenciam as estratégias 1990-1995

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
C. Organiz.	1																						
C. Adm.	0,00	1																					
Orie. Estrat.	0,75	-0,09	1																				
D. M. I.	0,53	-0,09	0,61	1																			
D. Seto.	0,31	-0,22	0,26	0,48	1																		
D. Export.	0,44	0,12	0,56	0,25	0,44	1																	
Des. Exp. 80	0,56	0,08	0,57	0,66	0,29	0,46	1																
B. Interna	-0,05	0,55	-0,00	-0,08	0,10	0,17	0,07	1															
C. Brasil	0,40	0,28	0,41	-0,08	0,03	0,63	0,38	0,35	1														
O. Barreiras	0,35	0,33	0,41	0,15	0,25	0,57	0,31	0,68	0,74	1													
OP. Interna	0,58	0,15	0,65	0,36	0,37	0,75	0,43	0,24	0,59	0,57	1												
OP. Externa	0,41	0,04	0,53	0,22	0,48	0,83	0,32	0,29	0,63	0,73	0,82	1											
Ob. V. Total	0,43	-0,09	0,54	0,31	0,38	0,79	0,42	0,03	0,28	0,23	0,42	0,47	1										
Ob. M. Trad.	0,28	0,16	0,45	0,08	0,13	0,53	0,12	0,24	0,15	0,28	0,36	0,45	0,68	1									
Ob. Penet.	0,35	-0,28	0,51	0,06	0,27	0,66	0,25	0,15	0,49	0,47	0,39	0,58	0,78	0,61	1								
Ob. Lucrat.	0,29	-0,18	0,48	0,02	0,14	0,39	0,12	0,14	0,15	0,13	0,28	0,37	0,68	0,79	0,77	1							
P. Produto	0,31	0,03	0,18	0,14	0,47	0,60	0,15	0,18	0,51	0,60	0,47	0,66	0,32	0,03	0,30	0,02	1						
P. Preço	-0,25	0,28	-0,25	-0,30	-0,39	-0,36	-0,49	0,21	-0,07	0,14	-0,22	-0,25	-0,57	-0,34	-0,36	-0,47	-0,16	1					
P. Promoção	0,26	-0,42	0,38	0,38	0,42	0,37	0,42	-0,26	0,32	0,06	0,49	0,42	0,20	-0,13	0,15	0,08	0,45	-0,51	1				
P. Distrib.	0,17	-0,02	0,17	0,18	0,63	0,52	0,29	0,20	0,38	0,33	0,36	0,40	0,34	-0,00	0,17	0,04	0,67	-0,25	0,63	1			
P. Produção	0,16	0,17	0,34	0,07	0,20	0,67	0,43	0,29	0,59	0,43	0,38	0,50	0,48	0,21	0,37	0,27	0,52	-0,16	0,44	0,72	1		
P. Estrateg.	0,04	-0,29	0,35	0,05	0,18	0,55	0,39	-0,06	0,38	0,18	0,38	0,43	0,39	0,22	0,35	0,27	0,32	-0,36	0,69	0,63	0,73	1	

Anexo 03: Matriz de Correlação de Pearson entre as variáveis que afetam as estratégias de marketing internacional - 1996-2000

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
C. Organ.,	1,00																				
C. Adm.	0,00	1,00																			
O. Estrat.	0,75	-0,09	1,00																		
D. M. I	0,53	-0,09	0,61	1,00																	
D. Setorial	0,31	-0,22	0,26	0,48	1,00																
D. Export.	0,44	0,12	0,56	0,25	0,44	1,00															
D. M. O. 90	0,33	0,10	0,26	0,23	0,49	0,72	1,00														
B. Interna	-0,07	0,48	0,18	-0,16	0,04	0,35	0,22	1,00													
C. Brasil	0,11	0,31	0,32	-0,03	0,04	0,58	0,44	0,72	1,00												
O. Barreiras	0,26	0,49	0,44	0,13	0,09	0,58	0,32	0,79	0,82	1,00											
OP. Interna	0,31	0,33	0,57	0,20	0,23	0,72	0,40	0,67	0,75	0,81	1,00										
OP. Externa	0,38	0,34	0,47	0,15	0,31	0,68	0,47	0,63	0,73	0,77	0,73	1,00									
Ob. Penet.	0,02	0,07	0,40	0,04	0,06	0,33	0,05	0,54	0,35	0,25	0,50	0,16	1,00								
Ob. M. Trad.	-0,02	0,42	0,15	-0,07	0,10	0,37	0,17	0,54	0,20	0,27	0,41	0,33	0,73	1,00							
Ob. V. Totais	-0,21	0,33	0,18	-0,11	0,01	0,32	0,06	0,68	0,37	0,37	0,54	0,34	0,77	0,76	1,00						
Ob. Lucrat.	0,05	0,08	0,43	0,01	0,17	0,33	-0,05	0,49	0,40	0,37	0,52	0,53	0,66	0,66	0,60	1,00					
P. Produção	0,21	0,35	0,20	-0,19	-0,08	0,24	0,23	0,53	0,37	0,31	0,45	0,41	0,38	0,52	0,56	0,34	1,00				
P. Estrat.	0,07	0,09	0,23	-0,07	0,40	0,47	0,44	0,30	0,36	0,13	0,44	0,31	0,49	0,35	0,38	0,29	0,18	1,00			
P. Preço	-0,06	0,49	0,08	-0,19	-0,09	-0,05	-0,32	0,63	0,19	0,32	0,33	0,27	0,52	0,58	0,72	0,48	0,67	0,14	1,00		
P. Distrib.	0,20	0,06	0,33	0,05	0,54	0,66	0,55	0,32	0,43	0,34	0,67	0,52	0,31	0,25	0,46	0,31	0,27	0,77	0,11	1,00	
P. Promoção	0,11	-0,08	0,35	0,16	0,60	0,55	0,47	0,39	0,56	0,29	0,47	0,49	0,52	0,34	0,43	0,47	0,16	0,80	0,14	0,71	1,00
P. Produto	0,11	0,34	0,16	-0,32	0,14	0,40	0,28	0,65	0,62	0,55	0,53	0,74	0,15	0,29	0,45	0,38	0,67	0,47	0,54	0,55	0,50

Anexo 04: Matriz de correlação de Pearson das variáveis que influenciam as mudanças nas estratégias de marketing internacional

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Car. Organiz.	1																					
Car. Admin.	0,00	1																				
Or. Estratég.	0,74	-0,09	1																			
D. export.	0,44	0,12	0,56	1																		
D. M	-0,42	0,33	-0,05	0,03	1																	
D. Setorial	-0,25	0,49	0,03	0,00	0,82	1																
B. Interna	-0,03	-0,04	0,37	0,40	0,26	0,12	1															
C. Brasil	-0,52	0,07	-0,14	-0,06	0,47	0,43	-0,06	1														
Outras Bar.	-0,07	0,57	0,26	0,28	0,67	0,66	0,31	0,42	1													
OP. Interna	-0,42	0,35	-0,08	0,04	0,52	0,56	0,46	0,47	0,34	1												
OP. Externa	-0,05	0,55	-0,09	-0,25	0,08	0,33	0,26	-0,01	0,12	0,50	1											
Ob. Penet.	-0,34	0,36	-0,12	-0,34	0,44	0,53	-0,05	0,25	0,37	0,42	0,28	1										
Ob. M., Trad.,	-0,45	0,36	-0,49	-0,29	0,24	0,33	-0,30	0,32	0,03	0,36	0,32	0,55	1									
O. V. Totais	-0,55	0,37	-0,30	-0,39	0,58	0,54	0,15	0,31	0,37	0,61	0,41	0,71	0,38	1								
Ob. Lucrat.,	-0,28	0,34	0,04	0,01	0,43	0,37	0,22	0,27	0,49	0,26	0,22	0,37	0,34	0,57	1							
P. Produção	0,07	0,21	-0,12	-0,39	0,25	0,34	-0,25	-0,09	0,14	-0,08	0,15	0,36	0,07	0,37	0,06	1						
P. Estratég.	0,01	0,43	-0,18	0,18	0,01	-0,12	-0,11	-0,13	-0,03	0,04	0,39	0,18	0,34	0,04	0,24	0,09	1					
P. Preço	0,09	0,23	0,20	0,16	0,35	0,46	0,13	0,09	0,23	0,18	0,24	0,43	0,05	0,35	0,24	0,61	0,04	1				
P. Distribui.	0,11	0,14	0,36	0,42	0,51	0,23	0,52	-0,27	0,44	0,10	-0,14	0,11	-0,23	0,25	0,48	-0,03	0,08	0,17	1			
P. Promoção	-0,13	0,33	-0,01	0,20	0,34	0,15	0,30	0,29	0,13	0,51	0,33	0,07	0,12	0,08	0,05	-0,03	0,61	0,30	0,09	1		
P. Produto	-0,21	0,29	-0,03	-0,22	0,54	0,54	0,39	-0,08	0,20	0,52	0,49	0,54	0,24	0,65	0,39	0,56	0,24	0,59	0,38	0,34	1	

Anexo 05: Matriz de correlação de Pearson para as variáveis que influenciam o desempenho das exportações

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
E. produto	1,00																	
E. preço	0,57	1,00																
E. promoção	0,75	0,64	1,00															
E. distribuição	0,55	0,65	0,44	1,00														
F. estratégica	0,64	0,81	0,55	0,68	1,00													
E. produção	0,13	0,52	0,03	0,67	0,61	1,00												
E. promoção	0,43	-0,11	0,12	0,06	0,23	0,09	1,00											
E. venda	0,25	-0,05	-0,08	0,48	0,24	0,40	0,72	1,00										
E. v. pessoal	0,39	0,24	0,25	0,38	0,39	0,23	0,68	0,71	1,00									
E. produto	0,38	-0,08	0,15	0,16	0,21	0,13	0,93	0,77	0,77	1,00								
I. produto	0,21	0,05	-0,14	-0,07	0,06	0,20	0,17	-0,01	-0,00	0,03	1,00							
I. preço	-0,30	-0,01	-0,37	0,06	0,03	0,47	-0,26	0,03	-0,14	-0,23	0,49	1,00						
I. promoção	-0,06	0,18	0,12	0,10	-0,05	0,16	-0,43	-0,25	-0,27	-0,34	0,33	0,67	1,00					
I. distribuição	0,21	0,14	0,01	0,07	0,09	0,07	-0,23	-0,19	-0,24	-0,23	0,64	0,63	0,68	1,00				
I. estratégica	0,08	-0,04	-0,07	-0,15	0,01	0,08	0,10	-0,03	0,14	0,07	0,75	0,58	0,44	0,66	1,00			
I. produção	0,10	-0,04	-0,10	-0,15	-0,02	0,13	-0,00	-0,15	-0,10	-0,13	0,85	0,59	0,33	0,63	0,80	1,00		
Dispendio	-0,01	-0,18	0,07	0,17	-0,11	0,08	0,16	0,29	0,32	0,25	0,02	-0,07	-0,03	-0,18	0,36	0,05	1,00	
Tempo	0,37	0,26	0,06	0,69	0,35	0,60	0,39	0,76	0,64	0,47	0,23	0,23	0,13	0,05	0,24	0,08	0,49	1,00
Pessoal	0,19	0,22	0,20	0,44	0,19	0,48	0,14	0,42	0,28	0,21	0,11	0,14	0,17	-0,16	0,14	0,12	0,55	0,67

Anexo 06: Os itens que compõem as barreiras e a importância em cada período.

	Itens que compõem barreiras	Posição		Difer.	p
		1996 2000	1990 1995		
CO	· Concorrência de exportadores de outros países	1	5	0,33	0,055
CB	· Política do governo em relação ao câmbio	2	1	0,06	0,668
CB	· Custo do capital para financiar a produção	3	4	-0,06	0,772
CB	· Custo do capital para financiar a expansão das exportações	4	8	0,22	0,331
CB	· Altos custos de frete para o mercado externo	5	2	-0,06	0,835
E	· Trâmites burocráticos brasileiros	6	6	0,00	1,000
E	· Recessão nos países importadores	7	7	0,22	0,579
CB	· Custos portuários	8	3	0,28	0,096
CB	· Impostos que afetam as exportações brasileiras	9	9	0,28	0,135
CO	· Concorrência de produtores locais (do país importador)	10	11	0,17	0,331
E	· Pressão internacional em relação a questões ambientais	11	17	0,06	0,331
I	· Falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo	12	10	0,17	0,163
I	· Exigências de modificações no produto no mercado externo	13	13	-0,22	0,215
CB	· Falta de assistência governamental e taxas de incentivo	14	18	-0,39	0,030
E	· Barreiras não tarifárias nos países importadores	15	15	0,06	0,668
E	· Imagem do Brasil no exterior	16	14	-0,06	0,668
CO	· Concorrência de empresas locais no mercado externo	17	16	0,11	0,542
E	· Imagem do produto brasileiro	18	12	0,11	0,331
E	· Altas tarifas de importação nos mercados externos	19	19	0,22	0,260
I	· Dificuldades de contatos no mercado externo	20	20	0,56	0,014
I	· Conflito com os importadores	21	21	0,11	0,430
I	· Diferenças em língua e cultura	22	22	0,00	1,000



Anexo 07: Itens que compõem as oportunidades/incentivos e a participação em cada período analisado.

	Itens que compõem as oportunidades/incentivos	Posicionamento		Difer.	<i>p</i>
		1996 2000	1990 1995		
E	• Política do governo em relação ao câmbio	1	1	0,50	0,108
I	• Oportunidade de diversificação em novos mercados	2	4	0,56	0,037
E	• Crescimento das economias dos países importadores	3	2	0,78	0,004
I	• Aproveitamento de um nicho de mercado	4	3	0,56	0,037
I	• Facilitar o acesso a novas tecnologias	5	6	0,22	0,409
I	• Ganho de experiência para aplicação no mercado interno	6	7	0,61	0,004
E	• Redução das tarifas nos mercados-alvos	7	13	0,06	0,749
I	• Oportunidades de lucratividade a curto-prazo	8	8	0,28	0,135
I	• Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros	9	15	0,33	0,083
E	• Proximidade dos mercados estrangeiros	10	10	0,28	0,172
E	• Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno	11	5	0,28	0,056
E	• Movimento dos concorrentes nacionais para o mercado externo	12	11	-0,06	0,772
I	• Expectativa de maior lucratividade do que no mercado interno	13	9	0,00	1,000
I	• Possibilidade de utilizar capacidade ociosa	14	12	0,28	0,056
I	• Recepção de pedidos não esperados do exterior	15	14	0,28	0,020
E	• Programas para exportação patrocinados pelo estado	16	16	0,00	1,000

Anexo 08: Os itens que compõem o posicionamento e a participação em cada período.

	Itens que compõem os posicionamentos	Posição		Difer.	p
		1996 2000	1990 61995		
P2	• Qualidade dos serviços pré/pós venda	1	5	0,72	0,000
P2	• Qualidade do produto	2	1	0,39	0,030
P2	• Diferenciação do produto em relação aos concorrentes	3	2	0,33	0,029
P1	• Eficiência de produção	4	4	0,61	0,001
E	• Desenvolvimento de estratégias de marketing	5	12	0,50	0,015
P1	• Custos de produção	6	8	-0,11	0,579
D	• Sistema de distribuição no mercado externo	7	7	0,11	0,332
P2	• Adequação do produto ao mercado externo	8	6	0,50	0,015
D	• Eficiência e custos no sistema de distribuição	9	10	0,33	0,111
P3	• Competitividade de preço	10	9	0,17	0,421
D	• Apoio ao importadores	11	13	0,33	0,111
D	• Venda direta no mercado externo	12	3	0,72	0,001
P4	• Propaganda e promoção no mercado externo	13	14	0,22	0,331
D	• Venda através de distribuidores	14	11	0,56	0,001

Anexo 09: Itens que compõem as dimensões de estratégias e a participação em cada período.

	Itens que compõem as estratégias	Posição		Difer.	p
		1996 2000	1990 1995		
P1	• Diminuição do custo de produção	1	2	0,44	0,057
P1	• Ênfase na utilização da capacidade produtiva	2	1	0,55	0,046
D	• Aumentar a rapidez de entrega	3	8	0,83	0,002
P2	• Ênfase na qualidade do produto	4	3	0,7	0,005
E	• Acompanhamento das oportunidades de mercado	5	6	0,17	0,507
E	• Adequação às normas da ISO	6	9	0,61	0,004
P3	• Adequação dos preços (prazo, descontos,...)	7	5	0,72	0,003
P2	• Criar produtos atendendo exigências ambientais	8	16	0,67	0,002
E	• Desenvolvimento de reputação internacional	9	4	0,78	0,002
D	• Diminuição do custo de distribuição	10	12	0,61	0,004
E	• Melhor definição de quem são os clientes-alvos	11	14	0,50	0,015
E	• Adequação das estratégias para cada mercado específico	12	17	0,50	0,013
E	• Melhor definição das vantagens competitivas	13	11	0,67	0,000
P2	• Adequação do produto ao mercado externo	14	10	0,89	0,000
P3	• Ênfase em preços competitivos no mercado externo	15	7	0,89	0,001
P2	• Ênfase no desenvolvimento de novos produtos	16	24	0,22	0,298
E	• Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas	17	22	0,28	0,020
E	• Conquistar segmentos emergentes de mercado	18	23	0,39	0,049
P2	• Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo	19	20	0,22	0,215
P2	• Ampliação do mix de produtos	20	15	0,22	0,042
E	• Realização de pesquisa de marketing	21	25	0,28	0,096
E	• Obter clientes dos concorrentes	22	13	0,56	0,014
D	• Fortalecimento da força de revenda	23	26	0,28	0,172
P4	• Participação em feiras internacionais e missões comerciais	24	19	0,56	0,008
P3	• Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado	25	18	0,78	0,001
E	• Formação de "Joint Ventures"	26	30	0,28	0,056
P1	• Reversão industrial	27	28	0,50	0,003
D	• Servir a uma larga faixa de clientes	28	21	0,38	0,090
D	• Influenciar os canais de distribuição	29	27	0,22	0,298
P4	• Ênfase em propaganda	30	31	0,61	0,004
P4	• Ênfase em promoção	31	29	0,83	0,007

## FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

### DADOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO

01) Em comparação com o mercado interno, o **MERCADO EXTERNO** tem um risco:

- (1) muito maior (2) relativamente maior (3) igual (4) relativamente menor (5) muito menor

02) Qual o **GRAU DE INTERESSE** da sua empresa em relação aos mercados internacionais:

- (1) nenhum (2) pouco (3) relativo (4) alto (5) extremo

03) Indique qual a **PERCENTAGEM MÉDIA DO TEMPO** que a alta administração dedica com os assuntos de **marketing internacional** (ou com assuntos de exportação):

- (1) 1-15% (2) 16 - 30% (3) 31-45% (4) 46-60% (5) acima de 60%

04) Indique qual a **PERCENTAGEM MÉDIA** da alta administração que tem visitado os mercados externos para tratar de assuntos de marketing e vendas.

- (1) 1-15% (2) 16 - 30% (3) 31-45% (4) 46-60% (5) acima de 60%

05) Qual a **FREQÜÊNCIA DE VIAGENS** dos executivos da área de comércio exterior aos mercados externos.

- (1) Menos de uma vez por ano (2) Uma vez por ano (3) Uma vez por semestre (4) Uma vez por trimestre (5) Mensal

06) Há estratégia de marketing diferenciada por:

- produto (1) Sim (2) Não
- mercado (1) Sim (2) Não

07) Os principais produtos no mercado externo são os mesmos do mercado interno?

- (1) Sim (2) Não

08) Quem são os seus principais concorrentes no mercado externo (em ordem decrescente de 1 a 3):

- ( ) Empresas brasileiras  
( ) Produtores locais  
( ) Empresas de outros países

09) Indique qual a percentagem dos **ESFORÇOS DE MARKETING** da empresa que foram direcionados para o **mercado externo**, e qual o esforço que se pretende direcionar para os próximos cinco anos, em termos monetários:

	1991-1995					1996-2000				
Promoção	0-25	26-40	41-55	56-70	> de 70	0-25	26-40	41-55	56-70	>de 70
Força de venda	0-25	26-40	41-55	56-70	> de 70	0-25	26-40	41-55	56-70	>de 70
Venda pessoal	0-25	26-40	41-55	56-70	> de 70	0-25	26-40	41-55	56-70	>de 70
Produto	0-25	26-40	41-55	56-70	> de 70	0-25	26-40	41-55	56-70	>de 70

## DADOS SOBRE DESEMPENHO

Para as questões 01 e 02 utilize a seguinte escala de importância:

1 - Substancialmente abaixo    2 - Abaixo    3 - Igual    4 - Acima    5 - Substancialmente acima

01) Qual foi o **DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES** de sua empresa em relação ao desempenho no **MERCADO INTERNO**, durante o período de 1991 - 1995, e qual é a perspectiva para os próximos 5 anos?

	1990-1995	1996-2000
• Média anual dos crescimentos das vendas no mercado externo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
• Média de lucratividade das vendas no mercado externo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

02) Qual foi o **DESEMPENHO DAS EXPORTAÇÕES** de sua empresa em relação ao desempenho **SETORIAL**, durante o período de 1991 - 1995, e a perspectiva para os próximos 5 anos?

	1990-1995	1996-2000
• Média anual dos crescimentos das vendas no mercado externo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
• Média de lucratividade das vendas no mercado externo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Para as questões 03 e 04 utilize a seguinte escala de importância:

1) - *Fracasso Completo: muito abaixo dos objetivos definidos (esperados)*  
 2) - *Fracasso Relativo: abaixo dos objetivos definidos (esperados)*  
 3) - *O Esperado: exatamente os objetivos definidos (esperados)*  
 4) - *Êxito Relativo: acima dos objetivos definidos (esperados)*  
 5) - *Êxito Completo: alta superação dos objetivos definidos (esperados)*

03) Qual foi o resultado de sua empresa no período 1991 - 1995 em relação aos itens relacionados abaixo?

• Qualidade de promoção de vendas	1	2	3	4	5
• Desenvolvimento dos mercados externos	1	2	3	4	5
• Participação nos mercados externos tradicionais	1	2	3	4	5
• Lucratividade das vendas nos mercados externos	1	2	3	4	5
• Penetração em novos mercados externos	1	2	3	4	5

04) No geral, analisando todos os itens da questão anterior, qual foi o **GRAU DE SUCESSO** de sua empresa para a primeira metade a década de 90 e para a segunda metade da década de 80?

segunda metade da década de 80	1990-1995
1   2   3   4   5	1   2   3   4   5

## BARREIRAS E INCENTIVOS

Para as questões desta página utilize a seguinte escala de importância

1 - Nenhuma Importância; 2 - Pouca Importância; 3 - Importância Moderada; 4 - Bem Importante; 5 - Importância Total

01) Qual foi o **GRAU DE IMPORTÂNCIA** das **BARREIRAS** listadas abaixo para as exportações de sua empresa e qual é a previsão que faz para os próximos cinco anos? .

Barreiras	1990-1995					1996-2000				
• Falta de assistência governamental e taxas de incentivo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Política do governo em relação ao câmbio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Custo do capital para financiar a produção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Custo do capital para financiar a expansão das exportações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Diferenças em língua e cultura	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Concorrência de empresas locais no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Concorrência de produtores locais (do país importador)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Concorrência de exportadores de outros países	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Exigências de modificações no produto no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Dificuldades de contatos no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Recessão nos países importadores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Altos custos de frete para o mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Custos portuários	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Imagem do Brasil no exterior	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Imagem do produto brasileiro	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Barreiras não tarifárias nos países importadores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Conflito com os importadores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Altas tarifas de importação nos mercados externos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Pressão internacional em relação a questões ambientais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Impostos que afetam as exportações brasileiras	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Trâmites burocráticos brasileiros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

02) Qual foi o **GRAU DE IMPORTÂNCIA** das **OPORTUNIDADES/INCENTIVOS** listadas abaixo para as exportações de sua empresa e qual é a previsão que sua empresa faz para os próximos cinco anos?

Oportunidades/Incentivos	1990-1995					1996-2000				
• Recepção de pedidos não esperados do exterior	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Crescimento das economias dos países importadores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Aproveitamento de um nicho de mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Expectativa de maior lucratividade do que no mercado interno	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Possibilidade de utilizar capacidade ociosa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Proximidade dos mercados estrangeiros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Movimento dos concorrentes nacionais para o mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ganho de experiência para aplicação no mercado interno	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Oportunidades de lucratividade a curto-prazo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Redução das tarifas nos mercados-alvos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Política do governo em relação ao câmbio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Oportunidade de diversificação em novos mercados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Facilitar o acesso a novas tecnologias	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Programas para exportação patrocinados pelo estado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## OBJETIVOS DA EMPRESA

01) Utilizando os conceitos abaixo, indique quais foram os **OBJETIVOS** dos 05 anos passados e quais serão os **OBJETIVOS** para os próximos cinco anos dos índices abaixo relacionados com as exportações da sua empresa.

- 1 - *reduzir agressivamente*
- 2 - *reduzir moderadamente*
- 3 - *manter a mesma participação*
- 4 - *aumentar moderadamente*
- 5 - *aumentar agressivamente*

Objetivos	1990-1995					1996-2000				
• Participação nas vendas totais da empresa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Penetração em novos mercados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Lucratividade no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Participação nos mercados externos tradicionais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Participação no mercado interno	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

02) Por favor, indique a **PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS EXPORTAÇÕES** dos principais produtos em relação as **VENDAS TOTAIS** (mercado interno e externo) destes mesmos produtos para os anos de 1989 e 1995 e o desejado para o ano 2000.

Produto	1989	1995	2000
<b>Outros produtos</b>			

03) Por favor, indique qual a **PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS PRINCIPAIS PRODUTOS** em relação as **EXPORTAÇÕES TOTAIS** nos mesmos períodos da questão anterior.

Produto	1989	1995	2000
<b>Outros produtos</b>			

04) Dentro da mesma metodologia das duas questões anteriores, qual foi a participação e qual a desejada nas diversas regiões mundiais, em relação aos principais produtos.

Região	% do Volume Exportado			% do Valor Exportado		
	1989	1995	2000	1989	1995	2000
Mercosul						
Outros América-Latina						
E.U.A.						
Canadá						
Europa Ocidental						
Japão						
Outros Asia						

## POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIAS

01) Qual foi o **POSICIONAMENTO** da empresa em relação aos seus **PRINCIPAIS CONCORRENTES** e qual é a **POSIÇÃO DESEJADA** para os próximos cinco anos em relação itens abaixo.

**1 - Muito pior      2 - Pior      3 - Igual      4 - Melhor      5 - Muito melhor**

Posicionamento da empresa	1990-1995					1996-2000				
• Diferenciação do produto em relação aos concorrentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Qualidade do produto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Desenvolvimento de estratégias de marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Sistema de distribuição no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação do produto ao mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Competitividade de preço	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Propaganda e promoção no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Venda direta no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Venda através de distribuidores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Custos de produção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Eficiência de produção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Apoio ao importadores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Eficiência e custos no sistema de distribuição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Qualidade dos serviços pré/pós venda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

02) Indique o **GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS** listadas abaixo para a sua empresa no período 1991-1995 e em quais serão as **ESTRATÉGIAS IMPORTANTES** para os próximos 5 anos.

**1 - Nenhuma Importância; 2 - Pouca Importância; 3 - Importância Moderada; 4 - Bem Importante; 5 - Importância Total**

Estratégias	1990-1995					1996-2000				
• Ênfase no desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase na qualidade do produto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ampliação do mix de produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação do produto ao mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase em propaganda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase em promoção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação das estratégias para cada mercado específico	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Desenvolvimento de reputação internacional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Fortalecimento da força de revenda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Participação em feiras internacionais e missões comerciais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase em preços competitivos no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação dos preços (prazo, descontos,...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Influenciar os canais de distribuição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Servir a uma larga faixa de clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Criar produtos atendendo exigências ambientais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Aumentar a rapidez de entrega	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Diminuição do custo de distribuição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Diminuição do custo de produção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase na utilização da capacidade produtiva	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Acompanhamento das oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Realização de pesquisa de marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação às normas da ISO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Conquistar segmentos emergentes de mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Obter clientes dos concorrentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Melhor definição de quem são os clientes-alvos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Formação de "Joint Ventures"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Reconversão industrial	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



## IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Utilize a seguinte escala de importância, para as duas questões abaixo

1 - Muito menor;    2 - Menor    3 - Igual aos principais concorrentes;    4 - Maior;    5 Muito maior

01) Indique o **ESFORÇO REALIZADO PARA A IMPLEMENTAÇÃO** DAS ESTRATÉGIAS indicadas anteriormente em relação aos seus **principais concorrentes** no período 1991-1995 e qual o **ESFORÇO PRETENDIDO** para os próximos 5 anos. (Considere a média do Tempo, Capital e Pessoal investido).

Estratégia	1990-1995					1996-2000				
• Desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Manutenção ou melhoria da qualidade dos produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ampliação do mix de produtos para o mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação dos produtos ao mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Propaganda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Promoção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação das estratégias para cada mercado específico	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Desenvolvimento de uma marca para o mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Desenvolvimento de reputação internacional	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Fortalecimento de força de revenda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Participação em feiras internacionais e missões comerciais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase em preços competitivos no mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação dos preços (prazo, descontos,...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Influenciar os canais de distribuição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Servir a uma larga faixa de clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Criar produtos que atendam as exigências ambientais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Aumentar a rapidez de entrega	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Diminuição do custo de distribuição	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Diminuição do custo de produção	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Ênfase na utilização da capacidade produtiva	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Acompanhamento das oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Desenvolvimento de técnicas inovadoras de marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Realização de pesquisa de marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Adequação às normas da ISO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Conquistar segmentos emergentes de mercado	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Obter clientes dos concorrentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Realizar catálogos para o mercado externo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Realizar uma melhor definição de quem são os clientes-alvos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Formação de "Joint Ventures"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Reconversão industrial	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Uma melhor definição das vantagens competitivas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

02) Em geral, qual é o **NÍVEL DE ESFORÇO** realizado por sua empresa em relação aos seus **principais concorrentes** para a execução das estratégias de marketing em relação aos itens abaixo.

Área de Esforço	1990-1995					1996-2000				
• Dispendio financeiro na implantação e realização das estratégias	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Tempo na implantação e realização das estratégias	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
• Pessoal para a implantação e realização das estratégias	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

