

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E OU ABREVIATURAS	3
LISTA DE QUADROS	4
LISTA DE TABELAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
CAPITULO I.....	10
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	21
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
1.2.1 Objetivo Geral	25
1.2.2 Objetivos específicos do estudo	25
1.3 JUSTIFICATIVA.....	26
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	28
CAPITULO II.....	29
2 REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1 GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS	29
2.2 A NATUREZA EVOLUTIVA DA COMPETIÇÃO INTERNACIONAL.....	32
2.3 COMÉRCIO EXTERIOR MUNDIAL	36
2.4 EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS	37
2.4.1 Exportações do Paraná.....	42
2.5 MARKETING GLOBAL: CONCEITO E EVOLUÇÃO	46
2.6 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA GLOBAL.....	48
2.7 DECISÕES ESTRATÉGICAS EM MARKETING GLOBAL.....	53
2.8 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	56
2.9 MODELOS ORGANIZACIONAIS COOPERATIVOS NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS.....	59
2.9.1 Alianças Estratégicas.....	63
2.9.2 Redes	71
2.9.3 Consórcios de Exportação	80
2.9.4 Tipologia e classificação dos consórcios de exportação	82
2.10 MODELOS TEÓRICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS	86
2.10.1 Modelo teórico de Keegan.....	86
2.10.2 O modelo teórico de YIP	90
2.10.3 O modelo teórico de Makhija, Kim & Williamson	91
2.10.4 O modelo teórico de Dunning	92
2.11 O AMBIENTE DO MARKETING GLOBAL	94

2.11.1	Ambiente econômico	96
2.11.2	Ambiente Sócio-cultural.....	97
2.11.3	Ambiente Político-Legal	99
2.12	AS ATIVIDADES DE MARKETING	99
2.12.1	Organização de Marketing.....	100
2.12.2	Sistema de Informação de Marketing.....	102
2.12.3	Composto de Marketing	107
2.12.4	Segmentação de mercado e posicionamento	111
2.12.5	Estratégia Empresarial e o Planejamento de Marketing.....	114
2.12.6	Estratégia Competitiva	126
2.12.7	Elementos para análise e orientação estratégica dos negócios: cadeia de valor, rede de valor.....	134
CAPITULO III		139
3	METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	139
3.1	TIPO DE PESQUISA	139
3.2	A POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	140
3.2.1	Instrumentos de coleta de dados.....	142
3.2.2	Tratamento estatístico e análise de dados.....	147
3.2.3	Limitações da coleta de dados do estudo	148
CAPITULO IV		149
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	149
4.1	ESTRUTURA DE ANÁLISE	151
4.1.1	Estatística descritiva: médias observadas e desvio padrão	151
4.1.2	Estatística descritiva: perfil das empresas e dos respondentes.....	160
4.1.3	Estatística descritiva: análise de normalidade, dispersão e distribuição das frequências	172
4.1.4	Testes estatísticos não paramétricos e paramétricos.....	185
4.1.5	Estatística multivariada	239
CAPITULO V		251
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	251
5.1	OUTRAS LIMITAÇÕES	262
5.2	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	262
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		265
APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO		276

LISTA DE SIGLAS E OU ABREVIATURAS

FIEP: Federação das Indústrias do Estado do Paraná
ACIL: Associação Comercial e Industrial de Londrina
ADETEC: Associação de desenvolvimento e Tecnologia de Londrina
CODEL: Companhia de Desenvolvimento de Londrina
APL: Arranjos Produtivos Locais
IPARDES: Instituto Paranaense de Desenvolvimento
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPE: Micro e Pequena Empresa
PIB: Produto Interno Bruto
UENs: Unidades Estratégicas de Negócios
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
AMA: *American Marketing Association*
APEX: Agência de Promoção à Exportação
SECEX: Secretaria de Comércio Exterior
SISCOMEX: Sistema de Comércio Exterior
GATT: *General Agreement Tariff and Trade*
FOB: *Free on Board*
BIRD: Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
MRH: Micro Regiões Homogêneas
APLS: Arranjos Produtivos Locais
MAS: Medida de Adequação da Amostra

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os estágios do desenvolvimento competitivo nacional.....	15
Quadro 2 – Distribuição de Micro e pequenas empresas de serviços no Brasil.....	18
Quadro 3 – Balança Comercial do Brasil em 2003 e 2004 acumulado e por período.....	42
Quadro 4 - Exportações Paranaenses - Principais Municípios de Origem.....	44
Quadro 5 – Paraná – Comércio Exterior 2003 e 2004.....	45
Quadro 6 – Comparação entre Marketing Internacional e Comércio Exterior.....	48
Quadro 7 – Dimensões da Globalização/Alavancas da estratégia Global.....	51
Quadro 8 – Alavancadores da estratégia global potencializam esforço do Marketing Global.	58
Quadro 9 – Tipologias de cooperação empresarial.	68
Quadro 10 - Caracterização das particularidades dos estágios de Keegan.....	89
Quadro 11 – Características empresariais predominantes nos distintos estágios de Yip.....	91
Quadro 12 – Informações necessárias à administração de marketing.....	104
Quadro 13 – Seis categorias de relação de assuntos para um sistema de informação de marketing	106
Quadro 14 – Decisões Estratégicas Globais de Produto	109
Quadro 15 – Tipologia de canais internacionais de marketing	111
Quadro 16 – Gestão Unidade Estratégica de Negócio (UEN) e Competência Essencial.....	120
Quadro 17 - Estratégias recomendadas associadas a cada região da matriz de oportunidades	125
Quadro 18 – Formas de concorrência dentro da indústria.....	131
Quadro 19 – Quadro da população de empresas industriais exportadoras - FIEP	141
Quadro 20 – Distribuição da amostra planejada e amostra realizada.....	142
Quadro 21 – Técnicas estatísticas e análises adotadas para avaliação dos dados coletados ..	147
Quadro 22 – Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à discordância e concordância em relação as informações específicas pesquisadas sobre exportação.....	152
Quadro 23 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à estrutura e organização de marketing para atuar no mercado internacional.....	154
Quadro 24 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto ao sistema de informação de marketing	155
Quadro 25 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à utilização da atividade de segmentação e posicionamento de mercado no âmbito internacional	157

Quadro 26 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto as decisões do composto de marketing no âmbito do mercado internacional.....	158
Quadro 27 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto a utilização do planejamento de marketing no âmbito do mercado internacional.....	159
Quadro 28 – Perfil das empresas pesquisadas e dos respondentes.....	162
Quadro 29– Classificação das variáveis quanto ao grau de concordância em relação à barreiras e demais decisões sobre a decisão de exportar	164
Quadro 30- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação à estrutura e organização do marketing.....	165
Quadro 31- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados me relação ao sistema de informação de Marketing.....	166
Quadro 32- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação à segmentação e posicionamento de mercado	167
Quadro 33- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação às decisões do composto de marketing.....	169
Quadro 34 - Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação ao planejamento de marketing.....	170
Quadro 35 – Quociente de assimetria utilizado pelo SPSS	173
Quadro 36 – Estatística descritiva na soma das escalas das atividade de marketing	174
Quadro 37 – Resumo do teste do qui quadrado entre as variáveis e o perfil das empresas ...	211
Quadro 38 – Resumo das diferenças significativas s nas médias obtidas por meio do teste anova entre as variáveis estudadas e o perfil da empresa e os respondentes.....	237
Quadro 39 – Teste (<i>KMO and Bartlett's Test</i>) de adequação da análise fatorial em relação à concordância nas barreiras e particularidades da decisão de internacionalização	241
Quadro 40 - Teste (<i>KMO and Bartlett's Test</i>) de adequação da análise fatorial em relação à utilização da estrutura e organização de marketing internacional	242
Quadro 41- Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização da estrutura e organização de marketing	243
Quadro 42 - Teste (<i>KMO and Bartlett's Test</i>) de adequação da análise fatorial em relação à utilização das decisões do composto de marketing internacional.....	243
Quadro 43 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização do sistema de informação de marketing.....	245
Quadro 44 - Teste (<i>KMO and Bartlett's Test</i>) de adequação da análise fatorial em relação à utilização do estudo da segmentação e do posicionamento no mercado internacional ...	246

Quadro 45 - Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização do estudo de segmentação e posicionamento de mercado internacional	246
Quadro 46 – Teste (<i>KMO and Bartlett's Test</i>) de adequação da análise fatorial em relação à utilização das decisões do composto de marketing internacional.....	247
Quadro 47 - Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização das decisões do composto de marketing internacional.....	248
Quadro 48 - Teste (<i>KMO and Bartlett's Test</i>) de adequação da análise fatorial em relação à utilização do planejamento de marketing internacional.....	249
Quadro 49 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização do planejamento de marketing	250

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Os cinco estágios de internacionalização propostos por Keegan	86
Tabela 2 – Modelo teórico de Makhija, Kim & Williamson.....	91
Tabela 3 – Os estágios de internacionalização segundo Dunning.....	92
Tabela 4 – Plano de pesquisa de marketing global.....	107
Tabela 5 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus concordância em relação à aspectos relativos ao processo de exportação	186
Tabela 6 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização da estrutura e organização de marketing	190
Tabela 7 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização do sistema de informação de marketing	195
Tabela 8 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização da segmentação e posicionamento de mercado	199
Tabela 9 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização de decisões do composto de marketing	203
Tabela 10 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização de decisões do planejamento de marketing	207
Tabela 11 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de concordância versus perfil da empresa e do respondente	215
Tabela 12 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização da estrutura e organização de marketing versus perfil da empresa e do respondente.....	220
Tabela 13- Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização do sistema de informação de marketing versus perfil da empresa e do respondente	223
Tabela 14 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização do estudo de segmentação e posicionamento de mercado	227
Tabela 15 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização de decisões do composto de marketing versus o perfil da empresa e do respondente.....	230
Tabela 16 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização de decisões do planejamento de marketing	234

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do comércio Mundial, 1991.....	12
Figura 2 – Número de acordos regionais notificados ao GATT/OMC (1948-2002)	13
Figura 3 – Participação % do Brasil nas exportações e Importações Mundiais	16
Figura 4- Balança Comercial – Brasil 1990 a 2005.....	17
Figura 5 – Exportação por porte de empresa no Brasil 2003/2002	19
Figura 6 – Participação % das exportações no PIB do Brasil no período de 1990 / 2004	26
Figura 7 – Participação do estado do Paraná no contexto exportador do Brasil	27
Figura 8 – Determinantes da vantagem Competitiva nacional.....	35
Figura 9 – Evolução das Exportações Mundiais.	37
Figura 10 – Evolução do saldo comercial do Brasil (US\$ Milhões) 1996/2004.....	38
Figura 11 – Principais Produtos Exportados pelo Brasil em 1955.....	39
Figura 12 – Grupo de Produtos Exportados (2001).....	40
Figura 13 – Comércio exterior do Brasil por Bloco econômico.....	40
Figura 14 – Balança comercial do Paraná 1990/2005	43
Figura 15 – Estratégia Global Geral	49
Figura 16 – Estrutura das Forças Globais da Estratégia.....	50
Figura 17 – Aspectos organizacionais que afetam a Estratégia Global.....	52
Figura 18 – Decisões relevantes em Marketing Global.....	54
Figura 19 – Decisões Estratégicas de entrada em mercados Internacionais.....	55
Figura 20 – Tipos de relacionamentos de colaboração.....	65
Figura 21 – Sistema de relacionamento e enlacs de uma rede interna de relacionamento	69
Figura 22 – Rede flexível de empresas.....	70
Figura 23 – Modelo de rede <i>topdown</i> u rede japonês.....	71
Figura 24 – Estrutura colaborativa em rede para ação doméstica	72
Figura 25 – Conflito na cooperação e competição	74
Figura 26 – Relacionamentos entre competidores.....	77
Figura 27 – Rede de Valores e a articulação da coopetição	78
Figura 28 – International and Global Marketing.....	88
Figura 29 – Ambiente de Marketing	96
Figura 30 – Modelo de Sistema de Informação de Marketing	103
Figura 31 – O composto de Marketing.....	108

Figura 32 – Estratégia Global de Promoção.....	110
Figura 33 – Fatores que moldam a escolha da estratégia da empresa.....	115
Figura 34 – Avaliação da estratégia dos negócios.....	117
Figura 35 – <i>Mix</i> estratégico	118
Figura 36 – Competências: as raízes da competitividade.....	120
Figura 37 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas	121
Figura 38 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas	123
Figura 39 - Estratégias de Crescimento: Produto/ Mercado (Ansoff).....	123
Figura 40 – Matriz de oportunidades (GE).....	125
Figura 41 – Contexto onde a estratégia Competitiva é Formulada	126
Figura 42 – Requisitos necessários para a estratégia de liderança no custo total.....	127
Figura 43 – Requisitos necessários para estratégia de diferenciação	128
Figura 44 – Requisitos relacionados á decisão pela estratégia de enfoque	128
Figura 45 – Matriz das cinco forças (Porter).....	130
Figura 46 – Cadeia de Valor.....	134
Figura 47 – Cadeia de valor em inter-relações.....	136
Figura 48 – Possibilidades do Ciclo de Vida do Produto em diferentes países	138
Figura 49 – <i>Box plot</i> das atividades de marketing.....	176
Figura 50 – Histograma de distribuição da concordância das barreiras ao processo de exportação.....	179
Figura 51 - Histograma de distribuição da utilização da estrutura e organização de marketing	180
Figura 52 – Histograma da distribuição da utilização sistema de informações de marketing	181
Figura 53 - Histograma da escala utilização da segmentação e posicionamento	182
Figura 54 - Histograma de distribuição da utilização das decisões do composto de marketing	183
Figura 55 - Histograma de distribuição da utilização do planejamento de marketing	184
Figura 56 –Proposta de modelo / roteiro de avaliação ingresso no mercado internacional ...	260

CAPITULO I

Este capítulo dá início à contextualização do estudo, destacando detalhes relativos à definição do problema e o delineamento da pesquisa, além de aspectos relacionados aos objetivos geral e específico. Na seqüência, o capítulo destaca ainda a justificativa e relevância do estudo, além de mostrar a estrutura geral que virá nas etapas subseqüentes.

1 INTRODUÇÃO

Na última década o Brasil têm experimentado um processo contínuo de desregulamentação e abertura de sua economia. Muitos setores que até então estavam protegidos por dispositivos legais e de reserva, não somente na iniciativa privada, mas, sobretudo na esfera governamental, foram obrigados a buscar novas técnicas de gestão que pudessem efetivamente se traduzir em resposta eficaz frente a essa nova dinâmica de competição. A busca por novas técnicas levou as empresas a ajustes em suas estruturas organizacionais muito mais além da necessidade de redução de custos e incremento ou manutenção da rentabilidade. A orientação assim passa a ser em busca de uma conformação que possibilite às organizações a estruturação e manutenção de vantagens competitivas concretas (PORTER, 1989). Se por um lado alguns setores estatais ora se beneficiavam por parte da proteção mantida no mercado, na iniciativa privada a realidade não era diferente, sendo que alguns setores se sustentavam por meio de incentivos fiscais, subsídios e as chamadas leis de reserva de mercado, como no caso da área de informática.

A proteção dada aos setores, ao contrário de ser encarada como uma oportunidade para reorganização frente à nova ordem econômica que se instaurava, foi na maioria das vezes encarada pelas empresas inseridas nesse contexto como um benefício que não seria retirado tão facilmente. No caso específico da reserva de mercado a maioria, se não todas as empresas relacionadas nesse contexto, acabaram por encerrar suas atividades por total miopia e incapacidade de reestruturação competitiva.

Outro aspecto extremamente relevante para o cenário de negócios no Brasil, foi que na década de 1990 o processo de privatização e desestatização em setores como o de energia, telefonia e infra-estrutura de uma maneira geral, possibilitou efetivamente ao país atrair investimentos importantes que de outra forma não teriam sido possíveis dada à dificuldade do governo em dispor de recursos tão expressivos para esse objetivo. A política externa do Brasil implementada pelo governo passou então a pautar-se no objetivo de reposicionar o país frente ao cenário competitivo global, ou seja, era necessário que o país adotasse uma posição mais liberal e se aproximasse do contexto global passando assim a fazer parte do grupo de emergentes que preferencialmente atraíam investimentos privados internacionais.

Essa nova medida fez crescer o interesse também para o fortalecimento dos blocos econômicos como medida adicional para a competição dos países não mais isoladamente, mas sim de forma conjunta (HARTUNG, 2002). A disputa estabelecida pela supremacia em termos de participação dos países junto ao comércio internacional, especialmente dos países que possuem diferenciais competitivos importantes e mantém padrões de trocas considerados como competência essencial, pode ser observado por meio da Figura 1, que demonstra uma concentração dos fluxos de forma polarizada entre os grandes. Na figura, os números representam as percentagens do total do comércio (exportações mais importações) e a largura das linhas entre os parceiros comerciais indica a intensidade dos intercâmbios, enfatizando assim a marginalidade dos países em desenvolvimento na participação do comércio internacional.

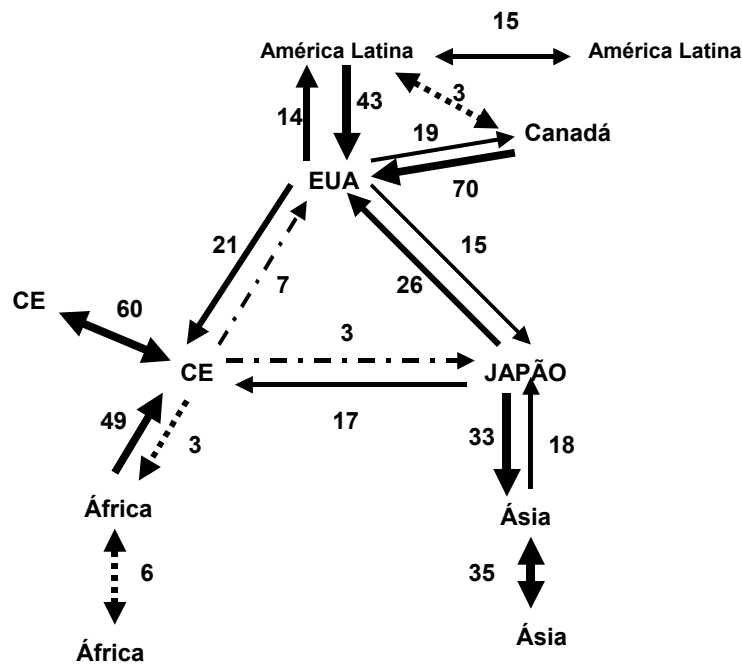


Figura 1 – Estrutura do comércio Mundial, 1991.
 FONTE: CASTELLS, 2000

Elimimian (1997, p. 81) também sustenta que a aproximação dos países em torno de movimentos regionalistas, que posteriormente evoluem para a formalização dos chamados blocos econômicos, tem como prerrogativa buscar uma maior consolidação do bloco como unidade econômica, fortalecendo a iniciativa na atração de investimentos internacionais e também a potencialização das competências distintas de cada nação no plano competitivo imposto pela dinâmica da globalização.

A globalização é um processo que restringe e ou até circunscreve limites geográficos, sociais, culturais, políticos e arranjos econômicos (WALTERS, 1995). A globalização além do processo de exclusão e limitação ocorre de maneira que o empresariado pouco pode fazer a respeito por se constituir em forças absolutamente incontroláveis, devendo apenas observar no sentido de antecipar-se a quaisquer ameaças e aproveitar possíveis oportunidades (BURGEL; MURRAY 2000). A questão da subdivisão dos estágios de globalização são motivo de estudo e proposição de (Baumann, 1996, p. 34), que sustenta ser um primeiro estágio o da globalização financeira, que teve seu início nos anos 70, a partir exatamente da desregulamentação dos mercados financeiros e a potencializado pelo avanço das tecnologias de comunicação e informática.

O segundo estágio segundo o autor, foi o da globalização comercial, que se intensificou no decorrer da década de 80, com a redução das barreiras nacionais ao comércio internacional. Por fim o terceiro e atual estágio seria o da globalização produtiva, que implica na procura das organizações em se ordenarem no que se refere a uma lógica de operações integradas em nível global, ou seja, fortalecendo a necessidade do estabelecimento de organizações mais conectadas pertencentes a redes de relacionamento para mais facilmente atuar em diferentes pontos do mundo e em qualquer conformação de bloco.

Conforme pode ser observado na Figura 2, o número de acordos regionais realizados entre as nações do mundo, nas últimas décadas tem se acentuado consideravelmente em função das forças da globalização, o que aumenta em muito as desigualdades. Na verdade essa iniciativa entre os países é uma clara iniciativa para aumento de poder de relacionamento e capacidade comercial necessários para enfrentar a concorrência global.

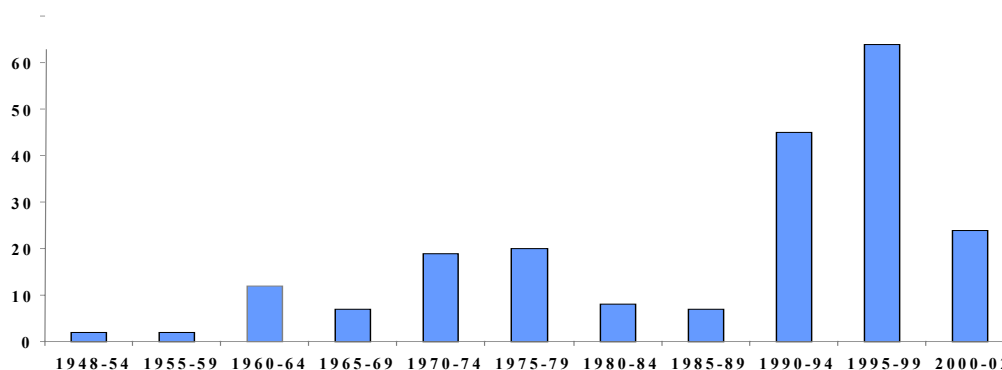


Figura 2 – Número de acordos regionais notificados ao GATT/OMC (1948-2002)

FONTE: CASTELLS, 2000

Sob diversos aspectos, a globalização da economia mundial torna evidente a superioridade de alguns blocos e seus membros, que consolidam estratégias de ação diferenciadas e agressivas, demonstrando claramente como estão bem preparados os países desenvolvidos para enfrentar as constantes disputas comerciais e, conseqüentemente, estabelecendo um distanciamento expressivo em relação ao esforço empreendido pelos países menos preparados.

Nesse sentido, alguns estudos como os de Porter (1989), acerca da vantagem competitiva das nações, demonstra claramente as condições mínimas e os fatores estruturais determinantes na supremacia de algumas nações em relação às demais no que diz respeito a reunir os elementos diferenciadores para busca da vantagem competitiva. Em outro extremo, também podemos analisar o processo de globalização de mercado e acirramento da concorrência entre os países como uma ação que tem propiciado uma uniformização de padrões econômicos e culturais, impossibilitando a sua dissociação da questão da dominação do mais forte sobre o mais fraco.

O conceito da globalização é amplo, significando mais que a experiência cotidiana da ação sem fronteiras nas dimensões da economia, da informação, da ecologia, da técnica, dos conflitos transculturais e da sociedade civil. Desta forma ao buscarmos a compreensão do tema, não se pode tentar fazê-lo de maneira isolada, uma vez que há um conjunto de fatores que atuam impactando países, economias, culturas, empresas e sociedade civil (BECK, 1999, p.13). Nesse quadro de distanciamento das possibilidades, pode-se perceber claramente o efeito excludente e maléfico da globalização, permitindo a poucos o acesso ao melhor e potencializando a miséria dos países menos capazes de concorrer com eles.

“Conforme destacado por Castells (2000, p.111) uma economia global é algo diferente: é uma economia com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária, envolve os principais processos e elementos do sistema econômico, onde o capital é gerenciado vinte e quatro horas por dia em mercados financeiros globalmente integrados, funcionando em tempo real”.

Essa disputa em que os países são instigados a competir no processo de preferência de destino dos investimentos internacionais é própria do mundo globalizado, e se acirra cada dia mais competitivo. Obviamente o objetivo dessa disputa travada entre os países pelas fontes externas de capital se constitui em um complementador de renda para o governo ampliar e desenvolver sua infra-estrutura de base e serviços necessários aos projetos sociais e de sustentação do avanço econômico interno.

Conforme destacado por Porter (1991) os países passam por estágios de desenvolvimento competitivo que são reflexos da disposição e conformação de alguns fatores, conforme destacado no Quadro 1 a seguir e que demonstram as condições e disposição dos elementos impulsionadores do desenvolvimento de uma nação que são constituídos pela riqueza, capacidade de inovação, volume de investimentos e disposição dos fatores de produção.

Quadro 1 – Os estágios do desenvolvimento competitivo nacional

Impulsionador do desenvolvimento	Fonte de vantagem competitiva	Exemplos
Condições fatoriais	Fatores básicos de produção (recursos naturais, localização geográfica, mão-de-obra não qualificada, por exemplo).	Canadá, Austrália, Cingapura, Coreia do Sul antes de 1980
Investimento	Investimento em bens de capitais e transferência de tecnologia do exterior também requer um consenso nacional em favor de investimento e contra o consumo.	Japão durante a década de 60, Coreia do Sul durante a década de 80.
Inovação	Todas os quatro determinantes de vantagem nacional, interação para impulsionar a criação de uma nova tecnologia.	Japão a partir do final da década de 70; Suécia e Alemanha durante a maior parte do período pós-guerra.
Riqueza	A ênfase no gerenciamento da riqueza existente faz com que a dinâmica do diamante se inverta: a vantagem competitiva se desgasta à medida que a inovação é sufocada, o investimento em fatores avançados desacelera, a rivalidade diminui e a motivação individual decai.	

FONTE: PORTER, 1991

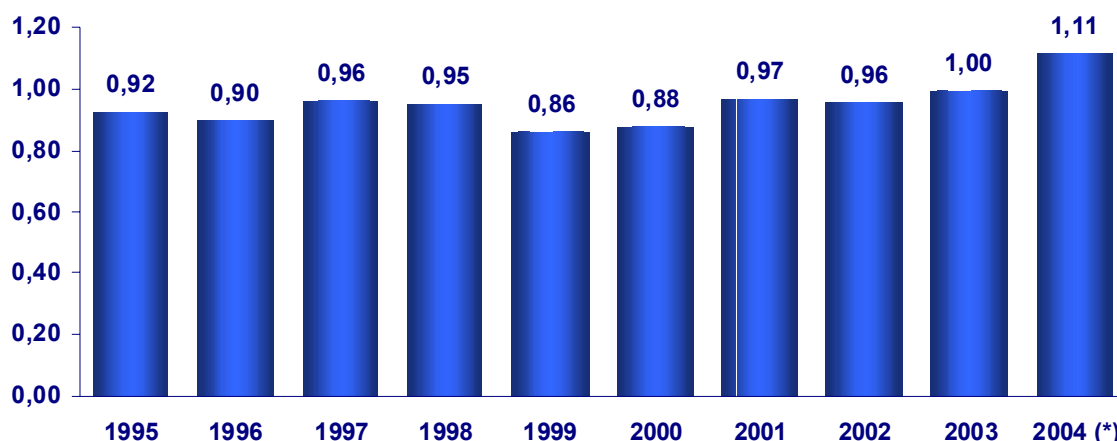
Na verdade para que o país possa atrair novos investimentos e capital não especulativo, espera-se que haja um mínimo de infra-estrutura como telefonia, sistemas de transportes razoáveis e integrados, além de disponibilidade de recursos e múltiplas fontes energéticas que possam fazer frente à demanda das empresas que decidem instalar-se em determinado país. Assim a possibilidade do país vir a se destacar no âmbito do comércio internacional depende ainda do seu grau desenvolvimento econômico-industrial, da sua dotação de recursos naturais e essencialmente do preparo de seus recursos humanos (GUAGLIARDI, 1980).

Nesse processo de reorganização e ampliação de investimentos em setores de base e de infra-estrutura, o Brasil pôde permitir às empresas privadas nacionais a possibilidade de um maior acesso a novas tecnologias, conhecimentos e modelos de gestão necessários para enfrentar as dificuldades de uma competição global cada vez mais intensa. Essa possibilidade de aprimoramento e extensão do conhecimento à várias camadas de negócios no Brasil tornou possível a todos os setores o acesso e reestruturação de suas atividades, e em especial ampliou a capacidade das empresas nacionais a perceberem suas potencialidades além das fronteiras nacionais. A Figura 3 destaca a participação do Brasil nas exportações e importações mundiais no período de 1995 a 2004. Conforme pode ser observado somente no final do ano de 2000 é que efetivamente o país conseguiu reverter o processo de queda em sua participação no âmbito do comércio mundial, mas se encontra distante dos padrões internacionais de desempenho.

PARTICIPAÇÃO % DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS NAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS

BRAZILIAN EXPORTS SHARE % IN WORLD EXPORTS

1995 / 2004 (*)



(*) 2004 – Previsão / Forecast

Figura 3 – Participação % do Brasil nas exportações e Importações Mundiais

FONTES: SECEX – SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2005.

Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/secex>. Acesso em 26.11.2005

A Figura 4 apresenta o resultado de desempenho da balança comercial do Brasil no período compreendido entre 1990 a 2005, onde é possível verificar um crescimento quantitativo importante nos valores negociados, o que valeu ao país a conquista de uma melhor posição no âmbito do comércio econômica produzida após o plano real. Como pode ser observado o período compreendido entre 1995 e meados de 1999 o saldo da balança comercial se manteve oscilante, sendo que somente no início de 2000 é que houve uma retomada mais consistente e regular do crescimento. A seqüência do bom desempenho da balança comercial e sua regularidade nos últimos dois anos culminou com um resultado recorde acumulado de exportações para o Brasil no ano de 2005. Contudo este resultado está bastante concentrado e dependente da contribuição das grandes empresas, cenário que está sendo articulado pelo governo com o intuito de dar mais condições aos empresários de pequeno porte de viabilizarem uma maior inserção nesse contexto.

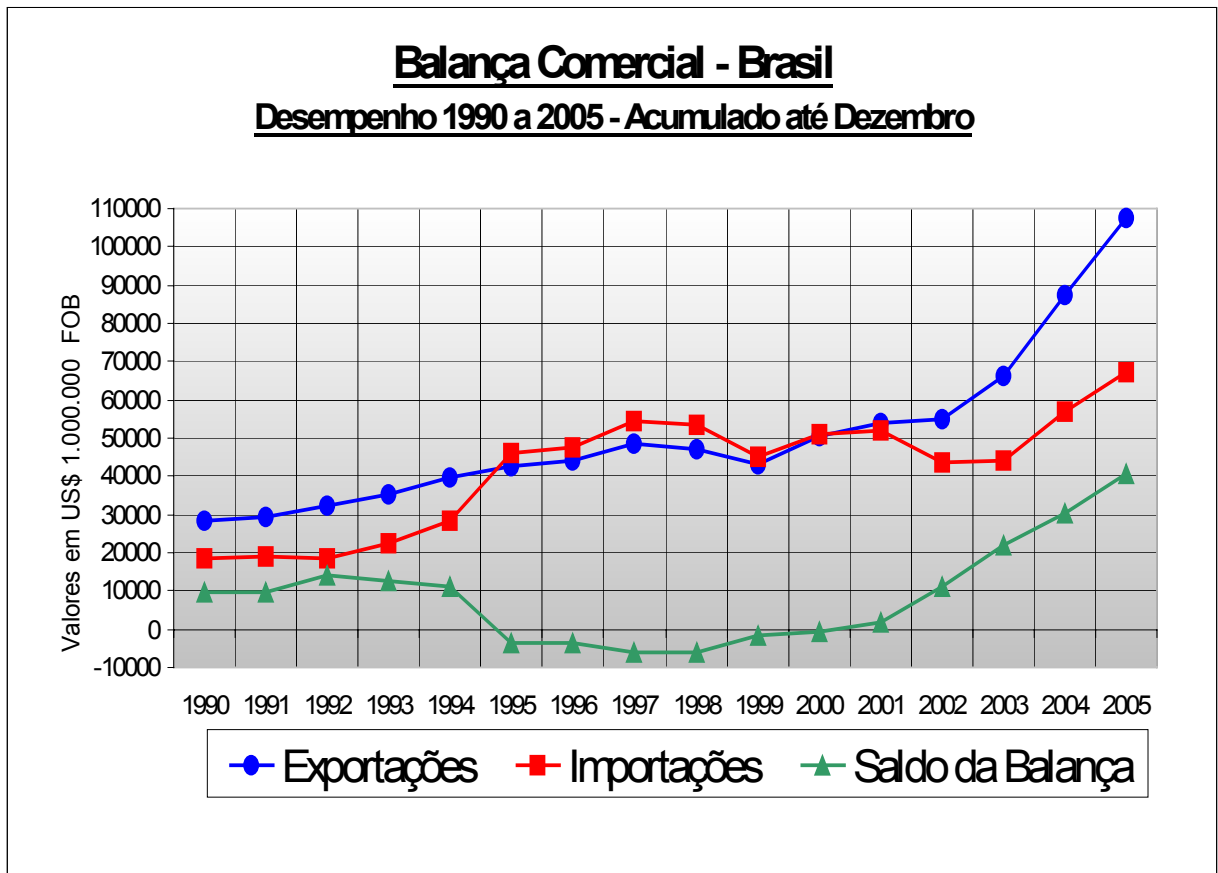


Figura 4- Balança Comercial – Brasil 1990 a 2005

FONTE: SECEX, 2006. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/secex>> Acesso em 15.03.2006

Embora o Brasil venha obtendo resultados acumulados extremamente positivos no que diz respeito ao saldo da balança comercial, contudo ainda há uma concentração por parte das empresas multinacionais e de grande porte no que diz respeito à realização de exportações. Convém destacar que embora a pretensão do presente estudo não se encontra sustentado exclusivamente na discussão em torno dos aspectos competitivos das empresas de pequeno porte, convém aqui estabelecer um breve destaque do cenário recente brasileiro em que este tema passou a ser mais intensamente discutido. Nos últimos anos há um esforço, especialmente por parte das associações de classe e do governo em estruturar programas de apoio e estímulo do crescimento e da qualificação adequada do empresariado de pequeno porte para assim contribuir com uma maior participação no âmbito do comércio exterior brasileiro. No Quadro 2 pode-se verificar a expressividade das empresas de pequeno porte no cenário nacional em termos de empregos gerados e distribuídos regionalmente, reflete a dimensão e importância dessa categoria de negócio no Brasil.

Quadro 2 – Distribuição de Micro e pequenas empresas de serviços no Brasil

Micro e pequenas empresas de comércio e serviços, pessoal ocupado, salários, retiradas e outras remunerações, valor adicionado e receita operacional líquida, segundo as Grandes Regiões e faixas de pessoal ocupado - 2001					
Grandes Regiões e faixas de pessoal ocupado	Número de micro e pequenas empresas	Pessoal ocupado em 31.12	Salários, retiradas e outras remunerações	Valor adicionado (1)	Receita operacional líquida
Brasil	2 044 565	7 290 670	27 979 568	61 856 724	168 245 562
Até 5 pessoas ocupadas	1 536 272	2 958 944	9 634 642	26 764 984	76 934 168
De 6 a 19 pessoas ocupadas	439 719	2 668 873	10 372 680	21 582 424	66 612 098
20 ou mais pessoas ocupadas	68 574	1 662 853	7 972 247	13 509 316	24 699 297
Norte	27 467	148 036	540 156	1 190 896	2 852 390
Nordeste	292 324	1 067 086	3 273 120	6 722 102	21 187 488
Sudeste	1 134 052	4 066 775	16 707 569	36 027 810	92 512 654
Sul	458 293	1 484 774	5 680 315	13 113 437	37 979 423
Centro-Oeste	132 429	523 999	1 778 408	4 802 479	13 713 607

FONTE: IBGE– PESQUISA ANUAL DE COMÉRCIO - Disponível em <http://www.ibge.gov.br> em 06.09.2004

Contudo há uma distância relativamente grande entre o desempenho e importância da participação das MPEs (micro e pequenas empresas) no contexto das exportações brasileiras e a experiência testemunhal vivida em outros países como Itália e Espanha . Nesses países a participação dos pequenos empresários no âmbito do comércio exterior é relevante. A ênfase na participação das grandes empresas em detrimento às menores é um fato, algo que o governo vêm trabalhando no sentido de mudar esse panorama através de ações e incentivos para motivar e capacitar o empresariado de pequeno porte a dirigir suas ações em torno das potencialidades do comércio internacional. O Brasil tem aproximadamente 23.450 empresas realizando exportações, das quais cerca de 29% são MPEs, entretanto o valor do somatório de exportações dessas empresa atinge somente 1,70% do montante exportado pelo país, o que demonstra por um lado a relevância de potencializar a atividade das MPE para melhorar sua performance, especialmente no âmbito do comércio exterior (SEBRAE, 2004). A Figura 5 demonstra a distribuição das exportações nacionais levando em conta o porte das empresas, o que confirma a forte concentração da participação das grandes empresas e a participação marginal das PMEs.

EXPORTAÇÃO POR PORTE DE EMPRESA
 EXPORTS BY COMPANY SIZE
PARTICIPAÇÃO % SOBRE VALOR DE 2003
 % SHARE BY VALUE OF 2003

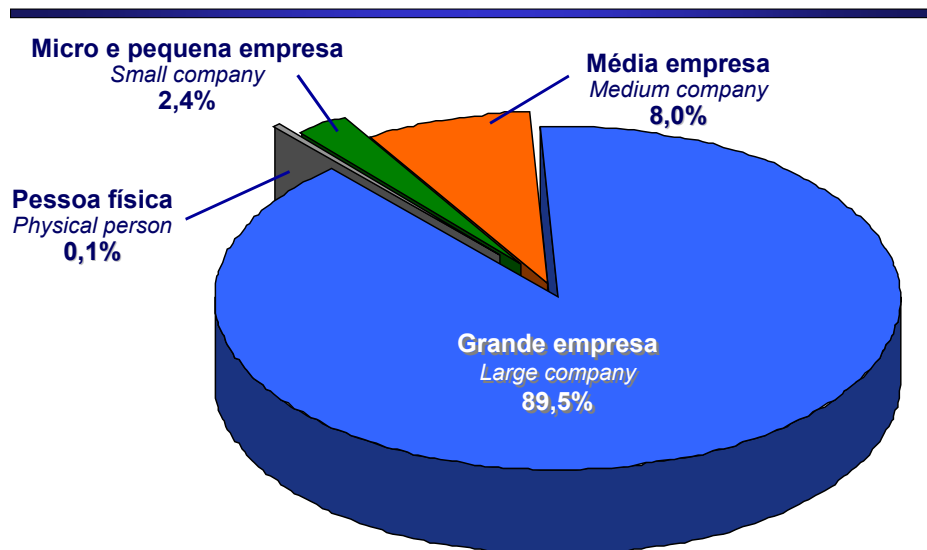


Figura 5 – Exportação por porte de empresa no Brasil 2003/2002
 FONTE: SECEX, 2005

No ano de 2003 teve início uma série de atividades por parte do governo para estimular o empresário de pequeno porte para a exportação, especialmente por medidas de desburocratização dos serviços de envio de mercadorias ao exterior. Ações combinadas como o programa exporta-fácil dos correios, a criação da APEX – Agência de promoção à exportação e a liberação de linhas especiais de financiamentos para a exportação, foram medidas decisivas para incrementar os resultados superavitários da balança comercial do Brasil. Cabe destacar ainda o processo de capacitação técnica e gerencial que está sob a responsabilidade do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que coordena atividades potencializadoras para a criação e coordenação dos consórcios de exportação pelo país, reunindo empresas concorrentes para poderem exportar. Nos estados do Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina uma medida de estímulo que têm chamado a atenção nas últimas décadas é o conceito dos APLS (Arranjos Produtivos Locais) que são formações ou agrupamentos regionais que se caracterizam por forte vocação empreendedora que pode redundar em verdadeiros pólos de desenvolvimento de tecnologia e propagação de oportunidades desenvolvidas em torno de potencialidades locais que poderão evoluir para a formação dos *clusters* futuros.

Essa disposição espacial das organizações que leva à formação dos *clusters*, em geral decorre de aspectos na forma de uma riqueza natural ou estrutural como portos e estradas de escoamento ou até a instalação de uma unidade fabril de grande porte. O processo de capilarização dessa estrutura pode potencializar as empresas inseridas na região do arranjo produtivo uma vez que investimentos públicos serão repassados e capacitação gerencial e técnica também são previstas no programa, o que facilita uma maior orientação para atividades em torno da exportação. No Paraná estudos conduzidos pelo IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento e FIEP – Federação das Indústrias do estado do Paraná, apontam seis microrregiões homogêneas (MRH) com características estruturais com vocação econômica industrial bastante específica. As microrregiões congregam a distribuição das 10 principais atividades e gêneros industriais como: química, madeira, produtos alimentares, mecânica, material de transporte, matérias plásticas, material elétrico e de comunicações, metalúrgica, papel e papelão e minerais não metálicos (FIEP, 2004). Paralelo a esse enquadramento, estudos recentes têm sido conduzido para identificar os chamados arranjos produtivos locais (APLs) que além das indústrias ali instaladas, são responsáveis pela potencialização de inúmeros outros negócios ligados ao comércio e serviços. Alguns arranjos já identificados são os seguintes: região de Londrina - alimentos e produtos químicos, Apucarana - indústrias de Bonés, Araongas - doces e móveis, Cianorte e Maringá - vestuário e indústria Têxtil e finalmente na região oeste do estado onde estão as cadeias produtivas e arranjos em torno da criação e abate de aves e animais. Essa disposição do governo de estimular o associativismo em determinadas regiões do estado pode vir a se constituir em medida eficaz para avanço do processo de industrialização do estado, além de se constituir em estratégia eficaz uma vez que possibilita a junção para atuar em grupos mais coesos e sinérgicos.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Avaliando efetivamente o impacto proporcionado pela abertura de mercado, verificou-se que o número alianças estratégicas estabelecidas entre as empresas brasileiras e as estrangeiras consolidou ainda mais a conformação de um cenário de intensa competitividade que obrigaria às empresas de uma forma geral a buscarem novas possibilidades e alternativas de receitas. Nesse processo foi possível observar que a rivalidade entre as empresas passou então cada vez mais a não se limitar unicamente no contexto competitivo internacional, ou seja, a concorrência afetou aquelas que disputavam espaço no mercado internacional e igualmente aquelas que restringiam até então suas atividades ao mercado doméstico. Essa situação de certa forma pôde ser encarada como uma oportunidade para as empresas definitivamente empreenderem processos de internacionalização de seus negócios. Entretanto, por outro lado, as organizações passaram a demandar novas modalidades de estruturas, mais flexíveis e preparadas para superar o impacto e as adversidades oriundas da “formatação” dos setores sociais e econômicos no mundo. Dentre os benefícios obtidos pelas empresas que passaram a dirigir seu foco para o contexto internacional, além da importante obtenção de receita adicional, há ainda outros ganhos, como curva de experiência, redução de custos por meio de escala, incorporação de novas tecnologias de processo, ferramentas e modelos de gestão mais modernos e ampliação na rede de relacionamentos, que por sua vez propicia a formação de novas fontes de negócios e ampliação da rede de relacionamentos.

Entretanto, convém destacar que ainda persiste em uma grande maioria dos empresários e gestores, sobretudo nas MPE, a percepção de que o marketing é uma atividade estritamente relacionada ao esforço de vendas/distribuição e ou no máximo relacionada à propaganda/publicidade. Essa percepção inadequada ao ambiente atual de intensa competitividade é extremamente danosa para aquelas organizações que pretendam ingressar no âmbito do comércio internacional, uma vez que irão se deparar com organizações muito mais bem preparadas e de grande porte que se utilizam amplamente dos instrumentos de marketing, que abrangem muito mais do que simplesmente as atividades destacadas anteriormente, devendo incluir estrutura organizacional do marketing, o sistema de pesquisa de marketing, segmentação e planejamento de marketing, específicos para o contexto global (GUAGLIARDI, 1980, p.10).

Cabe destacar ainda que a decisão de ir para o comércio exterior não é tão simples, uma vez que a maioria das organizações que optam por dirigirem, mesmo que em parte, sua orientação para o mercado externo, acabam por demandar dispositivos, ferramentas gerenciais, habilidades e competências específicas, para fazerem frente à estruturação das etapas relacionadas à decisão de internacionalização. Dentro desse contexto algumas empresas conseguem atingir mais eficientemente seus resultados, enquanto que outras acabam por posicionarem-se abaixo da média.

Basicamente quando a empresa decide ir para o exterior, parte-se do pressuposto de que o produto por ela fabricado reúne de alguma maneira algum potencial de mercado externo ou então que efetivamente haja demanda concreta. Entretanto, mais além da decisão de ir para o comércio exterior, há uma diversidade de variáveis que alteram as condições competitivas das empresas no contexto internacional, somadas as variáveis domésticas, que obviamente não devem ser desconsideradas, já que as mesmas acabam por criar uma combinação de elementos que afetam diretamente a competitividade de mercado. Há um elenco de providências necessárias e imprescindíveis a serem observadas pelas organizações que pretendem ingressar no âmbito do comércio internacional, abandonando antigas e incorretas concepções impróprias para o dinâmico mercado globalizado atual, cabendo destacar instrumentos específicos como: análise sobre o ambiente de marketing e o sistema no qual a empresa opera, os tipos e características de mercados consumidores atuais e potenciais, planejamento, controle, pesquisa, composto de marketing, composto promocional, segmentação e testes de mercado (GUAGLIARDI, 1980). Esse conjunto de variáveis tem se constituído em ponto central na análise e estruturação dos projetos e planos de internacionalização dos negócios. Contudo, não basta à utilização de certos parâmetros para avaliação do ambiental, sendo necessário um encadeamento de inúmeras providências que podem ser orientadas e, assistidas mais facilmente por meio da incorporação do conceito de marketing e dos benefícios de suas atividades (REID, 1981; MILINGTON, 1990). Malhotra (2001), Cooper (2003) destacam que a utilização sistemática da pesquisa de marketing como apoio à tomada de decisão, constituiu-se em um instrumento essencial, que pode revelar questões pertinentes sobre o consumidor, concorrentes e o mercado em que se pretende ingressar, antecipando assim possíveis ameaças ou oportunidades a serem exploradas.

A pesquisa propicia ainda elementos que serão utilizados na definição do produto, do preço, do sistema de distribuição adequado, além de servir como orientação para a estruturação do composto promocional evidenciando a melhor maneira de se abordar o cliente, sobretudo porque as diferenças culturais no âmbito internacional devem ser respeitadas (CAMPOMAR, 1989). Segundo Schein (1992, p. 88) a pesquisa de marketing amplia em muito a possibilidade de sucesso das empresas, e auxilia o próprio planejamento de marketing como um todo, além de contribuir para se constituir a vantagem competitiva para as organizações que optam por sua incorporação nesse contexto. Mais além da efetiva incorporação dos conceitos de marketing pelas empresas que decidem internacionalizarem suas atividades, há um outro ponto importante que está relacionado ao porte da organização, sendo que para as grandes corporações, torna-se relativamente mais fácil operacionalizar as ações decorrentes da decisão de ingresso ou ampliação de suas atividades no contexto internacional, obviamente por possuírem estrutura muitas vezes mais profissionalizada e ainda disporem de recursos maiores e necessários para fazer frente à essa decisão. O que se observa de comum independentemente de porte, é que as decisões e providências necessárias às organizações que objetivam participar ou ampliar seu esforço de atuação no mercado internacional, passa pelo uso intensivo dos instrumentos de marketing como medida de referencia necessária para a intensificação do sucesso da operação de internacionalização ou pelo menos de minimização dos impactos negativos oriundos da tentativa de exportação (HARTUNG, 2002).

Lamb; Liesch (2002) e O'Higgins (2003) ainda destacam que a ênfase na orientação e expansão dos negócios para além das fronteiras ganhou importância gradativa nas últimas décadas, graças ao conceito de orientação para o mercado que guia as organizações a atenderem requisitos determinados pelo seu público-alvo. Nesse sentido uma modalidade interessante de disposição organizacional passou a ser observado nos últimos anos não somente no âmbito do mercado doméstico, mas, sobretudo no exterior, são as redes associativistas e de cooperação, onde concorrentes se aglutinam em prol de objetivos comuns. Kotler (2001) destaca ainda que as empresas podem internacionalizar seus negócios por meio de algumas alternativas tais como o investimento direto, o licenciamento, as *joint-ventures*, a realização de parcerias e associações do tipo consórcios de exportação.

Conforme proposto por Pacagnan (2002) na grande maioria dos casos, as associações ou redes estabelecidas entre os empresários além de se constituir em alternativa estratégica eficaz, têm se conformado como ferramenta essencial na construção de vantagens competitivas importantes conforme destacado em pesquisa anterior baseada em propostas e estudos dos autores Porter (1989), Lipnack e Stamps (1994), Casarotto (1998), Castells (1998), Cândido e França (1996), Lorange e Ross (1996), Oliveira Júnior (1999), Saito (2000) e Carrão (2001).

Assim, o presente estudo tem como foco essencial verificar junto a uma amostra de empresas exportadoras da região norte do Paraná o grau de utilização das atividades de marketing como, organização de marketing, segmentação, posicionamento, sistema de informação de marketing, decisões do composto e planejamento de marketing no processo de internacionalização de suas atividades por meio da exportação de seus produtos e demais aspectos e barreiras inerentes a esta decisão.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é verificar o grau de utilização das atividades de marketing pelas empresas no processo de internacionalização de seus produtos por meio da exportação.

1.2.2 Objetivos específicos do estudo

O presente estudo tem como objetivos específicos os seguintes pontos:

- a) Identificar o perfil das empresas exportadoras da região norte do estado do Paraná por: porte, ramo de atuação, volumes percentuais exportados, linhas de produtos exportados, frequência com que realiza exportações, se participa de algum programa de incentivo e promoção à exportação;
- b) Verificar o grau de utilização efetiva das atividades de marketing nos processos de exportação, especialmente relacionadas à gestão do composto de marketing, organização do marketing, planejamento de marketing, pesquisa de marketing, posicionamento e segmentação de mercado, além de outras particularidades relacionadas ao tema, especialmente detalhes de limitações físicas, financeiras, ou tecnológicas que interferem na ampliação do potencial exportador ou se colocam com barreiras nesse processo;
- c) Por fim verificar aspectos específicos relacionados ao perfil dos entrevistados, como grau de instrução, formação, experiência profissional na área internacional, cargo que ocupa hierarquicamente, tempo de atuação no cargo e demais elementos ligados à atuação no comércio exterior.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao desenvolverem seus objetivos de ampliação dos resultados superavitários da balança comercial, os países devem levar em consideração a dotação de condições mínimas para que as empresas possam desenvolver suas atividades com mais precisão e eficiência no que diz respeito à capacitação para atuar no âmbito do comércio exterior.

Bengtsson e Kock (1999, p. 179) destacam que em países emergentes as possibilidades incrementais de receitas muito facilmente poderiam vir de orientações para atividades desenvolvidas no âmbito do comércio internacional.

No Brasil, seguindo esta mesma tendência, muitas empresas começaram a perceber a real possibilidade e o potencial oferecido pelo mercado internacional que podia ser explorado, bastando que algumas medidas e ajustes internos fossem estabelecidos de forma coordenada. A Figura 6 apresenta em termos relativos a importância do acréscimo das exportações para melhoria geral da economia, sobretudo em termos percentuais em relação ao PIB.

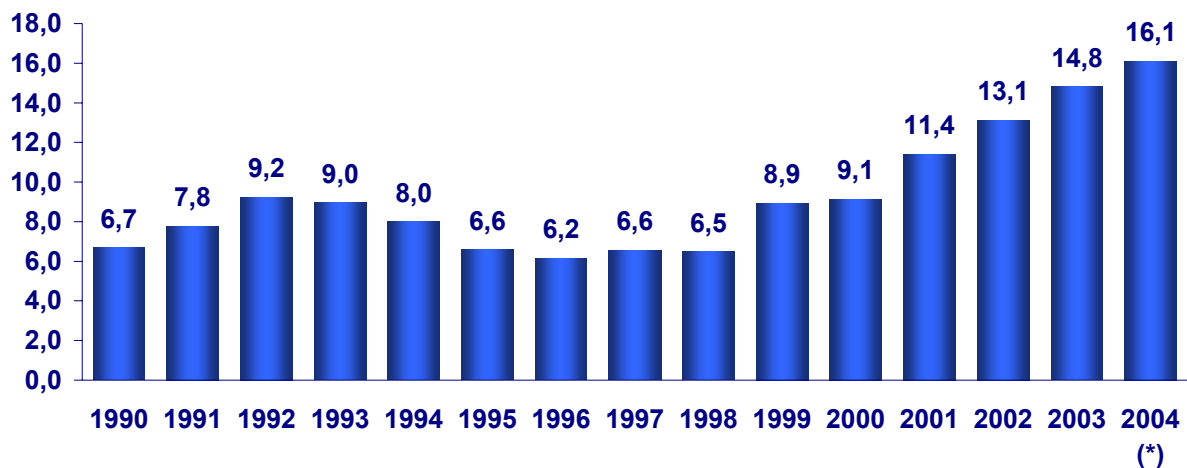


Figura 6 – Participação % das exportações no PIB do Brasil no período de 1990 / 2004
 FONTE: SECEX, 2005

As possibilidades incrementais de receitas provenientes das operações de exportação passaram a ganhar importância gradativa para as empresas na medida em que as mesmas passaram a perceber que podiam exportar não somente os excedentes de produção, mas que efetivamente uma nova fonte de negócios regulares podiam ser estruturados. Nesse sentido a participação de todos os segmentos de mercado e a possibilidade de não somente as contribuições se originarem unicamente do esforço empreendido pelas grandes corporações, mas sim, por parte das pequenas empresas, torna-se um desafio para os governantes. Assim, graças ao advento da desregulamentação da economia do país e das excelentes condições de infra-estrutura disponíveis no estado do Paraná foi possível atrair novos grupos industriais que iniciaram um processo, mesmo que tardio, de industrialização setorial do estado que levou a um incremento importante da participação do estado no contexto exportador do Brasil, conforme pode ser observado na Figura 7 a seguir.

ESTADOS EXPORTADORES / EXPORTERS STATES			
PARTICIPAÇÃO % / % SHARE			
JANEIRO-DEZEMBRO / JANUARY-DECEMBER – 2004 / 2003			
BRASIL	100,0	CEARÁ	0,9
SÃO PAULO	32,2	MATO GROSSO DO SUL	0,7
MINAS GERAIS	10,4	RIO GRANDE DO NORTE	0,6
RIO GRANDE DO SUL	10,2	PERNAMBUCO	0,5
PARANÁ	9,7	ALAGOAS	0,5
RIO DE JANEIRO	7,3	PARAÍBA	0,2
SANTA CATARINA	5,0	RONDÔNIA	0,1
BAHIA	4,2	TOCANTINS	0,1
ESPIRITO SANTO	4,2	PIAUI	0,1
PARÁ	3,9	SERGIPE	0,05
MATO GROSSO	3,2	AMAPÁ	0,05
GOIÁS	1,5	DISTRITO FEDERAL	0,03
MARANHÃO	1,3	ACRE	0,01
AMAZONAS	1,2	RORAIMA	0,01

Figura 7 – Participação do estado do Paraná no contexto exportador do Brasil
 FONTE: SECEX, 2005

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Na fase seguinte descrita como revisão da literatura, (capítulo II), serão verificados os conceitos e delineamentos relacionados à globalização dos mercados, evolução do conceito de estratégia e do planejamento de marketing no âmbito da internacional, bem como estratégias comuns relacionadas ao assunto, fases da internacionalização e modelos de estruturas organizacionais adotados pelas empresas, caracterização dos consórcios de exportação e as atividades de marketing orientadas em processos de exportação. No capítulo relacionado à metodologia (capítulo III) são descritos os procedimentos metodológicos utilizados em termos de: seleção da população e da amostra, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, e o tratamento estatístico, além dos elementos relacionados à limitação do estudo.

O capítulo seguinte (capítulo IV) mostra os testes estatísticos utilizados para apuração e análise dos resultados da pesquisa de campo. Ao final no último capítulo (capítulo V) são apresentadas as conclusões e as implicações dos resultados, bem como o direcionamento possível para futuras investigações e pesquisas relacionadas ao tema proposto.

CAPITULO II

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo abordará temas relacionados ao contexto da globalização dos mercados e do conjunto de forças de atuação nesse campo, gerando oportunidades e ameaças para as organizações que decidem desenvolverem atividades ligadas ao comércio exterior. Para sustentar esta análise serão discutidos aspectos conceituais em torno do marketing doméstico e do marketing global dedicado à implementação de atividades no âmbito internacional. Na sequência são discutidos elementos relacionados ao conceito de planejamento e estratégia, onde são analisados alguns modelos organizacionais cooperativos adotados pelas empresas que atuam no âmbito do comércio exterior. Por fim, são avaliados os modelos teóricos de internacionalização de Keegan, Yip, Makhija e Dunning que permitem uma comparação das empresas em termos de estágios de internacionalização de suas atividades. Por fim destacam-se as atividades de marketing e implicações de sua adoção no contexto do comércio exterior.

2.1 GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS

O avanço da tecnologia é um dos elementos que mais tem favorecido o incremento do processo de globalização dos mercados, sobretudo por meio da disseminação de elementos como a comunicação mundial, os transportes e a produção em escala. Essa disposição tornou possível a redução drástica das distâncias entre as nações, tornando o mundo um espaço sem fronteiras geográficas muito bem definidas entre as nações. O mapa competitivo mostra um fluxo intenso de atividades industriais e financeiras entre as nações quase que ignorando os limites territoriais propiciando assim o incremento nas possibilidades de trocas e a competição acelerada. Conforme destacado por Levitt (1998), uma poderosa força impulsiona o mundo na direção de uma convergência para a uniformização, e essa força é a tecnologia. O resultado dessa disposição é uma nova realidade comercial, ou seja, os mercados globais, onde os volumes emergem por meio de uma escala de produção cada vez maior e uma redução substancial nos preços dos produtos manufaturados.

Entretanto essa condição de competitividade global é favorável para alguns países em detrimento a outros, o que desencadeia um processo de polarização de algumas nações acentuando os problemas de exclusão e pobreza de outros povos. Por outro lado empresas que atuam nesse cenário tem buscado constantemente novas alternativas para poderem fazer frente a esse incremento de concorrência, o que favoreceu a disseminação do conceito de empresa global que se contrapõe ao conceito de empresa multinacional. Nesse caso a multinacional que operava com algumas vantagens em vários países realizando adaptações de seus produtos para os diferentes mercados, cede espaço para a estruturação de corporações maiores do tipo globais, que passam a operar com constância resoluta a custos relativamente baixos em todo o espaço global, vendendo seus produtos quase que sem nenhuma mudança em suas características, o que redundava em ganhos absolutos e consolidação da vantagem competitiva (LEVITT, 1998).

Fundamentalmente quando se pensa em competitividade, somos inclinados a pensar em termos de posicionamento das empresas dentro de um contexto de mercado em que o grau de rivalidade pode ser um dos elementos determinantes dessa condição (PORTER, 1989). Como se sabe, o autor propõe ainda um olhar em torno de outras quatro forças: o poder de compra dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, o potencial de novos entrantes e a ameaça de substitutos. Dentro desse complexo de forças a empresa deve buscar reunir forças e condições para superação das diversidades que lhes são impostas por meio da criação de diferenciais que venham a se constituir em vantagem competitiva.

A dificuldade de construção e sustentação da vantagem competitiva deriva inicialmente da conjunção dessas forças, porém não se deve ignorar um leque de outros aspectos que acabam por se constituir em elementos facilitadores ou até inibidores para as empresas na busca e sustentação da vantagem competitiva. De fato uma análise á priori em torno da conformação da indústria á partir da interação das cinco forças é um instrumento importante na orientação frente à tomada de decisão. Entretanto se considerarmos que o ambiente competitivo no qual atuam as organizações é moldado pela ação conjunta de inúmeros fatores e variáveis de difícil e até impossível controle como: econômico-financeiros, político-legal, cultural-social, tecnológico e natural verifica-se assim uma conjunção de elementos que combinados acabam por aumentar em muito as pressões sobre a busca e manutenção da vantagem competitiva.

Alguns setores e suas empresas acabam por adaptar-se mais facilmente a esta dinâmica de mercado se comparados a outros que tardam mais para encontrar os elementos de sustentação ou negligenciam o imperativo da necessidade de mudança e adaptação. Analisando um pouco mais a questão da competição entre as empresas no mercado e a busca da posição que lhe confira vantagens competitivas sustentáveis, há uma outra questão, igualmente relevante e que afeta diretamente essa relação ou a possibilidade de sucesso das organizações especialmente se considerarmos as condições ou estágios de desenvolvimento que determinada nação se encontre. Não se pode isolar a ação dos elementos que acabam por alterar esse contexto, porém uma questão crucial está diretamente relacionada ao estágio de desenvolvimento do país e a maneira com que o mesmo consegue superar suas dificuldades no sentido de buscar seu desenvolvimento. O país que mantém um ritmo de desenvolvimento relativo consegue dotar condições para o desenvolvimento interno de sua economia, pois propicia condições de desenvolvimento das empresas. A evolução ou as etapas por que passa o desenvolvimento de uma economia podem ser entendidos sob vários aspectos, como se fossem ciclos. Uma contribuição importante é a proposta por Rostow (apud, KOTLER, 2000), que aponta cinco estágios de desenvolvimento econômico de uma nação. De acordo ao autor é possível estabelecer uma classificação do desenvolvimento econômico de uma nação que podem ser sintetizados da seguinte forma:

- **Sociedade tradicional.** Nesse perfil de sociedade as mudanças e melhorias obtidas não são suficientes para aumentar a produção per capita uma vez que a economia gira em torno da produção de produtos primários como a agricultura, combustíveis, produtos florestais e matérias-primas. O índice de alfabetização é baixo e as trocas são baixas em mercados organizacionais.
- **Sociedade transacional.** Nesse estágio a nação já desenvolveu contatos com outras culturas e está mais aberta à possibilidade de compartilhar e transferir valores, atitudes, instituições, melhores práticas, tecnologia, auxílio estrangeiro e investimento estrangeiro de outras nações mais adiantadas. Entretanto essa disposição de recebimento de capitais estrangeiros pode expor uma situação de vulnerabilidade por parte das forças econômicas vindas de fora.
- **Sociedade em decolagem.** Nesse estágio as nações iniciam um processo de experimentação do crescimento e expansão de diversos setores, inclusive aqueles de infra-estrutura, essenciais na atração de investimentos e melhoria no padrão de vida da população.

- **Maturidade tecnológica.** Nesse a nação administra a aplicação contínua de tecnologia avançada com apoio e substituição de indústrias decadentes por mão-de-obra especializada e modernos equipamentos. O reflexo dessa mudança se reflete no incremento da produtividade da nação e no aumento dos salários, condições ideais para um crescimento sólido e contínuo.
- **Elevado consumo de massa.** Nesse ponto o que mais chama a atenção dos países aqui inseridos é que o nível de renda per capita atinge níveis que estimulam o consumo muito além das necessidades básicas. A qualidade de vida dos consumidores passa a ser uma busca proporcionada pelo aumento de renda.

É fato que independentemente da ação coletiva e conjunção das forças do ambiente no qual está inserida a empresa, cabe a ela a estruturação de um dispositivo que possa se encarregar de mapear e monitorar a ação de todas as condições do ambiente competitivo. Desta forma as empresas que desenvolvem um sistema de aquisição, tratamento e disseminação das informações coletadas do ambiente externo que leve em consideração a ação conjunta dos fatores citados anteriormente, mais facilmente poderá determinar quais dessas forças se constituem em ameaças ou aquelas que se traduzem em oportunidades a serem exploradas. Assim, a moderna corporação global contrasta violentamente com a corporação multinacional que em vez de adaptar-se a diferenças superficiais de cada país, ele buscará um comportamento de padronização de rotinas, processos e produtos adequados ao mundo todo mediante o monitoramento constante do ambiente em que atue ou que decida ingressar, bastando para isto fazer uso regular e sistemático da pesquisa e da inteligência de marketing (LEVITT, 1998).

2.2 A NATUREZA EVOLUTIVA DA COMPETIÇÃO INTERNACIONAL

Um outro aspecto extremamente relevante no que diz respeito ao desempenho de uma nação e sua capacidade competitiva frente ao comércio exterior mundial está diretamente relacionado à maneira como o país se organiza no sentido de ampliar suas capacidades distintivas especialmente no que diz respeito às negociações internacionais.

É claro que embora esse potencial que diferencia uma nação em relação às demais, de forma a favorecer sua performance no contexto global esteja diretamente ligado a condicionantes em forma de reservas naturais, há outros fatores que favorecem o incremento da diferenciação do país e estão ligados ao desenvolvimento de infra-estrutura de base para instalação e desenvolvimento das plantas industriais que agregam valor aos produtos do país por meio da manufatura. Destaca-se assim o papel essencial nesse contexto da forma com que os governantes orientam seus projetos de gestão e as áreas essenciais que são estimuladas por meio de uma política econômica que leve ao desenvolvimento e não ao protecionismo.

Conforme destacado por Porter (2001), a prosperidade de um país é criada e não herdada, não bastando somente à exploração dos recursos naturais. A capacidade competitiva de uma nação depende fundamentalmente da sua estrutura produtiva fabril, sua capacidade de inovar, criar e processar muitos elementos vindos da natureza transformando-os por meio da agregação de valor. Esse ponto de vista defendido por Porter explica também porque alguns países mesmo detendo vastas reservas naturais de determinado bem não conseguem um desenvolvimento ou uma performance equilibrada em termos de produtividade e riqueza, já que seus produtos são transferidos como matéria-prima para outros países mais industrializados que se beneficiarão da agregação de valor. Entretanto não é tão simples analisar aspectos e conceitos relacionados ao termo competitividade nacional que está atrelado a diversos itens que se correlacionam e podem determinar rumos diferentes em nações semelhantes. Vale lembrar ainda que a competição global entre as nações está diretamente ligada à importância com que seus governantes manifestam em termos de criação de programas específicos de apoio à pesquisa e ao desenvolvimento do conhecimento e tecnologia. É justamente por esse motivo que alguns países mantêm diferenças marcantes nos padrões de desempenho (PORTER, 2001, p.145). O autor ainda pontua que alguns parâmetros são adotados para comparação de performance e desempenho entre as nações, e nesse caso são focalizados índices como os custos de mão-de-obra, as taxas de juros, as taxas cambiais e as economias de escala. Tendo como pano de fundo, as ações positivas do governo que atuam como facilitadores ao remover prováveis barreiras ao crescimento das organizações há que se considerar ainda a forma como as organizações percebem, detectam e atuam junto ao ambiente de negócio por meio das estratégias diferenciadas. Os aspectos de inovação e a valorização como a empresa o trata é essencial para o seu desempenho. No sentido particular, a inovação poderá se manifestar por meio de um novo projeto de produto, um novo processo de produção, ou um novo modo de conduzir um treinamento.

A concepção da inovação convém destacar, não está relacionada estritamente ao pensamento de que tudo deve ser novo, mas na verdade algumas situações existem dentro da vida cotidiana das organizações, porém até então não havia sido detectado ou implementado. É por este motivo que a possibilidade potencial de lançamento de um produto no mercado internacional está diretamente ligada à capacidade da organização em interpretar as informações vindas do mercado no sentido de prover algo que possa fundamentalmente prover benefícios para a satisfação de algum tipo de necessidade manifestada pelo consumidor. Porter (2001, p.147), enfatiza que nos mercados internacionais, as inovações que trazem vantagem competitiva para as organizações são exatamente aquelas que demonstram a característica de antecipar as necessidades dos consumidores, tanto no âmbito doméstico como internacional e fundamentalmente possam ser sustentadas ao longo do tempo por meio contínuo do aprimoramento de suas especificações em termos de atributos e diferenciais. As empresas adaptadas a essa rotina de investimento progressivo em pesquisa e avaliação do mercado para detectar oportunidades e ameaças são brindadas com uma perspectiva de maior previsibilidade e se posicionam de forma mais pro-ativa em relação a seus concorrentes.

Á partir dessa discussão emerge um aspecto importante que é entender porque estas empresas com esse perfil arrojado e valorização do desenvolvimento e inovação se localizam ou até se agrupam em determinados países, favorecendo fortemente o destaque comercial dessa nação em relação aos demais. A resposta defendida por Porter (2001, p.111) está diretamente relacionada à um conjunto de fatores que ele chama de atributos de um país que individualmente, como um sistema, constituem o chamado “diamante da vantagem nacional” (PORTER, 2001). Dentro do esquema proposto pela consolidação da competitividade de um país, o modelo diamante analisa os atributos abaixo e se encontram conformados por meio da Figura 8, sendo os seguintes:

- **Condições de Fatores:** que leva em consideração a posição da nação em relação aos fatores de produção, tais como disponibilidade em mão-de-obra habilitada e ou infraestrutura necessárias para competir em um determinado setor.
- **Condições de Demanda:** avalia a disponibilidade, a intensidade e a consistência da demanda existente no mercado internacional para os produtos e serviços relacionados a um setor específico.

- **Setores Industriais Relacionados e de Apoio:** verifica a presença ou então a ausência no país, de indústrias de fornecimento de insumos e correlatos necessários para que possam ser utilizados de forma competitiva internacionalmente.
- **Estratégia, Estrutura e Rivalidade Estabelecidas:** destaca a maneira como em um dado país às empresas são concebidas, formadas e estruturadas, considerando principalmente a acessibilidade dos empreendedores a linhas de crédito e fomento para estruturação de negócios.

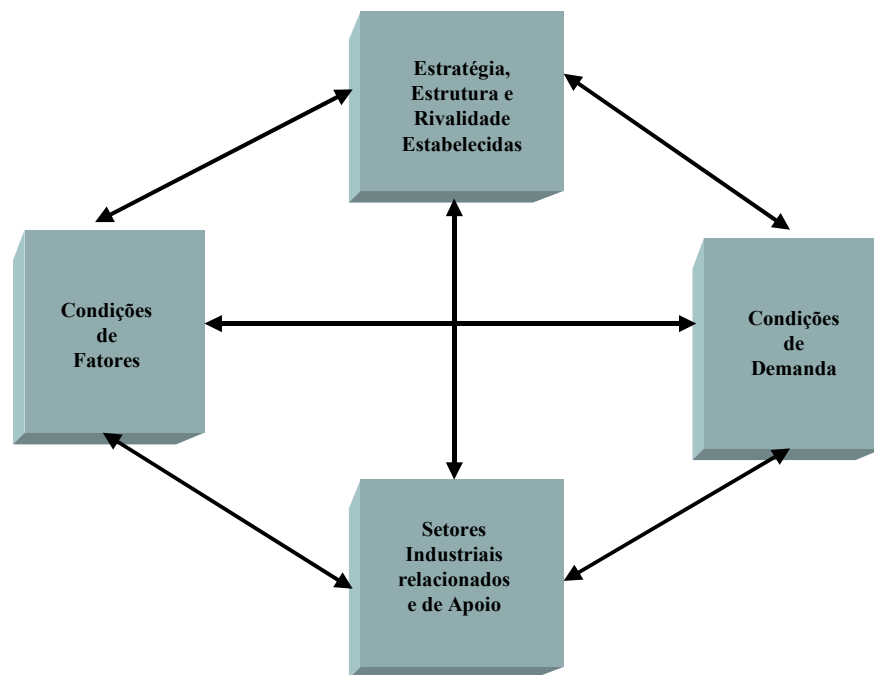


Figura 8 – Determinantes da vantagem Competitiva nacional
 FONTE: PORTER, 2001, p.151

Do ponto de vista macro-econômico a competitividade nacional pode ser vista como um fenômeno acionado por fatores como taxas de câmbio, taxas de juros e déficits governamentais. Nas últimas décadas países como Japão, Itália e Coréia do Sul, houve a manifestação de crescimento acelerado de seus padrões de vida, apesar de apresentarem déficits orçamentários elevados e em países como Alemanha e Itália havia outro ingrediente que eram as altas taxas de juros (PORTER, 2001, p.175). Por outro lado pode-se levar em conta como elemento influenciador da posição ou da capacidade competitiva de uma nação aspectos como a disponibilidade de mão-de-obra barata e amplitude de recursos e reservas naturais, o que contrasta com estatísticas de países que mesmo dispo de algumas reservas interessantes mantém perfil de índices de desenvolvimento reduzido como é o caso de alguns países do oriente médio, África e América Latina.

Um dos aspectos mais contundentes nessa discussão é acerca das possibilidades competitivas de uma nação frente às demais está associada ao tema da produtividade que deveria ser a meta a ser perseguida pelos países que pretendem ascender a uma posição melhor no panorama global. A produtividade elevada pode gerar renda, postos de trabalho e qualidade de vida para o cidadão, além de ser o referencial para decisão de instalação de negócios e plantas fabris em um país.

Convém destaca ainda que a visibilidade do país em torno de sua capacidade de operar no mercado internacional efetuando trocas também é um elemento valioso para apurar a competitividade do país uma vez que a decisão de instalação de empresas depende fundamentalmente da capacidade de escoamento da sua produção por meio da logística e infra-estrutura do país. Como destacado anteriormente é um conjunto de fatores que devem ser levados em conta por ocasião da avaliação competitiva de uma nação, mas o papel o governo é essencial no sentido de dotação de condições para que as empresas realizem suas atividades sem amarras ou barreiras que dificultem a ampliação de seus negócios, sobretudo rumo ao comércio exterior.

2.3 COMÉRCIO EXTERIOR MUNDIAL

O fenômeno da globalização implica no processo de inter-relacionamento dinâmico entre os países nos mais diversos pontos do mundo, de maneira que as ações ou decisões adotadas por uma nação ou mesmo de uma organização, acabam por afetar toda uma rede de relacionamentos estabelecidos até então. A globalização por outro lado tem se constituído em elemento potencializador na ampliação das possibilidades de incremento de trocas a serem realizadas entre as nações. Pode-se mais adiante verificar por meio da Figura 9 o perfil evolutivo dos processos de trocas e evolução das exportações mundiais apresentando forte incremento especialmente nas décadas de 90 e 2000.

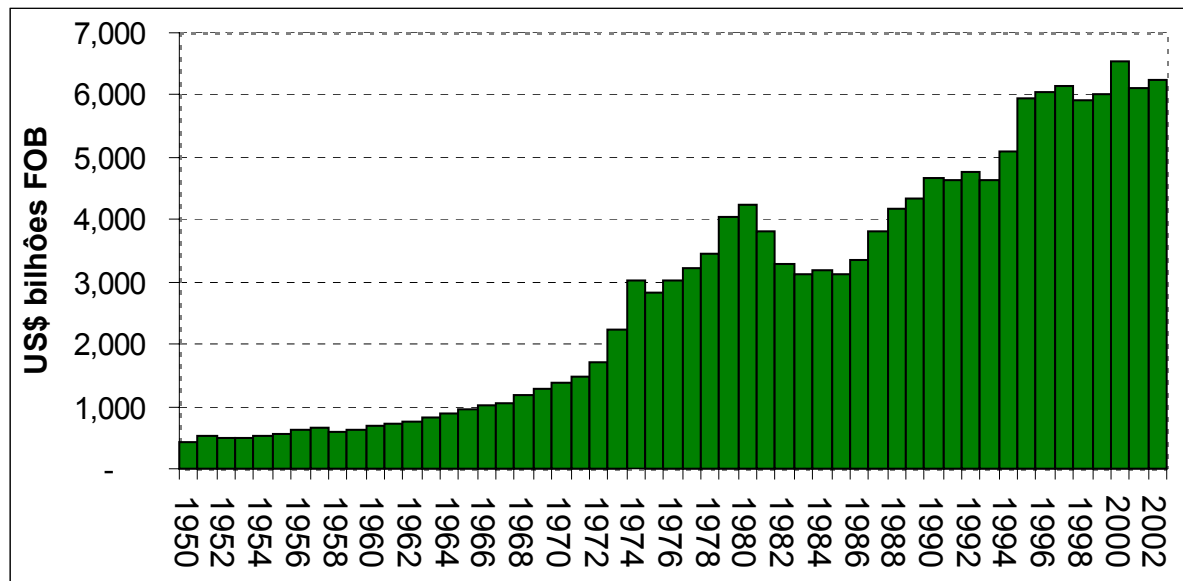


Figura 9 – Evolução das Exportações Mundiais.
 FONTE: SECEX, 2005

2.4 EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS

Como foi discutido anteriormente, não há dúvida de que o Brasil vêm ampliando regularmente sua participação no contexto mundial, entretanto se comparado a outros países. Entretanto verifica-se ainda uma disparidade importante de performance e valor acumulado de operações de exportação. Essa disposição de aumento nas operações de exportação por parte do Brasil pode ser entendida graças à disposição do empresariado em aproveitar as oportunidades provenientes da intensificação do processo de globalização da economia mundial que permitiu uma maior integração entre os mercados mundiais, abrindo novas fontes de consumo, especialmente após o fim da guerra fria e a consolidação da democracia na Europa e em alguns asiáticos e latinos, embora nesse último caso sejamos mais receptores de produtos internacionais do que propriamente efetivos exportadores. A Figura 10 demonstra o salto quantitativo nos volumes conquistados pelo Brasil no âmbito do comércio exterior.

EVOLUÇÃO DO SALDO COMERCIAL / TRADE SURPLUS EVOLUTION
JANEIRO-DEZEMBRO / JANUARY-DECEMBER – 1996/2004
US\$ MILHÕES / US\$ MILLIONS

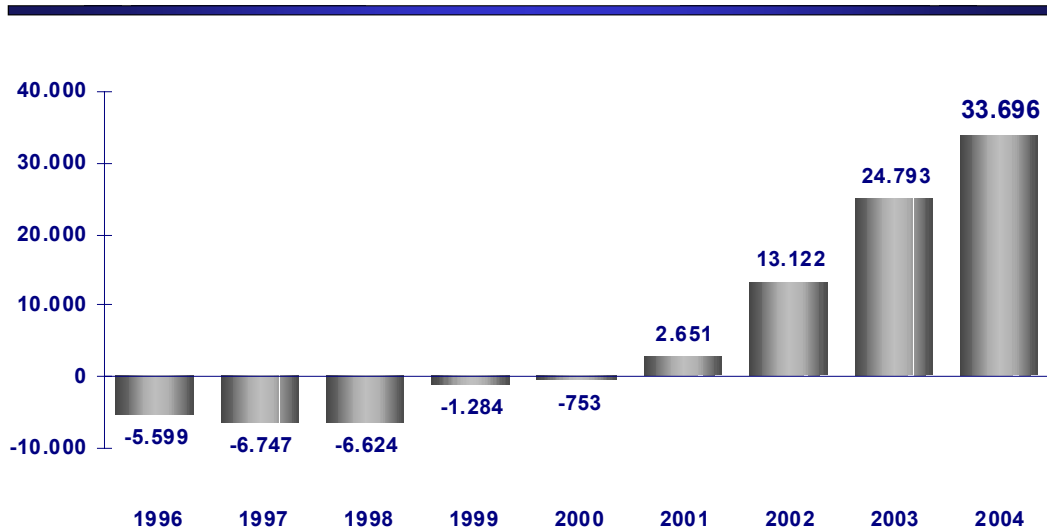


Figura 10 – Evolução do saldo comercial do Brasil (US\$ Milhões) 1996/2004

FONTE: SECEX, 2005.

Entretanto, convém destacar que muito já foi feito em prol de reverter essa posição de países importadores para um maior desempenho no contexto mundial do comércio. Embora alguns países da América latina como México e Chile e Brasil apresentam resultados crescentes no que diz respeito ao desempenho de balança comercial, essa performance não se constitui em posição regular, ou seja, estruturada, sendo que em momentos de debilidade cambial há uma forte pressão que pode reverter tais resultados. O que se postula nesse caso, é a necessidade de criação, desenvolvimento e disseminação de um conjunto variado e necessário de capacidades e instrumentos necessários para apoiar a decisão de inserção da organização no cenário internacional. Se analisarmos a Figura 11 e conforme demonstrado segundo os dados do ministério do desenvolvimento com relação á cesta de produtos exportados pelo Brasil até a década de 50, observa-se uma preponderância de produtos caracterizados como extrativistas, ou seja, basicamente as exportações se sustentavam em função da ampla participação de produtos como açúcar, cacau, café e alguns manufaturados.

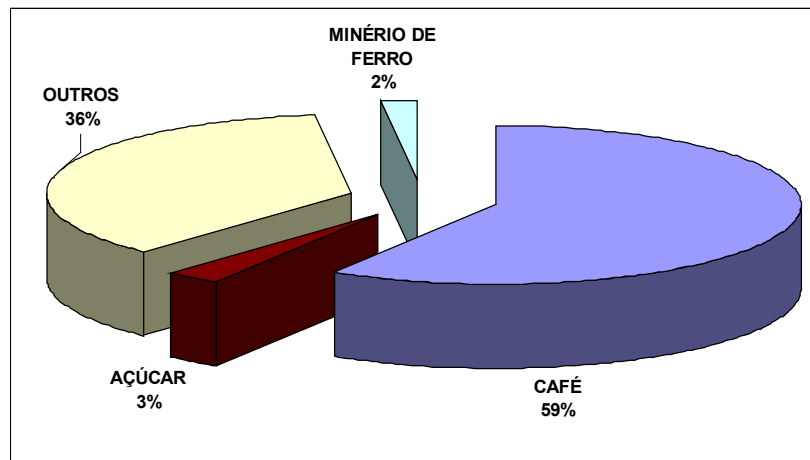


Figura 11 – Principais Produtos Exportados pelo Brasil em 1955.

Fonte: SECEX, 2005

Analisando o contexto das condições competitivas das organizações, especialmente as pequenas empresas em países latinos, percebe-se a necessidade de criação de dispositivos mais efetivos que possam motivar mais os empresários a empreenderem uma atuação pró-ativa em relação ao comércio mundial. Assuntos como ausência de uma política clara de incentivo para atuação no comércio exterior, dificuldades de acesso a capital de giro ou financiamentos específico para a exportação, além de política fiscal do governo que inibe e onera os custos internos, elevando o custo Brasil para operação no âmbito internacional.

Na Figura 12 já possível verificar mudança concreta do perfil ou da cesta de produtos exportados pelo Brasil antes e depois da década de 50. Nesse caso específico o país tem buscado esforços concentrados no sentido de ampliar sua participação no contexto do comércio internacional, especialmente no que diz respeito á ampliação dos volumes de exportação e diversificação dos padrões e *mix* de produtos exportados. Os produtos considerados e ou de baixo valor agregado, cedeu espaço para os bens manufaturados e ou matérias-primas mais sofisticadas, o que implica em agregação de valor para a balança comercial brasileira.

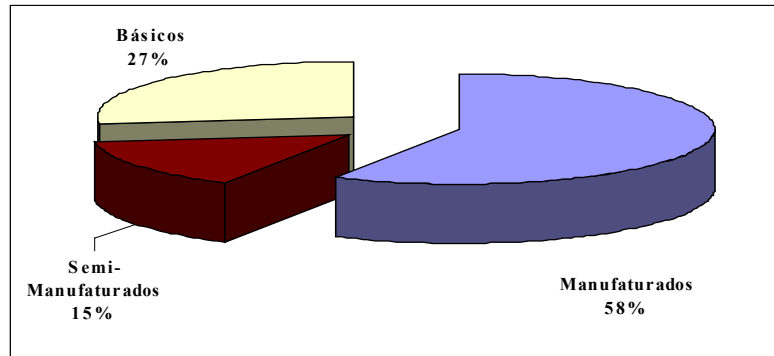


Figura 12 – Grupo de Produtos Exportados (2001)
 Fonte: SECE, 2005.

Na Figura 13 pode-se avaliar o destino das exportações brasileiras em termos de blocos econômicos sendo que em grande parte, os produtos manufaturados são dirigidos para os Estados Unidos e Mercosul. Demais participações em termos de destinos ficam com a União Européia que compra grande parte dos produtos básicos nacionais, especialmente aquelas destinadas à manufatura nas fábricas européias para agregação de valor.

PARTICIPAÇÃO % DAS EXPORTAÇÕES POR BLOCO ECONÔMICO
 EXPORTS SHARE % BY ECONOMIC BLOCKS
 JANEIRO-DEZEMBRO / JANUARY-DECEMBER – 2004

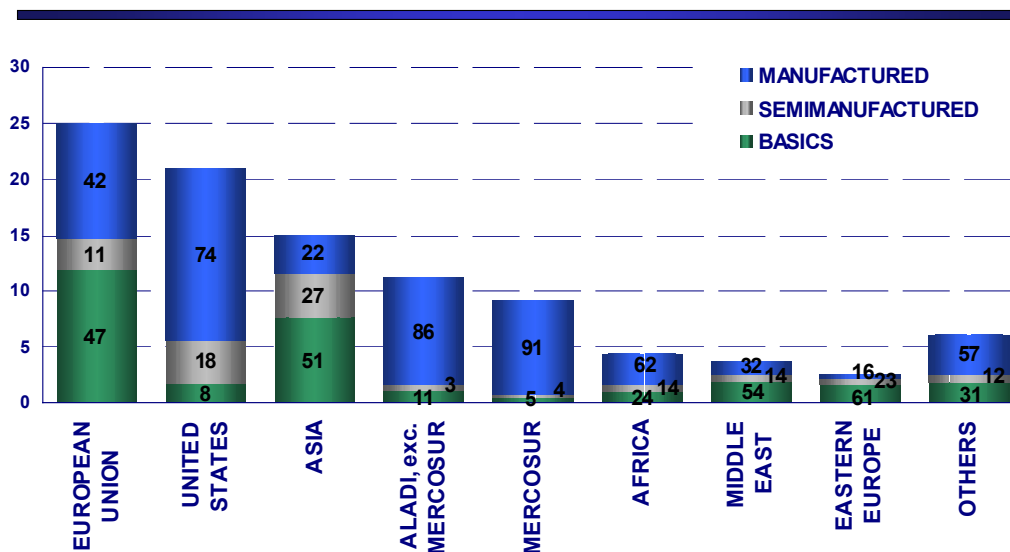


Figura 13 – Comércio exterior do Brasil por Bloco econômico
 FONTE: SECEX, 2005

O Brasil têm obtido resultados importantes no que diz respeito á sua inserção no âmbito internacional muito embora outros países igualmente têm crescido em termos de importância no contexto a exemplo do Leste Europeu, Rússia, Índia e China indiscutivelmente. O Quadro 3 aponta detalhes da balança comercial brasileira que nesse ano vêm crescendo em ritmo elevado, sobretudo pela valorização cambial em curso. Entretanto números como os consolidados nos últimos 3 anos sinalizam uma provável manutenção da capacidade exportadora nacional.

Dados da Secretaria de Comércio Exterior mostram que na 1ª semana de setembro, a balança comercial registrou superávit de US\$ 551 milhões, resultado de exportações no valor de US\$ 1.376 milhões e importações de US\$ 825 milhões. No ano, as exportações acumulam US\$ 62.730 milhões e as importações, US\$ 40.228 milhões, com saldo positivo de US\$ 22.502 milhões. Nas exportações, se comparadas as médias da 1ª semana de setembro/2004 (US\$ 458,7 milhões) com a de setembro/2003 (US\$ 330,9 milhões), houve crescimento de 38,6%, em razão essencialmente do aumento observado nas seguintes categorias de produtos:

- **Manufaturados** (56,2%, de US\$ 174,4 milhões para US\$ 272,4 milhões, principalmente, aviões, laminados planos, açúcar refinado, óxidos e hidróxidos de alumínio, óleo de soja refinado, álcool etílico, obras de marcenaria, tubos de ferro fundido, tratores, veículos de carga, máquinas e aparelhos para terraplanagem, autopeças, móveis e partes, bombas e compressores e calçados);
- **Semi-Manufaturados** (30,1% de US\$ 47,0 milhões para US\$ 61,1 milhões, por conta de catodos de níquel, celulose, ligas de alumínio, semi-manufaturados de ferro/aço, madeira serrada e couros e peles);
- **Básicos** (15,1%, de US\$ 103,7 milhões para US\$ 119,3 milhões, por conta, principalmente, de algodão, fumo em folhas, carnes de bovino e suíno, minério de ferro, farelo de soja e soia em grão). (SECEX, 2004).

Quadro 3 – Balança Comercial do Brasil em 2003 e 2004 acumulado e por período.

Período	Dias Úteis	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO		Saldo
		Valor	Média p/ dia útil	Valor	Média p/ dia útil	
SETEMBRO (1ª semana)	3	1.376	458,7	825	275,0	551
1a. semana (01 a 05)	3	1.376	458,7	825	275,0	551
Acumulado no ano	171	62.730	366,8	40.228	235,3	22.502
Janeiro	21	5.799	276,1	4.215	200,7	1.584
Fevereiro	18	5.722	317,9	3.748	208,2	1.974
Março	23	7.927	344,7	5.333	231,9	2.594
Abril	20	6.590	329,5	4.631	231,6	1.959
Maiο	21	7.941	378,1	4.823	229,7	3.118
Junho	21	9.327	444,1	5.518	262,8	3.809
Julho	22	8.992	408,7	5.512	250,5	3.480
Agosto	22	9.056	411,6	5.623	255,6	3.433
Setembro	3	1.376	458,7	825	275,0	551
Setembro/2003	22	7.280	330,9	4.616	209,8	2.664
Agosto/2004	22	9.056	411,6	5.623	255,6	3.433
Var. % Setembro-2004/Setembro-2003			38,6		31,1	
Var. % Setembro-2004/Agosto-2004			11,4		7,6	
Jan-Setembro/2004 (1ª semana)	171	62.730	366,8	40.228	235,3	22.502
Jan-Setembro/2003 (1ª semana)	171	47.348	276,9	31.509	184,3	15.839
Var. % Jan/Setembro-2004/2003		32,5	32,5	27,7	27,7	

Setembro/2004: 21 dias úteis; Agosto/2004: 22 dias úteis; Setembro/2003: 22 dias úteis.

FONTE: SECEX, 2005

Uma questão igualmente importante com relação à avaliação do destino das exportações brasileiras, é considerar o potencial exportador ou as zonas de origens ou a participação das regiões nacionais na conformação dos volumes exportados. Esse fato se justifica em função das possibilidades que se tem em inferir diversas questões como infra-estrutura, capacitação do pessoal e mão-de-obra direta, padrão de qualidade e acesso aos recursos básicos e de infraestrutura necessários. Contudo, uma avaliação em torno do perfil de produtos importados por um país á priori não deve ser encarada como uma deficiência, isso porque nenhum país é auto-suficiente em todos os aspectos. Todas as nações buscam a ampliação do relacionamento para provimento de suas necessidades por meio das trocas no âmbito do comércio mundial, e nesse sentido, bens de capital, tecnologia, e insumos necessários á potencialização das capacidades internas e desenvolvimento de setores essenciais de uma economia, são considerados como favoráveis, se ponderados na análise da composição de importados.

2.4.1 Exportações do Paraná

Há um esforço concentrado por parte das lideranças políticas e empresariais do estado a fim de buscar um incremento cada vez maior na participação do Paraná no cenário exportador nacional.

Essa disposição tem tido razoável êxito se verificarmos os resultados dos últimos dois anos nos quais as estatísticas e relatórios de desempenho industrial têm apontado o estado do Paraná como índices de crescimento industrial diferenciado, perdendo apenas para o estado de São Paulo que mantém a dianteira nesse quesito. Outro dado relevante é que o Paraná tem apresentado também o segundo melhor perfil exportador do Brasil em dois anos consecutivos, 2003 e 2004, ficando atrás somente de São Paulo. A Figura 14 mostra a evolução da balança comercial do Paraná, com destaque para o incremento nos valores, especialmente iniciada no ano 2001 que confirma a reorientação do estado em termos de industrialização e real potencial exportador.

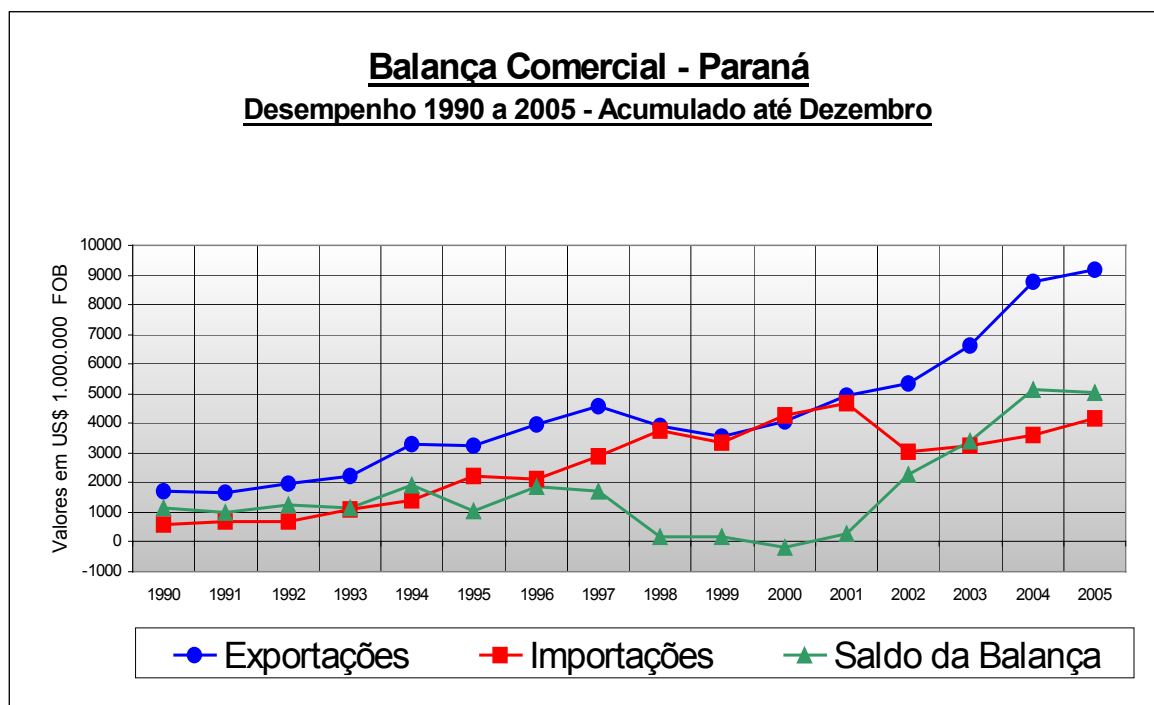


Figura 14 – Balança comercial do Paraná 1990/2005
FONTE: SECEX, 2006

Essa disposição de industrialização do estado do Paraná estimulada fortemente com o apoio do governo possibilitou ao estado ampliar a sua participação no processo de exportação nacional. Esta nova orientação econômica para o estado foi parte da premissa de que exportar produtos manufaturados, especialmente de origem agrícola tem maior possibilidades de agregação de valor ao contrário obviamente da exportação do produto original.

Adicionalmente investimentos públicos em infra-estrutura de base como: pavimentação e recuperação de estradas, rodovias, aeroportos e portos funcionaram como facilitadores do processo de movimentação e logística dos produtos dos diferentes pontos do estado até os terminais de embarques internacionais.

Quadro 4 - Exportações Paranaenses - Principais Municípios de Origem

Janeiro a Dezembro							
Ordem		Cidades	2004		2003		Variação % (A/B)
2003	2004		US\$/F.O.B. (A)	% s/Total	US\$/F.O.B. (B)	% s/Total	
01°	01°	Paranaguá	2.632.083.981	28,01	1.713.254.289	23,95	53,63
03°	02°	Curitiba	1.313.990.923	13,98	829.590.830	11,60	58,39
02°	03°	S.J.Pinhais	972.509.376	10,35	882.896.644	12,34	10,15
05°	04°	Maringá	488.775.780	5,20	317.140.895	4,43	54,12
04°	05°	Araucária	409.177.347	4,35	403.575.608	5,64	1,39
08°	06°	Ponta Grossa	375.238.252	3,99	141.995.908	1,99	164,26
06°	07°	Campo Largo	354.453.356	3,77	315.325.792	4,41	12,41
07°	08°	Londrina	219.751.087	2,34	161.464.567	2,26	36,10
			6.765.980.102	71,99	4.765.244.533	66,62	
Demais cidades			2.630.554.081	28,01	2.387.990.459	33,38	
Total geral			9.396.534.183	100,00	7.153.234.992	100,00	31,36

FONTE: SECEX, 2005

Embora o estado do Paraná esteja desenvolvendo uma forte vocação para o comércio internacional, ainda há uma concentração bastante elevada em termos de negócios pelas cidades concentradas no eixo metropolitano da capital do estado. A capital do estado Curitiba e imediações como Paranaguá (porto de escoamento) e São José dos Pinhais lideram o ranking das cidades exportadoras do estrado conforme pode ser observado no Quadro 4.

No interior o destaque fica por conta da cidade de Maringá que graças ao porto seco e à forte orientação como centro têxtil, tem crescido muito em termos de participação nas exportações do estado. Este panorama mostra Londrina e a região do entorno em uma posição mais tímida principalmente por não concentrar uma vocação industrial como as destacadas anteriormente, posicionando-se mais como centro de serviços do que de produção industrial. Cabe destacar ainda que o interesse particular em focalizar o presente estudo delimitando-o na região de Londrina é em decorre, sobretudo pelo fato do pesquisador encontrar-se estabelecido e residindo na cidade de Londrina onde desenvolve suas atividades profissionais de consultoria organizacional e também atua na carreira docente como professor de graduação e pós-graduação.

Desta forma a pretensão é de se ampliar os estudos focalizados na realidade regional para que se possa contribuir efetivamente por meio deste primeiro estudo para a comunidade empresarial e acadêmica, além de ser o início de outras pesquisas relevantes relacionadas ao mesmo tema, ou seja, internacionalização das empresas e de seus produtos por meio da exportação. No Quadro 5 é possível verificar o incremento obtido nos volumes de exportação do estado comparando-se os anos de 2003 e 2004 em termos de categorias de produtos, apresentando ainda uma forte concentração em termos de produtos oriundos da agricultura e pecuária, enfatizando assim a necessidade de que estudos ligados à avaliação do perfil e detecção de possíveis barreiras ou condicionantes estruturais que impedem o desenvolvimento do comércio exterior do estado e da região possam ser identificados para análise e orientação em torno de medidas corretivas.

Quadro 5 – Paraná – Comércio Exterior 2003 e 2004.

	2004			2003			
	US\$ FOB	Part. %	Kg	US\$ FOB	Part.%	Kg	Var.%
	5.609.555.	100,00	13.932.857	3.918.029.	100,00	10.967.826	43,17
Total do exportados	5.181.211.	92,36	13.475.500	3.580.590.	91,39	10.501.891	43,17
Outros grãos soja	1.032.394.	18,40	3.650.919.	781.775.29	19,95	3.805.759.	32,06
Bagaço e resi. oleo	686.748.42	12,24	2.895.377.	444.332.33	11,34	2.399.962.	54,56
Milho em grão	330.127.58	5,89	2.799.389.	129.249.13	3,30	1.234.489.	155,42
Oleo soja bruto	326.048.69	5,81	573.929.11	214.680.39	5,48	446.409.96	51,88
Mad. compensada	257.552.66	4,59	515.417.90	127.988.75	3,27	344.917.35	101,23
Automoveis c/ motor	240.348.89	4,28	32.023.728	318.067.07	8,12	33.173.015	-24,43
Partes frangos	208.202.64	3,71	161.082.78	129.196.93	3,30	128.340.95	61,15
Motores pesados	204.166.88	3,64	16.810.766	207.646.57	5,30	15.644.687	-1,68
Carnes de galinha	154.111.48	2,75	182.873.54	99.620.846	2,54	134.675.55	54,70
Madeira de coníferas	76.533.794	1,36	230.072.04	66.328.430	1,69	224.878.16	15,39

FONTE: SECEX,2005

2.5 MARKETING GLOBAL: CONCEITO E EVOLUÇÃO

Como destacado anteriormente o desenvolvimento das atividades de comércio internacional têm sido potencializada e facilitada nas últimas décadas, sobretudo por meio do desenvolvimento e avanço tecnológico observado nas áreas de infra-estrutura, comunicação, engenharia e transportes no mundo de uma maneira geral. Além dos elementos citados, cabe evidenciar que a preocupação de alguns governantes em atrair investimentos externos por meio de uma maior liberalização de suas economias facilitou em muito o comércio e o estreitamento entre as nações. Porém cabe destacar que a mentalidade e interesse do empresariado em buscar no comércio internacional, vantagens adicionais para seus negócios, constituindo-se em uma atitude que contribui grandemente para o incremento nos negócios internacionais. A decisão de ir para o exterior seja de forma mais agressiva ou mais comedida deriva em muito da personalidade do gestor da organização e nesse sentido a maneira com que ele conduz os negócios internamente refletirá em muito no desempenho da organização frente aos desafios de atuar externamente. Estudos empíricos conduzidos nessa temática da percepção, influência e comportamento do gestor nos processos de decisão e condução da internacionalização da organização demonstram a relevância dessa variável no contexto geral das organizações (DA SILVA, 1996; DA ROCHA, 1994; CAVUSGIL; NAOR, 1987; CZINKOTA; JOHSTON, 1981; DICHTL; KÖGLMAYR; MÜLLER, 1990).

O marketing se preocupa com o esforço das organizações na realização de transações e trocas com determinados públicos-alvo por meio da oferta de determinado produto ou serviço, que tem por objetivo a satisfação de algum tipo de necessidade ou desejo, manifesto dentro de certas condições, especialmente no que diz respeito ao recorte do público-alvo (KOTLER, 2000).

Entretanto a definição mais recente proposta pela *American Marketing Association* postula que o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e gerar valor para clientes e para gerir relacionamentos de modo a beneficiar a organização e seus públicos de interesse¹.

¹ *Marketing is an organization function and a set of process for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organizations and its stakeholders. American Marketing Association, 2004.*

Para uma melhor compreensão do conceito de marketing faz-se necessário evidenciá-lo sob três diferentes dimensões: a filosófica, a funcional e a operacional. A dimensão filosófica do conceito diz respeito à orientação para o consumidor e nesse caso todas as decisões da empresa serão realizadas com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Na dimensão funcional de marketing que é ligada ao processo de troca não basta apenas a existência de necessidades e desejos do consumidor, cabe à empresa a concepção de uma adequada oferta para este fim. Complementa esta disposição sistemática a remuneração deste processo na forma de pagamento pelo produto recebido, papel desempenhado pelo comprador. Por fim na dimensão operacional há um elenco de atividades necessárias para atendimento das necessidades e desejos do consumidor e que estão diretamente ligadas as áreas estratégicas do marketing afim de melhor se aproveitar às oportunidades de mercado (TOLEDO, 1987). Sob a perspectiva atual do pensamento da definição do conceito e dos atributos do marketing estão ajustados á idéia de que a tarefa da empresa não é apenas satisfazer as necessidades e os desejos atuais dos consumidores, mas também inovar em produtos e serviços, antecipando e até criando suas necessidades e desejos futuros (DRUCKER,1954; KOTABE, 2000). Outra questão essencial proveniente da definição do conceito do marketing é que o conceito deverá apresentar particularidades e requisitos específicos em função da orientação e importância que deverá ser dado á cobertura de mercado, sendo local ou doméstico e ou internacional. Os requisitos para atuação no mercado doméstico exigem da organização um mapeamento das variáveis do ambiente doméstico, enquanto que no escopo internacional, além das variáveis ambientais domésticas, a organização deverá se preocupar com um composto de variáveis do ambiente próprias do mercado em que decida atuar. Assim sendo a administração do esforço de marketing passa a ser afetado pelo conjunto das variáveis do ambiente tanto doméstico quanto do ambiente internacional. No caso de uma empresa que focalize consumidores internacionais em mais de um país, caberá ainda a análise e monitoramento das informações ambientais do ambiente doméstico quanto dos inúmeros e diferentes ambientes nos países nos quais a empresa pretenda desenvolver suas atividades de internacionalização. Num sentido mais amplo é cada dia mais difícil as organizações imaginarem contextos competitivos desprovidos da atuação das forças globais. Isto decorre do fato de que embora a organização decida não atuar no mercado internacional não lhe impute a desobrigação de não monitorar a ação conjunta dos aspectos relacionados á concorrência global, uma vez que produtos importados por terceiros afetarão em muito os aspectos de preferência de seu consumidor e fatalmente acarretará na redução de sua lucratividade provida pelo mercado interno (KOTABE, 2000).

Um aspecto relevante no contexto global é estabelecer uma diferença entre a dimensão do comércio exterior e do marketing internacional. No Quadro 6 a seguir, enquanto os bens são movidos além das fronteiras, no caso do Marketing Internacional, essa disposição é mais genérica e não requisita nesse caso a posse do bem, diferentemente das atividades de marketing, que estão fortemente concentradas no âmbito do Marketing internacional.

Quadro 6 – Comparação entre Marketing Internacional e Comércio Exterior

Dimensão	COMÉRCIO EXTERIOR	MARKETING INTERNACIONAL
✓ Membro	Nações	Empresas
✓ Bens são movidos além das fronteiras	Sim	Não necessariamente
✓ Ímpeto	Vantagem Comparativa	Decisão da empresa geralmente
✓ Fonte de informação	Balança de Pagamentos da nação	Relatório da empresa
Desempenho das atividades de Marketing		
✓ Compra e venda	sim	sim
✓ Distribuição física	sim	sim
✓ Fixação de preço	sim	sim
✓ Pesquisa de mercado	geralmente não	sim
✓ Desenvolvimento ou adaptação de produto	geralmente não	sim
✓ Promoção	geralmente não	sim
✓ Canais de distribuição	Não	sim

FONTE: TERPSTRA, 1972, p.8

2.6 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA GLOBAL

Globalizar ou não e como globalizar tem se constituído no grande dilema das organizações no mundo atual. Isso em parte é uma decorrência das forças que impelem as companhias do mundo todo a expandirem seus negócios rumo ao comércio exterior. A desregulamentação dos mercados e abertura das economias mundiais tem facilitado o processo de globalização das companhias, porém essa decisão de cunho estratégico é extremamente complexa, uma vez que ao iniciar um processo de internacionalização os dispêndios são consideráveis e dependendo da modalidade, por vezes irreversível ou então de custos elevados. Nesse objetivo, de internacionalização e globalização dos negócios, Mintzberg e Quinn (2001), sugere através da Figura 15 uma configuração de ações necessárias e passo essenciais para levar a cabo a consolidação da estratégia global:

- Desenvolver a estratégia essencial – a base de vantagem competitiva sustentável, geralmente desenvolvida primeiramente para o país-sede.
- Internacionalizar a estratégia essencial através da expansão internacional de atividades e através da adaptação.
- Globalizar a estratégia internacional ao integrar a estratégia pelos países.

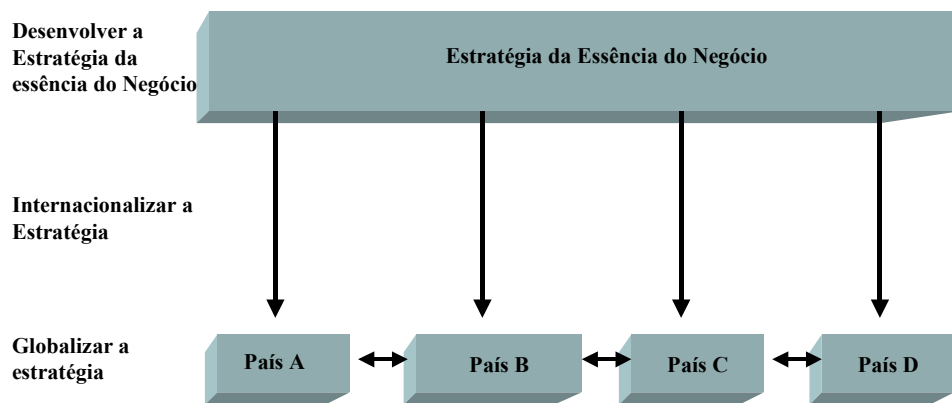


Figura 15 – Estratégia Global Geral
 FONTE: MINTZBERG;QUINN, 2001, p.347

As companhias multinacionais conhecem bem os primeiros dois passos, entretanto conhecem menos o terceiro, visto que a globalização corre em sentido contrário da sabedoria aceita de personalizar para os mercados internos (DOUGLAS e WIND, 1987). Há que se considerar ainda outros elementos determinantes, que influem na definição da estratégia global da companhia. Estes elementos são os impulsores da globalização que são representados por elementos como: fatores de mercado, fatores de custos, fatores de ambiente e fatores competitivos.

Os impulsores criam o potencial para que um negócio multinacional obtenha os benefícios da estratégia global, desde que a multinacional ajuste suas alavancas de estratégia global (por exemplo, o uso da padronização de produtos) adequadamente às alavancas do setor, à posição, aos recursos dos negócios e à matriz. Mintzberg e Quinn (2001) destacam que a habilidade da organização em implementar a estratégia afeta a maneira de quão bem os benefícios serão obtidos conforme Figura 16.

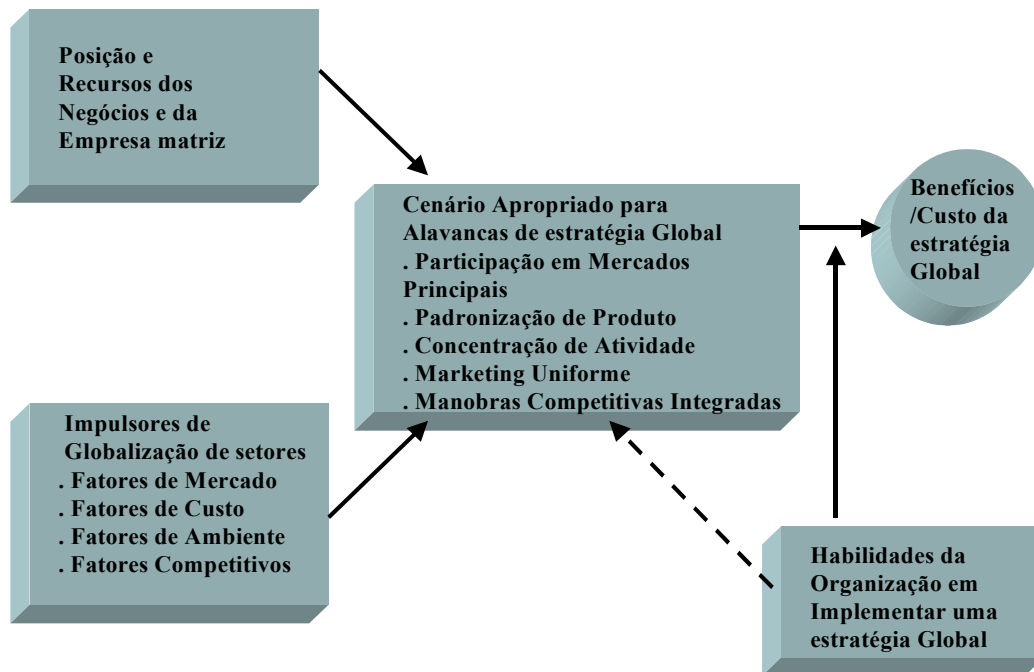


Figura 16 – Estrutura das Forças Globais da Estratégia
 FONTE: MINTZBERG; QUINN, 2001, p.347

A decisão a ser tomada com relação à estratégia global, além de levar em consideração o conjunto discutido anteriormente dos impulsores, também deverá ser orientada por meio de níveis específicos que dão conta da extensão da estratégia por meio de dimensões orientadas em relação ao cenário pretendido para atuação.

O Quadro 7 a seguir demonstra as dimensões possíveis para as Alavancas de impulso da Estratégia Global

Quadro 7 – Dimensões da Globalização/Alavancas da estratégia Global

Dimensão	Cenário para a estratégia multidoméstica pura	Cenário para a estratégia global pura
Participação de Mercado	Nenhum padrão em particular	Participação significativa em mercados principais
Oferta de Produtos	Totalmente personalizado em cada país	Totalmente padronizado em todo o mundo
Localização de Atividades de Valor Agregado	Todas as atividades em cada país	Concentrado – uma atividade em cada país
Abordagem de Marketing	Local	Uniforme em todo o mundo
Manobras Competitivas	Autonomia por país	Integradas pelos países

FONTE: MINTZBERG; QUINN, 2001, p.348

Na estratégia multidoméstica os destinos de internacionalização são selecionados com base em seu potencial para gerar receitas e lucros enquanto que na estratégia global os destinos precisam ser selecionados com base na sua contribuição efetiva em termos de especialização do conceito de globalização. Isto quer dizer que a decisão de ingressar em determinado país pode não resultar imediatamente em receitas, entretanto a curto ou médio prazo evita-se a possibilidade de ingresso de um concorrente global. Quanto á oferta de produtos, observa-se que do ponto de vista multidoméstico as ofertas de produtos são orientados de forma personalizada a fim de atender as necessidades e desejos locais. No caso da estratégia global, preferencialmente focaliza-se um produto básico padronizado que requisite o mínimo de adaptação local, resultando em baixo custo de produção e conseqüentemente melhor rentabilidade em escala para a companhia. o que diz respeito à localização de atividades, em uma estratégia multidoméstica, toda ou a maior parte da cadeia de valor está reproduzida em todos os países, sendo que contrariamente a essa disposição, no caso da estratégia global, os custos são reduzidos ao se quebrar a cadeia de valor de modo que cada atividade pode ser particularmente conduzida em países distintos sem prejuízo para a operação global da empresa. Na abordagem de marketing, em uma estratégia multidoméstica o marketing assume uma postura total de personalização sendo desenvolvido de acordo com as realidades locais. No caso de uma estratégia global há uma uniformização na abordagem do marketing, porém isso não quer dizer que determinados componentes do mix de marketing não devam sofrer pequenos ajustes. Finalmente no que diz respeito a manobras competitivas, é comum no caso da estratégia multidoméstica os gestores adotarem estratégias específicas para cada país em se preocupar com o que ocorre nos demais países.

Diferentemente, em uma estratégia global as manobras conduzidas em determinado país podem muito bem ter sido concebida para cercear o acesso a recursos importantes para determinado concorrente que esteja atuando em um outro país no qual as atividades serão conduzidas ou mesmo já estejam se desenrolando (MINTZBERG, QUINN, 2001). Ainda de acordo com Yip (1999, p.30), alguns aspectos devem se considerados pela organização e seus gestores por ocasião da decisão de internacionalização e pela escolha do direcionamento estratégico que deverá guiar essa decisão. Segundo o autor os elementos norteadores da estratégia são e muito afetados pela cultura local, a estrutura da organização que deverá ser o mais flexível a fim de encontrar equilíbrio e adaptação pró-ativa, antecipando-se a quaisquer eventos que possam ser identificados como potenciais agressores ou inibidores na busca pelos resultados. Outros detalhes podem ser mais bem visualizados na Figura 17 a seguir, que estabelece a correlação entre os vários fatores a serem observados por ocasião da condução da estratégia global da companhia.

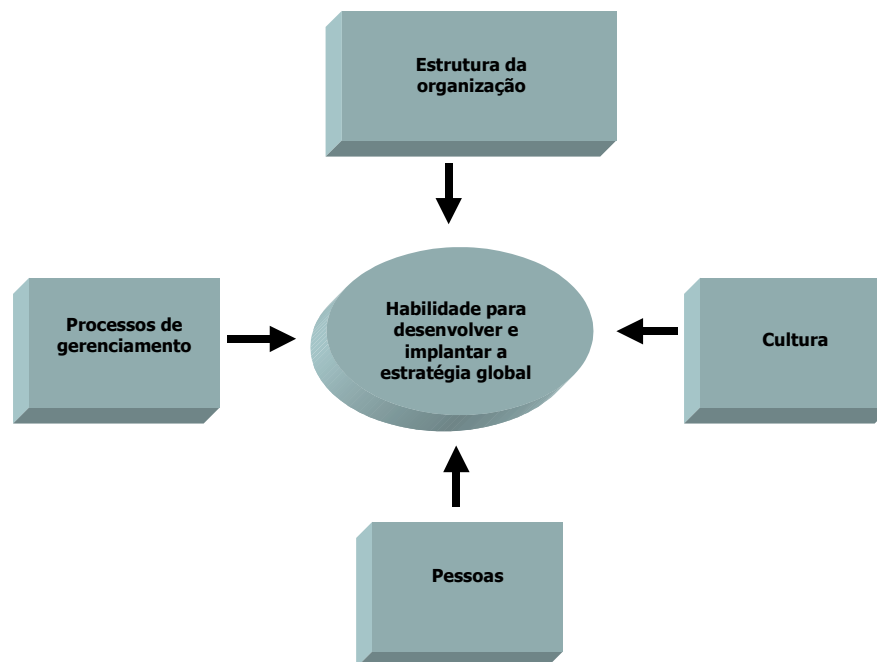


Figura 17 – Aspectos organizacionais que afetam a Estratégia Global
 FONTE: YIP, 1999

De acordo com YIP (1999) alguns dos benefícios mais contundentes com relação á adoção ou condução dos negócios por meio da estratégia global estão diretamente ligados aos ganhos em termos de redução drástica de custos, melhoria geral da performance e do padrão de qualidade em produtos além de acesso a programas de capacitação e ampliação de tecnologia e outros processos.

Por outro lado destaca-se como desvantagem da estratégia global alguns aspectos como: o fato de que a empresa necessitará de forte aporte de capital para desenvolver suas operações e a padronização dos produtos que ainda pode resultar em um produto que não satisfaça a todos os clientes uniformemente. Ainda há o risco da concentração de atividades em determinadas partes do globo e o conseqüente distanciamento muitas vezes da base de clientes, podendo resultar em retornos menores e prejuízo á flexibilidade nas rotinas e processos. Para Mintzberg; Quinn (2001) a uniformização de processos e produtos traduzidos pela estratégia global se por um lado podem contribuir para reduzir a conseqüente pressão pela adaptação individual do produto e serviços ao comportamento do cliente local, por outro o custo de despersonalização pode afetar a imagem e a receita da empresa no médio prazo.

2.7 DECISÕES ESTRATÉGICAS EM MARKETING GLOBAL

Há um conjunto de decisões que devem ser tomadas pelas organizações que decidem ou optam pela internacionalização de suas atividades. Inicialmente a organização deverá avaliar se deve ingressar no mercado internacional ou não. Essa decisão *a priori* pode por em risco parte do mercado doméstico que vêm sendo atendido pela organização. Em períodos onde a política cambial pode ser desfavorável para a exportação seria bastante arriscado abandonar totalmente o mercado doméstico (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001).

Outra decisão relevante é avaliar em que países ingressar e nesse caso a opção seria começar por países talvez mais próximos e que possam oferecer condições de segurança e acesso rápido em caso de problemas jurídicos ou de transporte. Posteriormente decide-se então qual é a modalidade de entrada mais adequada, podendo se valer pela opção de internacionalizar suas atividades por meio da exportação e isso pode se dar de maneira direta ou indireta. A internacionalização por meio da exportação direta se dá quando a empresa decide ela mesma operacionalizar a exportação de seus produtos, sem a utilização de intermediários. A exportação indireta é aquela em que a organização não mantém contato direto com seus clientes finais, ou consumidores. Aspectos relacionados á forma de estruturação do programa de marketing que envolve a decisão de modificação ou adaptação no composto de marketing é essencial e apode afetar o sucesso da operação. É comum que as empresas por uma questão de redução de custos opte por lançar o mesmo produto em mais de um mercado internacional utilizando-se do mesmo composto de comunicação.

Essa decisão deve ser previamente avaliada para evitar desgastes e incômodos inerentes diferentes hábitos de cultura e consumo, e mesmo interpretação da comunicação inadequada. Na Figura 18 encontram-se sintetizados os passos necessários para o encaminhamento das decisões no âmbito do marketing Global.



Figura 18 – Decisões relevantes em Marketing Global
 FONTE: KOTLER, 2001.

A decisão de internacionalização de forma direta ou indireta é afetada por um conjunto de variáveis e depende diretamente da estratégia em curso e dos objetivos pretendidos com o processo de internacionalização como pode ser observado na Figura 19. Afim de que o processo avance, a empresa conta com o apoio de intermediários que de alguma forma conhecem o mercado de destino e as particularidades de cada praça, nesse sentido a mercadoria é encaminhada do fabricante para o intermediário comumente representado por uma *trading*, que fará com que a mercadoria chegue ao destino final. Por fim processos de internacionalização podem assumir um viés de risco maior quando a empresa decide ou opta por particularizar a sua atuação no mercado internacional por meio da criação de uma estrutura de apoio externa, que pode se dar por meio de um escritório, subsidiária, depósito, ou filial própria no país de destino.

Obviamente essa última alternativa em processo de internacionalização requer uma série de cuidados e análises anteriores a essa decisão, uma vez que o risco e os investimentos são proporcionalmente bem mais elevados se comparados á decisão anterior de exportação direta ou indireta.

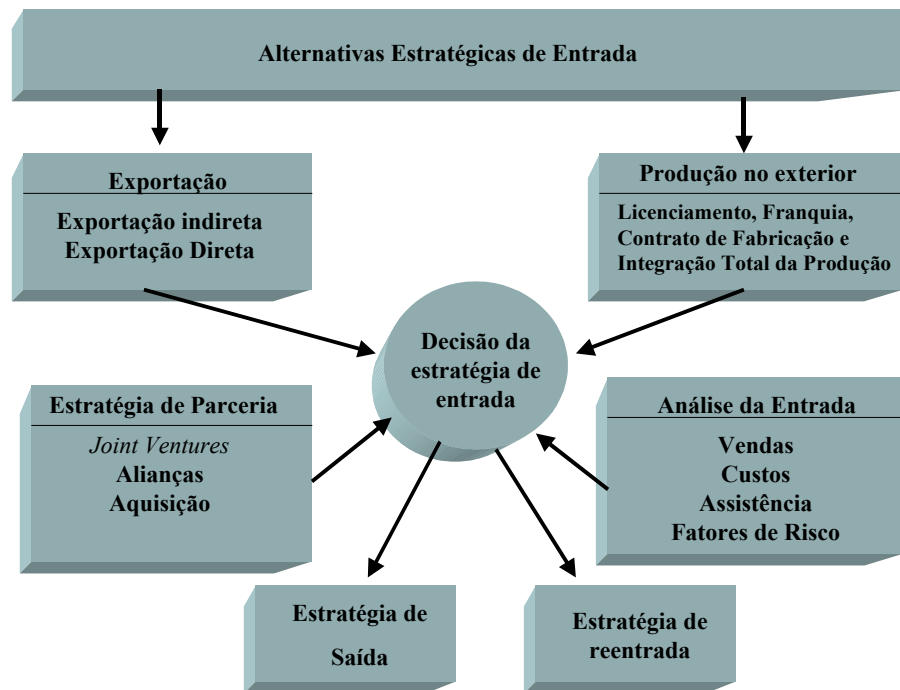


Figura 19 – Decisões Estratégicas de entrada em mercados Internacionais
 FONTE: CZINKOTA;RONKAINEN,2001

No caso de uma pequena empresa o processo de decisão para internacionalizar suas atividades é muito mais complexo uma vez que não dispõe da base de conhecimentos necessários em torno das decisões e elementos necessários para esse suporte. Essa debilidade ocorre de fato muitas vezes por limitação de capacidade financeira ou mesmo por falta de iniciativa do próprio empresário. É certo que no Brasil só recentemente foi dado maior valor ao nicho das pequenas empresas como fonte adicional de receitas internacionais e assim o governo passou a criar dispositivos e agências especiais, ligados ao ministério do desenvolvimento que pudessem alterar esse quadro de baixa participação do empresaria de pequeno porte junto ao comércio exterior. A Apex - agência promotora de exportação, é um dos dispositivos criados pelo governo há cerca de 10 anos e que vêm trabalhando intensamente na promoção dos produtos brasileiros junto ao comércio mundial.

2.8 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Um aspecto interessante e de certa forma polêmico se concentra em torno da questão conceitual sobre a formulação da estratégia de marketing global que via de regra deverá guiar as demais ações relacionadas à atividade de internacionalização dos negócios. O termo internacionalização amplamente utilizado no contexto pode ser entendido como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem, podendo ser ampliado na medida em que os gestores da organização se sintam seguros a aumentar os volumes de negócios realizados fora do país de origem (ARRUDA, GOULART, & BRASIL, 1996). Em certa medida quando as organizações optam por internacionalizar suas atividades, ora através das operações de exportação pura e simplesmente, ou por meio de investimentos diretos nos países em que se pretende realizar negócios, sabe-se que operacionalmente o caminho a ser seguido deverá obedecer algumas regras e etapas a fim de minimizar os impactos e barreiras próprias das atividades de operar internacionalmente. Entretanto a maneira com que se decide a estratégia que deverá guiar as operações da empresa no mercado global, ainda assim é uma tarefa bastante complexa. As atividades relacionadas à concepção e articulação da estratégia global por vezes pode ser interpretada como uma das etapas essenciais do processo de decisão de operar internacionalmente, passando pela decisão de operar em que país, a seguir decisão quanto à estrutura a ser estabelecida para as operações, além de decisões bastante específicas relacionadas ao composto de marketing, ou seja, decisão de extensão de produto, marca, comunicação, preço e distribuição. Na verdade é a somatória dessas decisões aliadas, sobretudo ao acúmulo das experiências vivenciadas por executivos de empresas que acabam por incrementar em muito a articulação da estratégia global de marketing. Conforme estudo de Douglas (1989), a questão de limitação na interpretação do conceito da estratégia de marketing global reduzida aos aspectos anteriormente citados, é bastante polêmica porque a incorporação estratégica do conceito de marketing deve abranger muito mais que elementos operacionais.

A ênfase em torno dessa discussão passou a ganhar em importância principalmente a partir dos anos 60 e 70 quando as corporações americanas passaram a se preocupar mais com as possibilidades de padronização de seus produtos ofertados internacionalmente. A busca pela padronização viria a ser alcançada na medida em que as organizações passaram a focalizar mais eficientemente suas operações no âmbito global, articulando redução de custos e maximização de receitas provenientes de escalas de produção e custos cada vez mais competitivos. Obviamente as decisões inerentes ao esforço das companhias, não somente americanas, mas aquelas que optaram por empreenderem atividades de internacionalização de seus negócios, também deveriam buscar esse mesmo objetivo. Atualmente as corporações que optam por atuar no mercado global tratam de otimizar suas operações mediante o encadeamento de decisões que de alguma forma estão correlacionadas e até derivadas da decisão estratégica corporativa. Uma das questões facilitadoras no processo de desenvolvimento do conceito de estratégia global é derivado a partir das operações realizadas pela companhia em seu objetivo global. O aprendizado estratégico nesse caso se dá por meio do acúmulo de experiências fruto das incursões da empresa nos mais diferentes países e mercados mundiais. Muitas dessas experiências muitas vezes não relacionadas a sucesso, mas nem por isso deixam de ser validadas como padrão de comparação frente a decisões futuras em outros mercados. Em termos de etapas de decisões estratégicas, pode-se afirmar que a decisão inicial é a considerada a mais importante do processo de internacionalização é a que se refere a avaliação quanto a decisão de entrada efetivamente no contexto internacional. A empresa avalia as potencialidades do mercado externo contrasta com suas possibilidades em termos de escala, preço e demais atributos internos e resolve que está apta para atuar internacionalmente. Segundo Douglas (1989), essa etapa funciona como uma espécie de “gatilho” que dispara uma fase subsequente no processo de construção da estratégia de marketing internacional que deverá guiar as ações da companhia. Entretanto, por mais simples que pareça essa avaliação, em geral as etapas que precedem essa decisão e as consequências advindas da sua adoção, pode comprometer em muito os resultados futuros da organização como um todo, inclusive em suas operações domésticas. Uma ferramenta interessante que é utilizada para avaliação de distintos estágios de atuação das organizações, diz respeito ao modelo EPRG (DOUGLAS: 1989). Em um primeiro estágio, a empresa inicia sua trajetória que poderá se consolidar posteriormente, por meio da exportação de seus produtos sem as devidas adaptações necessárias aos aspectos e atributos avaliados pelo consumidor dos mercados destino.

Essa concepção de orientação é chamada de *etnocêntrica*, ou seja, a avaliação realizada pela organização, é de o produto a ser ofertado externamente será o mesmo que está sendo ofertado ao mercado doméstico, e assim nenhuma alteração será implementada em cima do conceito do produto original. Nesse caso dissemos que há uma estratégia de extensão de mercado doméstico. No Quadro 8 pode-se avaliar a composição dos alavancadores da estratégia global e os principais benefícios advindos da escolha que a empresa realizou em prol de seus objetivos.

Quadro 8 – Alavancadores da estratégia global potencializam esforço do Marketing Global

Alavancadores da estratégia global	Benefícios				Principais desvantagens
	Redução de custos	Melhoria da qualidade	Aumento da preferência do cliente	Alavancagem competitiva	Todos os alavancadores incorrem em custos de coordenação <i>plus</i> .
Participação global de mercado	Aumenta o volume para economias de escala.	Via exposição a clientes exigentes e concorrentes inovadores	Via disponibilidade global, prestação global de serviços e reconhecimento global.	Vantagem da entrada antecipada. Fornece maior nro de locais p/ataque e contra-ataque. Refém por com comportamento	Maior comprometimento com um mercado do que faria por si só.
Produtos globais	Reduz a duplicação dos esforços de desenvolvimento. Reduz os custos de compras, produção e estoque.	Enfatiza o desenvolvimento e a gestão de recursos.	Permite que os consumidores usem produtos familiares quando fora de seus países. Permite que as organizações usem o mesmo produto em unidades de vários países.	Base para invasão de mercados de baixo custo. Equilibra desvantagem da pequena participação no mercado.	Menos responsivos às necessidades locais.
Localização global das atividades	Reduz a duplicação de atividades. Ajuda a explorar as economias de escala. Explora diferenças no fator custos entre os países. Concentração parcial permite flexibilidade <i>versus</i> mudanças de moeda <i>versus</i> comerciantes.	Enfatiza o Esforço. Permite controle de qualidade mais consistente.	Não há	Permite a manutenção da vantagem de custo independente das condições locais. Dá flexibilidade sobre onde basear a vantagem competitiva.	Distancia as atividades do consumidor. Aumenta o risco da moeda. Aumenta o risco de criar concorrentes. Fica mais difícil administrar a cadeia de valores.
Marketing global	Reduz os custos do projeto e da produção nos programas de marketing.	Enfatiza talento e recursos. Poucas alavancagens, boas idéias.	Reforça mensagens de marketing exposto cliente ao mesmo <i>mix</i> em países diferentes.	Não há	Reduz adaptação ao comportamento do cliente local e ao ambiente de marketing.
Ações competitivas globais	Não há	Não há	Não há	Aumenta os recursos disponíveis para qualquer país. defesa	Competitividade local pode ser prejudicada.

FONTE: YIP, 1999

Caso a empresa entenda que há motivos relevantes para implementação de pequenas alterações no composto do produto em função das particularidades dos distintos mercados em que a mesma vêm atuando, então dissemos que sua orientação é do tipo *policêntrica*, enfatizando particularidades e diferenças culturais entre os mercados de destino que são facilmente detectadas mediante a sintonia fina que essas empresas mantêm com os mercados de destino por meio de escritórios de P&D, subsidiárias ou filiais. Outro tipo de orientação de acordo ao modelo EPRG é o que diz respeito á focalização de uma área maior que a de influência dos distintos mercados multidomésticos, nesse caso as áreas são mais amplas englobando grupos de países em regiões distintas e nesse caso a empresa dispõe de estrutura adequada para dar essa cobertura. As empresas alocadas nessa classificação são consideradas sob a orientação do tipo *regiocêntrica*, e suas atuações contam com forte respaldo de suas filiais. Uma das conseqüências observadas a partir da adoção dessa nomenclatura pelas organizações em relação ao tratamento dispensado junto ao mercado internacional é de que os riscos e conseqüências das decisões podem mais facilmente ser dimensionados.

2.9 MODELOS ORGANIZACIONAIS COOPERATIVOS NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

As organizações, atualmente, sofrem intensas pressões geradas pelo processo de desregulamentação dos mercados mundiais, fruto da globalização e do imperativo pela busca de novas fontes adicionais de receitas e ou outros aspectos relacionados à criação e manutenção de vantagens competitivas. Respostas a estas mudanças fazem-se necessárias sob vários aspectos. A maneira como os mercados e as empresas dispõem-se, ou melhor, organizam-se em prol de seus objetivos, afeta diretamente o resultado de suas operações. O modelo organizacional e hierárquico baseado nos princípios Tayloristas, dotados de baixa flexibilidade e alta burocracia, aumenta ainda mais as dificuldades das organizações em superar as adversidades atuais. Organogramas extremamente verticalizados, densos e, às vezes, pouco eficientes no processo de combinação e exploração das competências da organização em prol da tomada de decisão, são sinais de fragilidade de uma estrutura que necessita ser revista em função da imprevisibilidade atual. Na verdade, um dos fatores relativos à crise e ao surgimento de uma nova proposta de ajuste organizacional ocorreu posteriormente ao movimento da revolução industrial, até quando os legados Tayloristas eram suficientes para tratamento da produção em massa.

Conforme destacado por Albrecht (1994, p.46):

“Uma série de desenvolvimentos sucedeu-se para que isso fosse possível: o conceito de produtos padronizados com peças idênticas intercambiáveis; os métodos de produção em massa; os sistemas de transformação de energia em grande escala; as qualificações e métodos possíveis de serem enunciados os quais contornavam o segredo e o isolamento provinciano das associações de artesãos; o conceito de gerenciamento como a função de organizar e dirigir o trabalho e o capital em larga escala; e o advento de bancos mercantis e bancos de reserva monetária que permitiram o emprego de dinheiro como forma de capital.”

Paralelamente aos processos de mudanças observados na sociedade como um todo, as organizações buscaram adaptação contínua. É por esse motivo que, analisando a história de negócios e competição, constatamos a variabilidade de disposições organizacionais. As estruturas organizacionais do tipo funcional, surgidas no final do século XIX, proliferaram-se rapidamente, permitindo às empresas expandirem-se através de um processo de especialização e concentração de funções. A estrutura do tipo divisional surgiu aproximadamente no início da I Guerra Mundial e também evoluiu, passando a ser utilizada por empresas que operam de maneira quase autônoma, servindo a mercados específicos e particulares. Essa disposição combina autonomia divisional e concentração de poder central. Outra disposição que surgiu em fins dos anos 60 e princípios de 70 foi à estrutura do tipo matricial, que basicamente combinava elementos das duas estruturas anteriores. A lógica de gestão que mais se adapta aos mercados estáveis é a do tipo funcional, enquanto que a de mercados variáveis e dinâmicos é a do tipo divisional, buscando eficiência nas operações administradas por concentração em segmentos. A estrutura matricial busca, como principal característica, estabelecer um equilíbrio destas forças. Entretanto, as crises seguidas, que afetaram as economias mundiais ao longo dos anos 70, principalmente no que se refere a escassez de recursos naturais e energia, mudaram o rumo do capitalismo e impuseram necessidades adicionais ao comportamento de gestão. O consumidor passou a ser mais exigente, requerendo produtos com mais qualidade e com mais atributos e benefícios. Assim, as operações internas da fábrica deixam o paradigma da produção em massa e passam a operar de forma mais flexível, moldando-se às necessidades do mercado e suas pressões. Do ponto de vista tecnológico, a concentração e a velocidade dos avanços da microinformática, da comunicação, transmissão de dados e transportes se posicionam como facilitadores importantes no processo de reavaliação das empresas e de seus mercados.

Essa nova conformação nos cenários de negócios passou a imprimir mudanças também na sociedade e em seus valores. Uma das mais marcantes posições relativas da sociedade dos novos tempos é a demanda por conhecimento. Às empresas interessa o potencial de capital intelectual de cada funcionário no exercício de suas atividades. Dessa forma, o conhecimento como elemento adicional no processo de busca da competitividade nos mercados passa a ser essencial e, em muitos casos, as empresas tratam-no como diferencial ou como vantagem competitiva de mercado. A sociedade informacional ou do conhecimento, conforme proposto por Drucker (1999) e Castells (2000), faz um paralelo entre as novas demandas das organizações e as mudanças no panorama tecnológico mundial. Segundo os autores, o surgimento da economia informacional caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional. As novas lógicas organizacionais deverão levar em conta a possibilidade de desenvolvimento de atividades e rotinas internas obtidas mais eficientemente a partir do compartilhamento do conhecimento individual dos envolvidos em determinado processo. Essa necessidade é mais facilmente atingida através de modelos muito mais flexíveis do que daqueles até então propostos pela economia mecanicista. O compartilhamento de conhecimento e informação como necessidade se fez perceber à medida que a competitividade nos mercados se intensificou e novas tecnologias foram sendo desenvolvidas e incorporadas pelas empresas. Se por um lado a tecnologia pressiona as empresas a buscarem atualizações que levem à consecução de diferenciais de mercado, por outro, também se torna facilitadora no processo de geração e compartilhamento dos conhecimentos, uma vez que os sistemas de comunicação, hoje, são extremamente velozes e acessíveis a baixo custo para troca de mensagens eletrônicas entre as pessoas, independentemente de estarem dentro das empresas ou em qualquer parte do mundo. As fronteiras geográficas foram transpostas através da construção das redes de comunicação que se entrelaçam entre as organizações no âmbito competitivo global. A facilidade e a flexibilidade com que algumas organizações se ajustam em prol de seus objetivos através de “enlaces” com seus fornecedores e clientes, e até com seus concorrentes, são tratadas como novos paradigmas organizacionais, através de alianças, parcerias e acordos, dentro das novas formatações das redes. O surgimento das redes organizacionais é uma resposta às drásticas mudanças ambientais em curso, que tornam cada vez maiores as grandes corporações.

Segundo Loiola e Moura (apud CÂNDIDO E FRANÇA, 1996, p.2), “o conceito de redes pode apresentar vários enfoques, porém, etimologicamente o termo ‘rede’ deriva do latim que significa ‘entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido”.

Um outro aspecto interessante que tem movido as pesquisas em torno dessa nova concepção organizacional competitiva que se dá por meio da ampliação dos relacionamentos através das redes, foi especialmente potencializada a partir da década de 90, sobretudo porque seu eixo de análise deixa de focalizar exclusivamente a estrutura organizacional em si e passa a preocupar-se também com a figura dos atores inseridos nesse processo e suas particularidades. Essa proposta de focalização dos estudos em torno das redes permitiu a avaliação das qualificações dos componentes do processo competitivo e um melhor dimensionamento de suas competências e habilidades, aspectos essenciais para a consolidação das redes (KLINT e SJOBERG 2003). O conceito de redes que amplamente vem sendo utilizado dentro das organizações tem seu foco a partir dos pressupostos das redes entre as organizações, redes dentro das empresas, redes pessoais e redes de computadores.

“Networking (Rede) é uma palavra usada em inglês de duas maneiras diferentes: como substantivo, referindo-se a um sistema de elementos que se intercomunicam como os nós de computadores e as pessoas através de meios eletrônicos, ou como verbo 'interligar', um verbo ativo, significando ligação, entrar em contato uns com os outros, com a visão e com o conhecimento, para lidar com assuntos e problemas completos (MAÑAS, 1998, p. 148).”

Conforme Castells (2000, p.191), “em outras palavras, mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional: *a empresa em rede*”. As organizações dispostas através dessa nova formatação organizacional, de acordo com Castells, têm seu sistema constituído ainda pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos (CASTELLS, 2000, p.191). É impossível conceber organizações e novas estruturas que não levem em conta as pessoas se relacionando e trocando informações a cada instante.

Segundo Oliveira (1999, p.89), as redes manifestam exatamente esta disposição. “É uma alternativa importante para a rígida hierarquia das formas funcionais e multidivisionais e é um modelo organizacional distinto”. Em ambientes de rede, as pessoas procuram-se mutuamente para trabalhar com conjuntos de desafios em equipes e em núcleos de equipes, em ambientes distribuídos através das fronteiras funcionais e organizacionais de seus processos, de maneira geral (MAÑAS, 1998, p.144). De qualquer forma a questão da composição das redes e de seus propósitos leva em conta a integração como medida que possibilite aos pares a superação de dificuldades de mercado através, de posições competitivas mais eficazes. As grandes corporações passam a estabelecer um ritmo de domínio e concentração nos cenários de negócios como nunca antes constatado. A pequena empresa isolada não consegue sobreviver nesse ambiente mutável e, assim, a disposição em rede apresenta-se como alternativa viável, porque consegue estabelecer uma relação positiva no que diz respeito à combinação de pessoas, tecnologias e conhecimento, além do capital que deixa de estar concentrado nas mãos de um só proprietário.

2.9.1 Alianças Estratégicas

A crise que se instaurou nas empresas de grande porte, sobretudo pelo esgotamento do sistema de produção em massa aliada à dinâmica imposta pelo ambiente socioeconômico próprio da globalização dos mercados, tem permitido a oportunidade da pequena e média empresa, darem passos firmes em busca de um melhor posicionamento competitivo (CARRÃO 2002, p. 85). Entretanto esta nova disposição exige que as pequenas organizações potencializem suas estruturas em prol desses objetivos. Nesse sentido enfatiza Castells (1999) que as empresas de pequeno e médio porte se apresentam como formas de organização mais adaptáveis e que a relação com empresas de grande porte as beneficia, na medida em que realimenta o seu dinamismo, ainda que as empresas de grande porte se mantenham no centro do poder econômico. Passam assim, a se constituírem nesse caso, segmentos complementares, e destaca ainda o autor, que:

“Não estamos testemunhando o fim das poderosas empresas de grande porte, mas estamos, sem dúvida, observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico: o sistema de ‘funcionários e linha’ de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro da empresa (1999, p.178).”

As empresas que buscam associar-se a fim de poderem realizar mais facilmente suas operações no mercado, independentemente dos atores desse processo serem representados por concorrentes, fornecedores, ou mesmo clientes, têm como foco básico a construção de uma nova estrutura organizacional que possa viabilizar aos participantes do processo de união um encurtamento na distância e nos custos de obtenção de novos conhecimentos, tecnologias ou vantagens específicas relacionadas a custos de aquisição de insumos ou de processamento e disponibilização de produtos acabados junto ao mercado. Conforme proposto por Lipnack (1994) classifica esse tipo de conformação organizacional no qual empresas deliberadamente decidem empreender um projeto conjunto, como sendo as *Alianças Estratégicas*. Segundo o autor, as alianças estratégicas diferem de outras modalidades de conformações, como, por exemplo, das *joint-ventures*, que estabelecem a criação de uma nova empresa entre os parceiros. Nas alianças estratégicas há a inclusão de um amplo conjunto de participantes interligando-se para propósitos comuns ou diferenciados por competências. Em geral, estes acordos são celebrados em contratos em que estão definidas cláusulas do acordo e demais disposições legais, a fim de minimizarem as possibilidades de conflitos posteriores. Concordam (Klint; Sjoberg, 2003, p.409) que de certa maneira há uma utilização muitas vezes inadequada para o termo alianças estratégicas quando se pretende estabelecer referência para algum tipo de arranjo organizacional. Na perspectiva dos autores essa profusão de tentativas de se querer colocar sob o foco conceitual das alianças estratégicas se dá em função das inúmeras possibilidades de perspectivas em que a ação cooperada pode ser estudada. Inicialmente pode-se focalizar o conceito das alianças estratégicas sob a perspectiva dos ganhos incrementais de performance obtidos pelas organizações á partir da opção de atuação cooperada. Outras definições ainda destacam a relevância dos parceiros e a forma com que tem sido conduzida a aliança estratégica em prol dos objetivos comuns. Igualmente há ainda uma outra maneira de se estabelecer o conceito de alianças estratégicas por meio de um olhar que privilegia a análise depurada da estrutura da rede, ou seja, os alcances da parceria firmada. De qualquer maneira para os autores a definição mais apropriada para o termo aliança estratégica se dá mediante a disposição deliberada e formal de dois ou mais atores que se unem com o propósito de atingimento de um objetivo comum, e que necessita de um requisito inicial importante, ou seja, cada ator que integra esse processo deve se conhecer um ao outro, em suas potencialidades e vulnerabilidades. (KLINT; SJÖBERG, 2003, p.409). Em geral, os contratos tratam dos assuntos de maneira que haja uma declaração mútua do benefício compartilhado.

A adoção do termo alianças estratégicas, é mais comumente utilizado em contextos mais significativos e em grandes corporações, porém não há uma regra fixa ou teórica que estabeleça moldes para sua utilização. No contexto das alianças estratégicas, quando muitas empresas de pequeno porte se reúnem para realizar algo que não podem fazer isoladamente ou que em grupo podem potencializar muito mais resultados, surgem, então, as chamadas redes empresariais flexíveis. Os participantes das redes flexíveis são empresas isoladas e autônomas que mantêm suas identidades jurídicas indissolúveis e se comunicam umas com as outras, desenvolvendo relacionamentos por meio de ligações muito espontâneas. Em geral, o mais complicado ingrediente dentro da gestão das redes é a compreensão por parte das empresas acerca da cooperação para competir (LIPNACK, 1994, p. 339). A Figura 20 procura mostrar os limite de delimitação entre vários tipos de acordos de parceria e cooperação através de um *continuum* no qual os limites são a formalização e não-formalização das atividades de parceria.

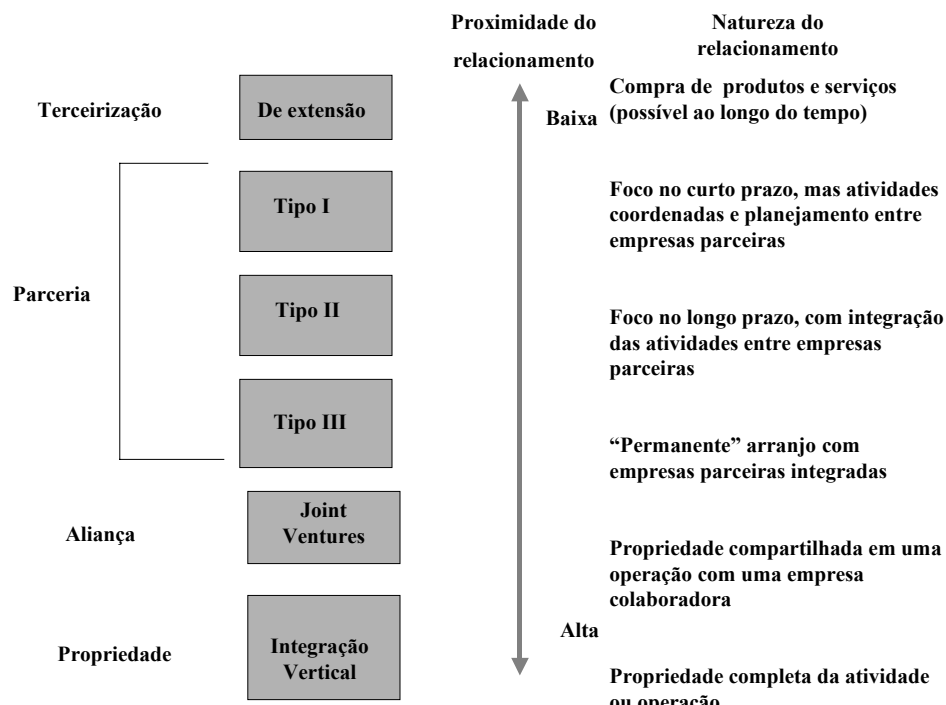


Figura 20 – Tipos de relacionamentos de colaboração
 FONTE: LAMB; LIESCH, 2002

Mañas (2001, p. 51) sugere que as empresas estabelecem acordos dessa natureza justamente para potencializar suas capacidades e competências, a fim de enfrentarem a intensa competitividade do mercado. Nesse sentido, as alternativas estratégicas mais comuns relacionadas a esse comportamento são:

1. Concentração em um único negócio – Modalidade recente de disposição estratégica em que o pressuposto básico está em investir em um único negócio ou área de competência em que a empresa tem maior domínio ou acumula maior conhecimento e experiência.
2. *Joint Venture* – Essa modalidade estratégica é indicada para empresas que não dispõem de tecnologia ou de capital para aquisição. Em geral, os parceiros que se propõem a conformar esse tipo de associação geralmente cedem capital, mercado ou tecnologia em prol de objetivos conjuntos. Normalmente, a partir de uma *Joint Venture*, uma nova empresa é criada.
3. Integração horizontal – Atualmente, é uma alternativa estratégica intensamente utilizada e que ocorre a partir da concentração de capital da empresa através da compra ou associação de empresas similares. Essa modalidade de concentração de capital ocorre por meio de aquisição ou fusão entre grupos importantes, em especial nos conglomerados financeiros e bancários em processos de entrada em mercados emergentes.
4. Integração vertical – Ocorre quando a empresa passa a produzir um novo produto ou serviço, que se acha entre o seu mercado de matérias-primas e o seu consumidor final.
5. Parceria – Esta alternativa estratégica é uma das mais comuns e, via de regra, confunde-se com uma série de outras. As parcerias podem ser estabelecidas a partir da junção de interesses de produção, distribuição, fornecimento, comercialização e/ou promoção de insumos ou produtos, em que pese o interesse de mais de uma empresa envolvida. As parcerias ainda podem assumir um caráter informal como, por exemplo, entre um fabricante e um revendedor que mantém os produtos expostos e implementa um esforço de vendas para sua distribuição. Por outro lado, as parcerias podem ser mais formalizadas e, portanto, obedecem a certas disposições contratuais que regem, por exemplo, uma operação de franquia ou *franchising*, mais comumente conhecida.

Klint e Sjöberg (2003, p.409) reforçam a idéia de classificação anterior na perspectiva de que diferentes tipos de alianças estratégicas decorrem em função da diversidade de forças que dirigem os membros e que, portanto assumem diferentes possibilidades de categorias. Assim sendo os autores destacam como as categorias mais importantes como as seguintes: alianças verticais nas quais a perspectiva de colaboração se dá ao longo do eixo de transferência e distribuição coordenada de produtos e matéria-prima entre fabricantes, fornecedores e consumidores. Uma outra categoria de classificação diz respeito à formação das alianças estratégicas do tipo horizontal que consiste na disposição formal de empresas concorrentes do mesmo setor que juntam forças e competências em prol de melhor ou mais facilmente atingimento de seus objetivos. Em geral esse tipo de aliança estratégica pode ser estruturado mediante a necessidade de potencialização de objetivos comuns como atingimento de um determinado tipo de mercado interno ou externo, ou em função da necessidade de juntar forças ou poder de compra para pressionar determinado tipo de fornecedor, ou mesmo para melhoria no processo de aquisição de algum insumo essencial para as empresas do setor. Geralmente esse tipo de conformação é mais comum de surgir em setores de indústria considerados mais maduros com capacidade e experiência na atuação em âmbito global. Adicionalmente podem surgir configurações cruzadas de disposição das alianças estratégicas entre a posição vertical e horizontal, dando origem ao que os autores (KLINT; SJÖBERG, 2003, p.410) pontuam como sendo alianças estratégicas do tipo lateral na qual os atores envolvidos nesse processo podem empreender ao mesmo tempo ações cooperadas tanto com fornecedores quanto com concorrentes do mesmo setor.

Um outro aspecto relevante que pode ser adicionado à tentativa de se estabelecer uma classificação das alianças estratégicas pode decorrer em função da concentração geográfica assumidas por alguns setores econômicos que acabam por aglutinar-se em determinada região geográfica por ocasião de melhor perspectiva de exploração de alguma oportunidade natural, econômica, estratégica ou em função de algum benefício oferecido pelo governo. A multiplicidade de relacionamento que pode resultar de um aglomerado de empresas em determinada área geográfica é bastante grande e podem ser entre grandes, médias e pequenas empresas, além de poder explorar capacidades combinadas e complementares. Nesse caso essa conformação de aliança pode ser denominado como distrito industrial ou *cluster* (Hägg; Johanson, 1982; Maskell, 1993; Gustavsen; Hofmaier, 1997; Agerberg, 1999; Klint; Sjöberg, 2003).

O Quadro 9 estabelece uma tipologia dos modelos e formatos de cooperação empresarial existentes que podem ser formados por deliberação legal ou se estruturam informalmente pela iniciativa de grupos e empresários e depois passam a serem formalizados na forma de redes e associações.

Quadro 9 – Tipologias de cooperação empresarial.

Tipologia	Características
Agrupamento potencial	Concentração local de atividades produtivas com alguma característica comum, sugerindo a presença de tradição técnica, produtiva e/ou artesanal. O agrupamento caracteriza-se como tal, ainda que a organização ou interação entre os agentes das atividades seja incipiente ou até mesmo inexistente.
Agrupamento emergente	Verifica-se a presença de empresas com características em comum, de forma a possibilitar o desenvolvimento de interação entre os agentes, a existência de centros de capacitação profissional, de pesquisa tecnológica, entre outros. O porte das empresas não é condição para definição do agrupamento, assim como a articulação e a organização dos agentes pode ainda se encontrar em estágio rudimentar.
Agrupamento maduro	Há concentração local de atividades com características em comum, a base tecnológica é desenvolvida, assim como a articulação entre eles e os agentes institucionais fica claramente caracterizada. Os resultados dessa articulação são positivos, embora ocorram conflitos indicando baixo grau de coordenação.
Agrupamento avançado	Concentração em que os problemas apresentados pelo agrupamento maduro já foram resolvidos. Trata-se portanto, de um agrupamento maduro com alto nível de coesão e de organização entre os agentes.
Aglomerado ou cluster	Aproxima-se do agrupamento maduro no que diz respeito ao grau de coesão, embora a organização seja menor. A diferença reside no fato de se referir a uma região e envolver um número maior de localidades ou áreas urbanas, constituindo um espaço econômico com baixo índice de diferenciação de atividades produtivas e fatores de produção.
Pólo tecnológico	Refere-se a locais em que há concentração de empresas e agentes institucionais intensivos em conhecimento ou base tecnológica. Registra-se a presença de universidades e instituições de pesquisa. Aproxima-se do agrupamento maduro, embora não necessariamente haja semelhança de atividades.
Redes de subcontratação	Têm como característica básica a presença de empresas de grande porte que formam em torno de si uma rede de fornecedores. Embora não se constituam em agrupamentos, as redes de subcontratação apresentam elevado grau de organização comandada pela empresa-núcleo.

FONTE: IPEA, 2004

Além das disposições anteriores, referentes às alternativas estratégicas, ainda encontramos outras como as descritas na Figura 21, que englobam, ainda, os consórcios cooperativos ou associações, os *clusters* e as organizações virtuais, que embora aparentemente concordem em objetivos de potencialização de resultados via maximização de esforços, pode diferir em termos de formato ou conformação estrutural. Essas estruturas em redes ou camadas são particularmente complexas, pois envolvem o agrupamento de organizações primárias que estavam espacialmente isoladas e tendem à busca um equilíbrio de objetivos.

Essa convergência de interesses é fundamental para o sucesso de qualquer agrupamento conforme estudos realizados por Achrol e Kotler (2000), Lorange e Ross (1996) Klint; Sjöberg, (2003).

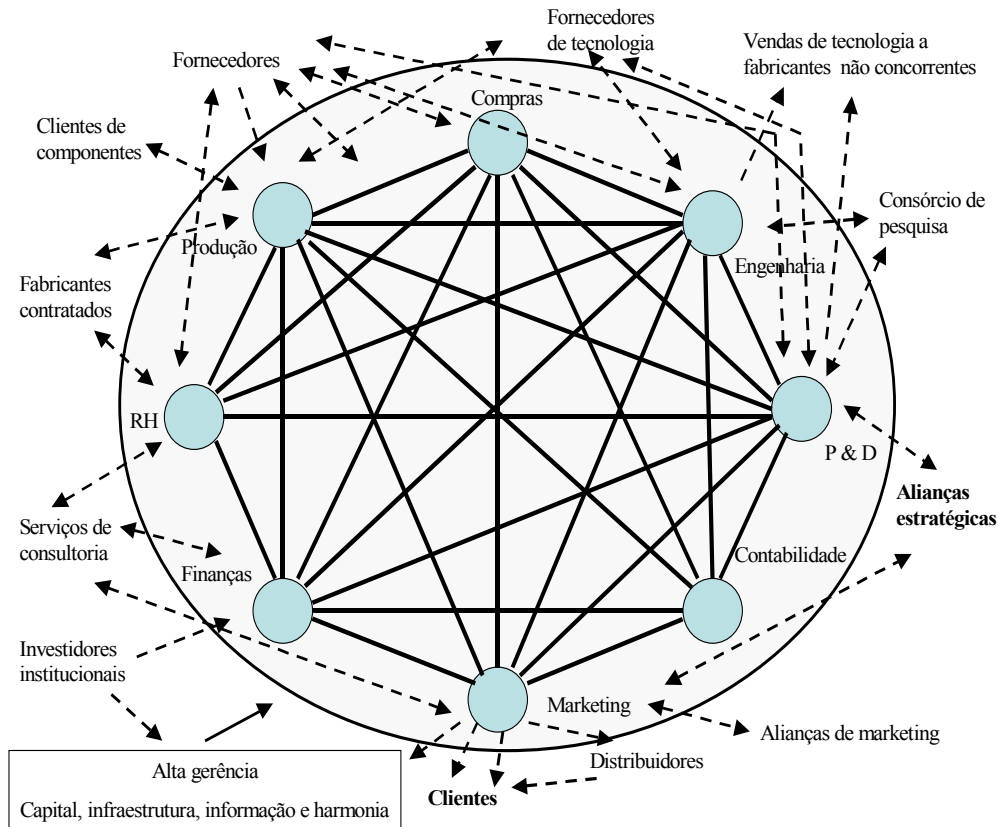


Figura 21 – Sistema de relacionamento e enlaces de uma rede interna de relacionamento
 FONTE: ACKROL; KOTLER, 1999

Segundo argumenta Porter (1989), os agrupamentos produtivos em torno de objetivos semelhantes podem assumir uma nomenclatura específica e nesse sentido podem ser chamados de *clusters*. Os *clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas, atuando na mesma área ou ramo industrial. Em geral, as empresas se estabelecem em determinadas regiões devido aos recursos naturais, aos equipamentos, à infraestrutura e à demanda, além de outros fatores que propiciam o desenvolvimento de um determinado setor em uma região. Entre as conformações de *clusters* mais comuns, observamos os da região noroeste da Itália. O aspecto interessante referente a esse tipo de estrutura é que, a partir de sua instauração, novos e constantes negócios são formados através da dinâmica do próprio *cluster* no mercado.

Nas organizações virtuais em geral, as formações de associações que caracterizam esse tipo de disposição ocorrem quando uma rede de organizações independentes se une em caráter temporário, através do uso das tecnologias de informação e de comunicação, visando, assim, obter alguma vantagem competitiva. A Figura 22 apresenta a proposição gráfica de uma formação ou alinhamento de empresas que estão sendo assistidas por meio de um consórcio virtual, a exemplo do modelo adotado pelas MPEs da Itália.

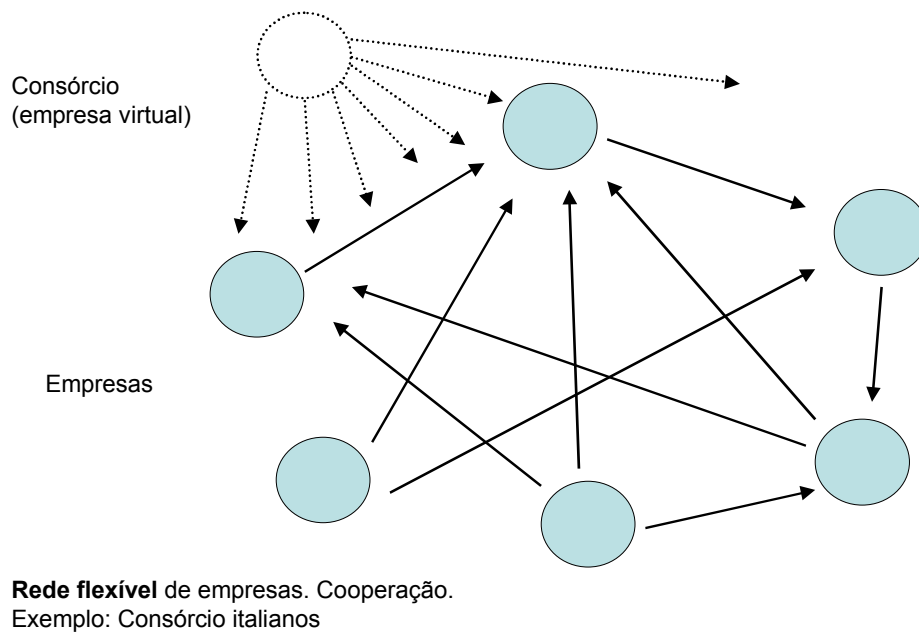
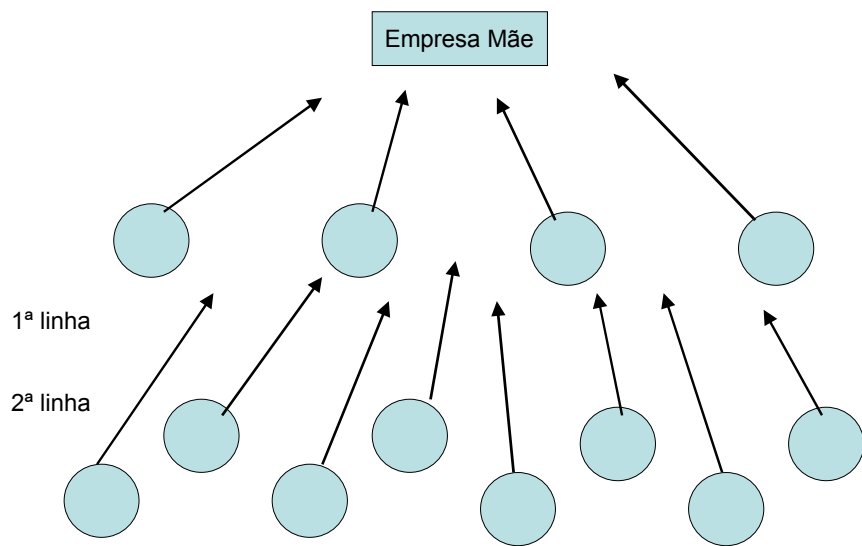


Figura 22 – Rede flexível de empresas
FONTE: CASAROTTO, 1998

Dessa forma, a organização virtual se comporta como uma única empresa por meio da união das competências essenciais dos demais membros ou participantes da rede em prol de objetivos comuns. A organização chamada virtual ainda pode ser assim designada em função da intensidade e frequência com que é utilizada a tecnologia de informação e comunicação, mais que sua presença física. Cabe destacar ainda que a conformação da rede virtual para a rede *topdown*, característica dos conglomerados japoneses é que embora haja a figura da coordenação conjunta em prol de objetivos comuns, o que se percebe na formação da rede japonesa é uma distinção com relação ao comando, que muitas vezes não é compartilhado e sim seguido, conforme observado na Figura 23.



Modelo de rede **topdown**, ou modelo japonês

União de todas atrás de uma liderança, sincronização, negação das divergências, impedimento de conflitos.

Exemplos: Indústria automobilística.

Sistema de integração das agroindústria.

Figura 23 – Modelo de rede topdown u rede japonês

FONTE: CASAROTTO, 1998

2.9.2 Redes

Com relação aos acordos cooperativos ou consórcios associativistas, o que se constata é uma disposição entre uma ou mais empresas em prol de alguns objetivos. A característica formal dessa disposição leva à criação de uma empresa de participação sem fins lucrativos. Essa empresa é que se encarregará de reger os negócios do grupo através do compartilhamento democrático das decisões. Em geral, as origens dessas formações também encontram na forte concorrência ou na busca de volumes e ganhos de escala, os motivos preponderantes para sua formação. Esse modelo pode ser caracterizado como uma parceria ou rede, porém formalizada e definida por preceitos pré-determinados. O ambiente operacional de uma organização também pode ser visto como uma rede de organizações, que podem ser fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações intermediárias.

Além dessa composição, destacam-se ainda outros elementos importantes que compõem o escopo das organizações em rede e que fazem parte do perfil dos atores participantes, caracterizados por suas atitudes, ações e comportamentos, que, na maioria das vezes, pode ampliar os resultados da combinação ou até gerar graves crises na composição, levando à fragmentação da estrutura e sua dissociação.

Conforme destacado por Oliveira (1999, p.89), “A estrutura em rede constitui caminho para as empresas entrarem em alianças estratégicas e outras formas de parceria e assim obter acesso a novo conhecimento e outros recursos”. A Figura 24 demonstra uma das possibilidades de formatação de estrutura em rede que contempla a disseminação do conhecimento em times.

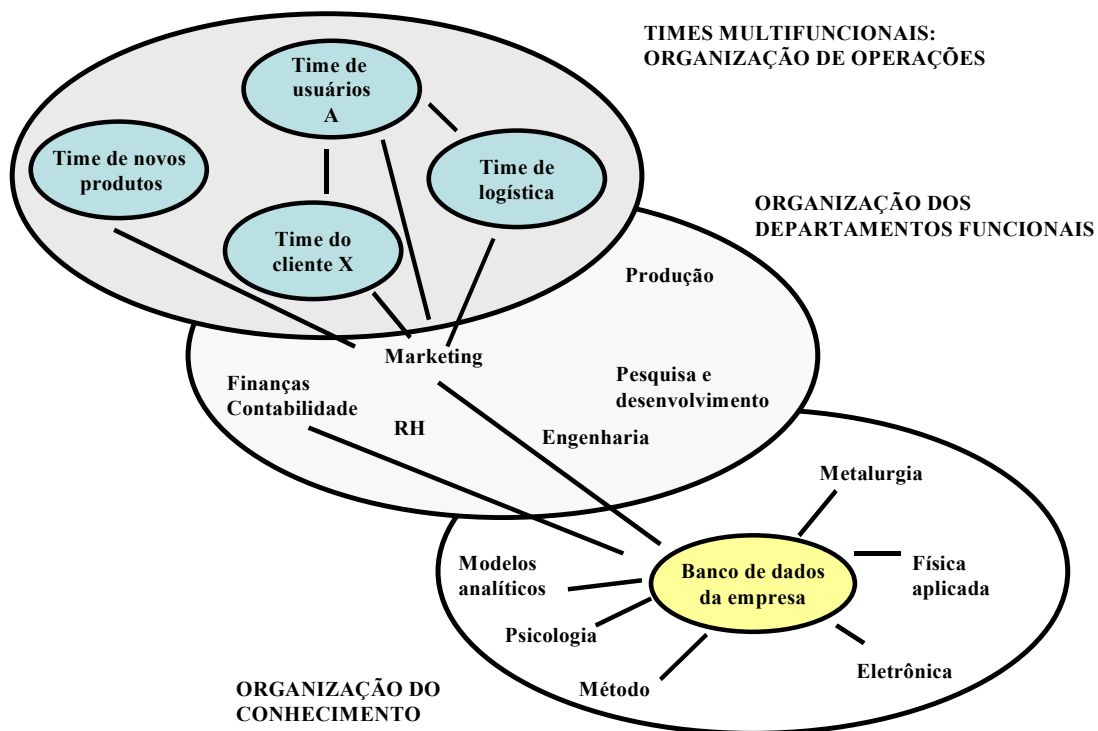


Figura 24 – Estrutura colaborativa em rede para ação doméstica
 FONTE: ACKROL; KOTLER, 1999

A discussão em torno dos elementos que norteiam a construção das relações das redes passa pela análise da cadeia de valor, podendo assim ser atribuído à rede o conceito de somatório de competências individuais.

Na verdade o que ocorre é basicamente uma troca de conhecimentos mútuos entre os participantes do processo de associação da rede, o que possibilita um aprendizado mais rápido e, conseqüentemente, um posicionamento superior dos atores participantes desse processo em relação aos demais do mercado. Assim, a rede pode estabelecer princípios de vantagens competitivas aos seus partícipes na medida em que cada um possa contribuir agregando algum conhecimento individual e compartilhando com o grupo. A questão seguinte é a escolha dos participantes dos elos da cadeia da rede. Outro detalhe importante no contexto da gestão das organizações associativistas ou do tipo rede, é exatamente a busca da eficiência coletiva. O espírito individualista deixa espaço para a combinação de forças em prol do grupo. Assim, as redes não podem estar atreladas a um poder central, a fim de buscar seus objetivos, a coordenação das atividades deve primar pela ajuda mútua. De acordo com Oliveira (1999, p.211), “ao escolher os parceiros baseados nas competências que eles possuem a empresa constrói uma rede ou ‘corrente de competências’ que vai ser tão forte quanto o elo mais fraco desta corrente”. As redes empresariais flexíveis combinam independência com interdependência na medida em que se somam recursos e competências para obtenção de economias de escala e diversidade. Ao cooperarem umas com as outras, as empresas de pequeno porte podem efetivamente ampliar suas possibilidades de sustentação. De uma maneira geral, todas as definições relativas às atuações conjuntas das empresas têm como dualidade às palavras cooperação/competição. Na verdade, inicialmente as empresas encontram-se no mercado em processo de concorrência intensa, o que, via de regra, projeta uma redução de rentabilidade ao setor.

Porém ao se agruparem em prol de objetivos macros, as empresas continuam a competir, mas estabelecem critérios para isso e podem buscar incrementar suas economias de escala e rentabilidade através de uma importante estratégia de compras e negociação com fornecedores muito mais eficientes. Conforme Lipnack e Stamps (1994, p. 169), “a rede é constituída pela cooperação que faz com que uma empresa de pequeno porte possa competir com sucesso com as melhores dentre as empresas de grande porte”. Ocorre que, a partir do incremento da competitividade, concorrência desleal em alguns casos, a forte redução nas possibilidades de margens de lucratividade tem instigado os executivos a buscarem recomposições organizacionais que possibilitem uma melhor performance de suas empresas frente aos concorrentes. Cabe salientar ainda que a atividade de vínculo entre organizações diversas, especialmente no âmbito de mercado globalizado, pode manifestar comportamentos contrários, isso naturalmente aflora por meio dos conflitos organizacionais uma vez que o interesse particular deve ceder espaço para o interesse coletivo.

Estudos conduzidos na área de conflito organizacional demonstram que há possibilidades de contornar situações comuns e conflitantes tanto em nível horizontal como vertical. Conforme destacado por Ikeda apud Tjosvold (1998, p. 291) complementa esse raciocínio afirmando que o conflito não é o oposto da cooperação e sim um mecanismo que ajuda a perceber os benefícios do trabalho cooperativo. O conflito pode ainda ser favorável porque permite um respiradouro para as frustrações e propicia um sentimento de participação e, até mesmo, de alegria. E é socialmente saudável porque encoraja oposição ao *status quo* e dá condições para as mudanças sociais e para a democracia oriunda do pluralismo e respeito à diversidade. A perspectiva funcional adverte que poucos conflitos levam a conseqüências negativas, por exemplo: o pensamento de grupo, a tomada de decisão sem respaldo, a apatia e a estagnação. Portanto, conforme Butler (1973, p. 83), o conflito não é necessariamente disfuncional e pode ser requerido para desafiar pessoas a desempenhar e estimular o progresso. A Figura 25 a seguir demonstra as considerações sobre as duas linhas teóricas, a da cooperação e a da competição.

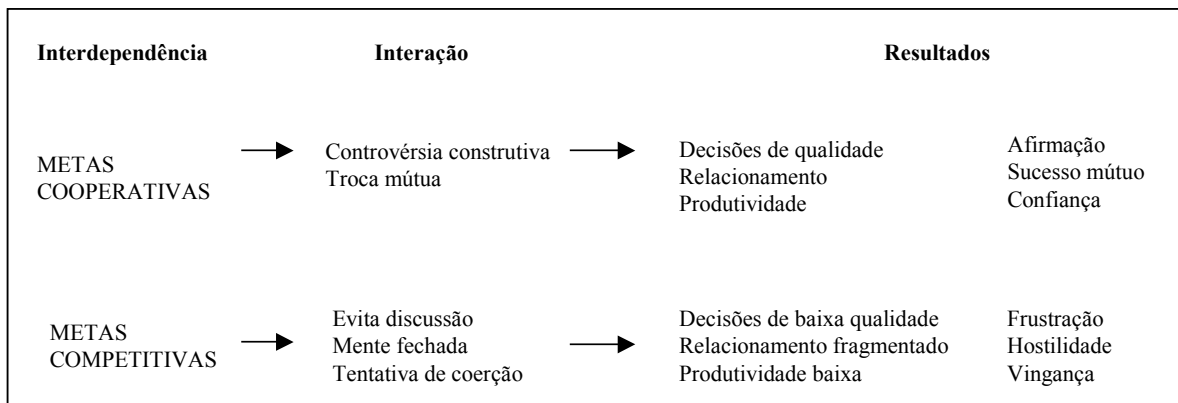


Figura 25 – Conflito na cooperação e competição
FONTE: TJOSVOLD, 1998

Tjosvold (1998) enfatiza ainda que as teorias da cooperação e da competição fornecem uma abordagem para o entendimento da dinâmica e dos resultados do conflito. As metas cooperativas fazem com que o conflito aumente os benefícios e reduza os custos, sendo fundamentais para os conflitos positivos. As metas cooperativas levam à troca mútua e à controvérsia construtiva (discussão de mente aberta para as posições diversas), fortalecendo a qualidade da decisão negociada, a produtividade e reafirmando o relacionamento entre protagonistas, o que resulta em sucesso e confiança em colaborações futuras.

As metas competitivas, por sua vez, aumentam a possibilidade de se evitar a discussão direta ou, alternativamente, uma discussão dura, de mente fechada com tentativas de coagir o outro de forma agressiva – dinâmica que deteriora a tomada de decisão, o trabalho realizado e o relacionamento, gerando frustração, agressão, hostilidade e vingança. Ainda com relação à extensão dos conflitos em base organizacional pode-se avaliá-lo sob duas ênfases, a vertical e a horizontal (IKEDA, 2004). Enquanto o conflito ocorre entre grupos de diferentes níveis hierárquicos, como entre supervisores e vendedores, ao passo que o conflito horizontal ocorre entre indivíduos do mesmo nível, como entre gerentes de uma mesma organização. No conflito vertical, diferenças de *status* e poder entre grupos são em geral maiores do que no horizontal, pois tais aspectos tendem a se uniformizar em posições hierárquicas equivalentes. Quando o conflito vertical ocorre entre os trabalhadores operacionais e a administração, suas fontes freqüentemente se referem à:

- Distância psicológica: os trabalhadores não se sentem envolvidos na organização e sentem que suas necessidades não estão sendo atendidas.
- Poder e *status*: os trabalhadores se sentem sem poder e alienados.
- Diferenças de valor e ideologia: essa diferença representa crenças básicas sobre o propósito e metas da organização.
- Recursos escassos: são os desacordos em relação a benefícios, salários e condições de trabalho.

No conflito vertical, parece que os indivíduos em níveis organizacionais mais baixos procuram evitar conflitos com os níveis hierárquicos mais altos. RUGMAN (1992) observa ainda que é esperado que os pares de alta posição percebam mais o conflito internamente entre seus grupos do que os de baixa posição. Isso se deve pelas seguintes razões:

- As pessoas de alta posição, mais do que as de baixa, são engajadas em atividades não rotineiras e de desenvolvimento de políticas, onde as orientações para as ações são menos claras e as chances para discórdias, maiores.
- As pessoas de alta posição, mais do que as de baixa, são provavelmente menos flexíveis em seus pontos de vista, fazendo com que a resolução de conflitos seja mais difícil.

Considerando o conflito vertical, os efeitos de curto e longo prazo da imparcialidade percebida no conflito organizacional entre empregados e supervisores. As conclusões dos autores é que, para os trabalhadores, a imparcialidade é importante na solução de conflitos organizacionais. Quando os trabalhadores percebem que houve imparcialidade no julgamento e na solução do conflito, o elo dos grupos se fortalece (IKEDA, 2004). Embora se saiba que o conflito seja algo consoante ao processo de colaboração, há outros estudos que alinham a discussão em torno da potencialização das parcerias para vencer barreiras competitivas, próprias do ambiente atual. Para muitos estudiosos de administração, um dos fatores determinantes desse novo cenário é justamente a possibilidade de converter as rígidas estruturas organizacionais, nas empresas, em novas formas com características inovadoras e de arrojo até então não pensadas. Uma das maiores conquistas foi à possibilidade associativista entre concorrentes em prol de alguns objetivos comuns, ou seja, cooperar e competir. A essa disposição é dado o nome de “*co-opetition*”, que, de acordo com Lipnack e Stamps (1994, p.12), é uma combinação das palavras “cooperação” e “competição”, ou seja, empresas competem e cooperam ao mesmo tempo. Outros estudos, como os de Turnbull *et al*, 1996; Easton *et al*, 1993 relacionados ao entendimento do escopo e abrangência das atividades de interface e relacionamento entre as organizações, demonstraram que são quatro, as tipologias de relacionamentos horizontais entre as organizações.

A Figura 26 mostra a síntese proposta pelos autores, sendo que as organizações podem se relacionar por meio da: co-existência, onde não existe espírito colaborativo e cada empresa traça seus objetivos e define suas próprias regras. Outro relacionamento possível é o de cooperação e nesse caso as organizações se aglutinam em prol de objetivos comuns por meio da maximização dos esforços. Na co-opetição, outra tipologia, embora não haja declaração tácita de parceria, há pelo menos alguns objetivos comuns de mercado que acabam sendo potencializados e onde regras são necessárias. Finalmente a última tipologia focaliza a competição onde a atividade de ação e reação é uma constante e nesse caso concorrem entre si.

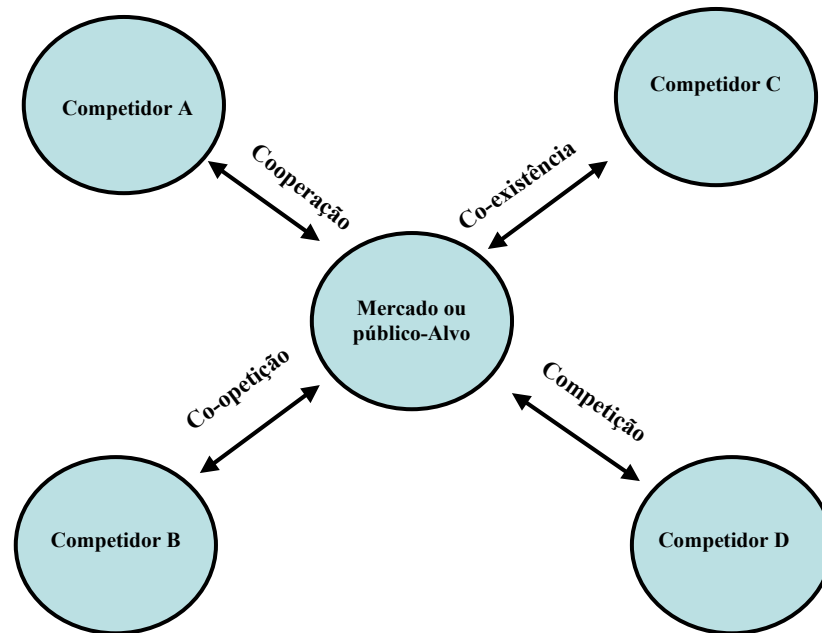


Figura 26 – Relacionamentos entre competidores
 FONTE: BENGTTSSON, KOCK, 1999.

Um tratamento distinto de interpretação da arena de negócios é sugerido por (Nalebuff; Brandenburger, 1996, p.29) na rede de valores, específico para exploração do conceito de coopetição bem como pode ser articulado. A proposta de estruturação da rede de valores é interessante na medida em que permite a visualização da organização como um todo, possibilitando a identificação dos “jogadores” de forma mais completa possível. A metodologia proposta para construção e análise da rede de valores é bastante conveniente na medida em que possibilita uma melhor identificação dos componentes ou jogadores que interagem junto ao nicho em que está inserida a organização em análise. A Figura 27 mostra que além dos aspectos citados, a estruturação do raciocínio por meio da rede de valores e a articulação da coo-petição, possibilita a avaliação de ameaças e ou oportunidades que poderão ser exploradas já que o mapa esquemático da rede permite a visualização dos jogadores e as interdependências existentes entre eles.

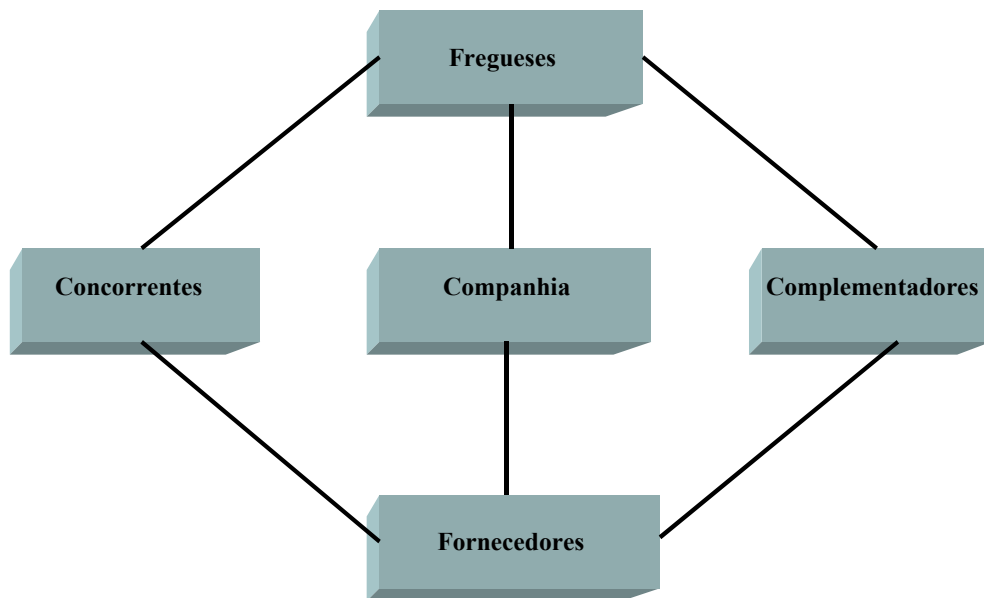


Figura 27 – Rede de Valores e a articulação da coopeção
 FONTE: NALEBUFF ; BRANDENBURGER,1996

Uma análise no sentido vertical do mapa permite identificar os fregueses e os fornecedores, com os quais podem ser construídos relacionamentos de cooperação. Enquanto recursos do tipo matéria-prima e mão-de-obra fluem da companhia para os fregueses, o dinheiro flui no sentido contrário, ou seja, dos clientes para a companhia e da companhia para os fornecedores. No sentido horizontal encontram-se os concorrentes e os complementadores que nesse último caso funcionam também como concorrentes, mas, podem merecer especial atenção se considerarmos um exemplo clássico de atividade complementar como a relação entre o hardware e o software em que ambos desempenham entre si atividade de complementadores.

A aplicação do modelo possibilita a avaliação do potencial de relacionamento a ser desenvolvido com fornecedores, bem como as ações colaborativas possíveis com concorrentes. No caso específico do varejo verifica-se que a possibilidade de sedimentação da relação positiva com os fornecedores constituindo-se em elemento fundamental no processo de construção de vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Essa busca por colaborações estratégicas é resultante de alguns fatores que estão se fortalecendo no mercado desde início do milênio. A complexidade do mercado e o risco cada vez maior, a falta de recursos e de habilidades e principalmente a necessidade de um melhor gerenciamento da cadeia de fornecedores levam as empresas a buscarem parceiras que assumam a responsabilidade de dividir os riscos inerentes ao mercado. Um dos problemas quanto ao gerenciamento de organizações em redes diz respeito à construção de alianças, principalmente porque esse é um relacionamento do tipo "ganha-ganha", e é difícil conseguir parceiros com metas compatíveis que proporcionem certo equilíbrio à parceria. Alguns fatores devem ser observados com cuidado no processo de construção de redes interorganizacionais: quais os motivos que estão levando as empresas a se unirem? Quem são os parceiros? Existem facilitadores nesse processo? Qual será a efetividade da rede?

Os questionamentos anteriores, ao serem respondidos, levam a uma reflexão importante dos parceiros ou associados na medida em que se relevam os objetivos macros da associação, que prevalecem sobre as iniciativas individuais. Nesse sentido, Lipnack e Stamps (1994, p. 169) propõem-nos uma reflexão em torno de alguns aspectos importantes com relação aos propósitos mais comuns encontrados nas redes associativistas. Na verdade, são exatamente esses propósitos os grandes motivadores que fazem com que haja uma convergência de objetivos individuais em prol de ações compartilhadas. Essas ações podem ser traduzidas em programas mais específicos ainda para a busca de resultados mais eficientes. Sendo assim, as razões para as empresas atuarem em redes podem ser focadas através de políticas de gerenciamento de recursos (aquisições / compras conjuntas, armazenagem / estocagem conjuntas, coordenação de fornecedores); marketing (marketing e vendas conjugadas, pesquisa de mercado, avaliação de necessidades comuns, marca conjunta, prospecção de oportunidades e ameaças); Pesquisa e desenvolvimento (desenvolvimento conjunto de produtos, serviços, processos, inovações, transferência e difusão de tecnologia, *benchmarking*; compartilhamento de padrões internos e certificação de padrões internacionais); treinamento (conhecimentos especializados e habilidades específicas de comércio, habilidades básicas comerciais / profissionais). Independentemente dos propósitos descritos anteriormente a discussão maior relativa ao propósito das ações associativistas ou em rede é justamente o espírito vital de uma rede expresso como alvo unificador, a partir de um conjunto de valores compartilhado pelos participantes. Nas redes organizacionais, as pessoas e grupos são participantes, constituindo os nós independentes das mesmas.

As interligações voluntárias que transpõem fronteiras possibilitam o desenvolvimento de interdependência entre os participantes. Os benefícios mútuos tornam tangíveis os propósitos unificadores. A multiplicidade de líderes surge para servir a diferentes necessidades. E os participantes interagem entre diferentes níveis (LIPNACK e STAMPS, 1994, p. 40). Uma questão que também envolve um esforço adicional e que, em alguns casos, constitui barreira ao sucesso no processo de gestão associativista, é justamente alinhar concorrentes iniciais com cooperadores finais. Esse desafio ou barreira pode mais facilmente ser superado à medida que os participantes percebem a importância da ação sinérgica do grupo em prol dos objetivos macros. A soma da força associativista do grupo beneficia individualmente cada participante, porém cada um deve contribuir com uma parcela de colaboração, deixando de lado interesses menores e conflitos de poder.

2.9.3 Consórcios de Exportação

Embora haja inúmeros elementos que são ponderados por ocasião da estruturação das redes colaborativas, sabe-se que essencialmente a possibilidade de concorrentes alinharem-se em prol da execução de uma tarefa comum ou essencial a sua sobrevivência, sobretudo diante do poder de competitividade imposta pelas grandes organizações, tem se constituído no elemento motivado de junção entre os pequenos empresários (PACAGNAN, 2002). Se no âmbito nacional as redes associativistas se mostram altamente positivas na medida em que colaboram para agregar valor às operações das organizações por meio do compartilhamento de serviços e atividades relacionais da cadeia de valor (PORTER; 1989), no âmbito internacional essa mesma proposição de estrutura tem se incorporado ao ambiente de negócios para suprir as demandas das organizações de pequeno e médio porte que optam por iniciar processos de internacionalização via exportação de seus produtos. Geralmente quando nos deparamos com considerações relacionadas ao esforço de exportação, imediatamente associamos essa iniciativa a um conjunto de empresas de grande porte e ou empresas do tipo multinacionais. Essa perspectiva míope se deve em muito pelos longos e consecutivos anos de limitação no que diz respeito aos incentivos para criação de capacidade gerencial e ou de infra-estrutura que possibilitasse efetivamente as pequenas e médias empresas de trilharem o caminho da expansão de suas receitas advindas de operações de exportação.

A carga tributária excessiva, o custo Brasil e a ausência de financiamentos específicos ou mesmo a inexistência de uma política governamental específica para o universo das pequenas e médias empresas brasileiras, tem se constituído nos principais aspectos de limitação das possibilidades de competição das pequenas empresas no mercado internacional. Entretanto no fim dos anos 80 e início da década de 90, graças ao processo gradativo de abertura e desregulamentação da economia nacional o governo percebeu que para inserir-se no contexto global de atração de investimentos deveria buscar dotar muita das áreas econômicas de capacidade técnico-gerencial que levasse a um incremento na capacidade de operação das empresas. O país necessitava da combinação de esforços, sobretudo junto ao comércio internacional para incrementar o saldo da balança comercial que facilitaria a entrada de divisas essenciais para fazer frente à demanda de desenvolvimento da economia como um todo. Nesse sentido têm início uma ampliação do papel desempenhado pelas organizações de pequeno porte no cenário do comércio exterior do Brasil. Se por um lado são grandes as possibilidades e oportunidades que se mostram às organizações que optam por atuar no mercado internacional, há que se considerar que muitas ameaças externas combinadas a um número importante de limitações próprias das organizações de pequeno porte, são elementos essenciais a serem ponderados. Assim a associação entre concorrentes em prol da atuação no comércio internacional passa a ser uma estratégia interessante para as pequenas empresas. A tipologia que têm sido empregadas para designar o esforço empreendido pelas pequenas empresas que se associam em prol dos objetivos de atuação junto ao comércio internacional, ou seja, para exportarem seus produtos, tem sido designado de consórcio de exportação. O consórcio de exportação é um desses mecanismos e tem se sido utilizado com grande eficácia e eficiência na promoção da capacitação e no suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras, tais como: inovação tecnológica em produtos e ou processos, modernização gerencial, institucionalização de relações de colaboração e co-produção, busca e análise informativa e internacionalização (CASAROTTO E PIRES, 1998, p.47). A palavra consórcio de exportação tem sido amplamente utilizada na última década no Brasil para denominar o esforço empreendido, sobretudo por parte das pequenas e médias empresas que decidem exportar seus produtos. Desta maneira o consórcio pode ser caracterizado como um tipo de aliança estratégica empreendida especificamente entre empresas concorrentes para atingir determinado objetivo comum.

Conforme definição proposta pela APEX –Agência de Promoção à Exportação (1999), pode-se definir o consórcio como sendo um agrupamento ou junção de empresas independentes, em geral de pequeno e médio porte que mantêm interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente, sob forma de associação sem fins lucrativos, onde são assumidas formalmente atividades inerentes ao esforço necessário em prol dos objetivos estabelecidos de forma homogênea relacionados á melhoria no padrão de produtos ofertados e da promoção para a exportação.

2.9.4 Tipologia e classificação dos consórcios de exportação

De acordo com Minervine (2001, p. 268) há uma infinidade de termos que são adotados para categorizar a junção entre empresas de pequeno porte e ele próprio prefere adotar um termo mais independente e adequado à cultura do empresariado brasileiro, ou seja, “sistema integrado de empresas”. O autor defende essa perspectiva de nomenclatura em função de perceber no empresariado nacional uma baixa propensão a unir-se a outros concorrentes para desfrutar de objetivos comuns. É certo que realmente sabemos que falta muito para o empresariado nacional romper a barreira cultural que mantém a idéia que andar sozinho é mais seguro e menos arriscada, já que há áreas estratégicas na empresa que poderiam ser facilmente acessadas pelos concorrentes que passam a integrar o grupo de interesse. Essa mentalidade equivocada custou muito aos empresários, especialmente aos menos esclarecidos e aos de pequeno porte que ficaram à margem do processo de internacionalização global das pequenas empresas. Contrariando a posição mantida pelos empresários de pequeno porte no Brasil, inúmeras experiências e relatos dão conta de que a alternativa de aliar-se a concorrente em prol de objetivos comuns é uma alternativa bem sucedida. Segundo o autor, o Brasil deveria espelhar-se no exemplo italiano onde cerca de 75% das exportações italianas, cifra estimada em US\$: 250 bilhões são originados á partir do esforço concentrado das pequenas e médias empresas (PME), e 20% deste montante é obtido através da atuação por meio de consórcios de exportação. Assim em quase todos os setores econômicos a associação permite acesso a inúmeras vantagens que isoladamente não seriam possíveis.

Segundo Casarotto; Pires (1999) a desregulamentação e abertura comercial por que passou o Brasil recentemente tem propiciado aos empresários a mudança dessa perspectiva míope e vêm favorecendo em muito a discussão e efetiva ação em prol de ações associativistas e de cunho colaborativo entre empresários independentes. Conforme destacado por Minervine (2001, p.269) os vários aspectos favoráveis à decisão de estruturação dos chamados consórcios de exportação são os seguintes:

- Dependência de poucos provedores;
- Escassez de pessoal qualificado nas técnicas de exportação;
- Falta de informação sobre os mercados internacionais;
- Falta de capital para investir no melhoramento da qualidade, dos processos produtivos, da promoção de ingresso nos mercados, da capacidade de produção;
- Falta de poder contratual com os fornecedores, com os clientes, com os bancos e com as entidades governamentais;
- Falta de volume de produção para potencializar o interesse de grandes compradores;
- Ausência ou fragilidade no composto de marca própria.

De acordo ainda com MINERVINE (2001) os consórcios podem assumir dois tipos de enquadramentos, ou seja, com relação à sua finalidade e com relação à sua composição no que diz respeito às empresas que o integra. Assim, o enquadramento específico quanto à sua finalidade, pode ainda ser analisado sob dois aspectos, primeiro os do tipo promocional e outros do tipo operacional. Os consórcios do tipo promocionais são mais direcionados à execução ou disponibilização de suporte e prestação de serviços comuns às organizações que desejam exportar seus produtos e não dispõem de estrutura de apoio para tal desempenho. Em geral nessa modalidade as experiências compartilhadas com o intuito promocional oferecem as organizações serviços de consultoria, treinamentos, organização de visitas a empresas, feiras, eventos e rodadas de negócios de interesse comum, recuperação de créditos, criação de marcas, identificação de novas tecnologias, criação de catálogos e pesquisas de mercado. Quanto à finalidade ainda, os consórcios podem ser classificados como de cunho operacional porque possibilita às organizações a facilitação em desenvolvimento de atividades operacionais essenciais para o sucesso da estratégia de internacionalização do grupo de empresas.

Desta forma nessa modalidade operacional, são encontradas como atividades essenciais de: realização efetiva de vendas, administração de pedidos e entregas, seleção e contratação de canais de distribuição nos pontos de destino, seleção de fornecedores de tecnologia e de matéria-prima, negociação de contratos e de benefícios e linhas de crédito para potencialização dos esforços conjuntos, além da operacionalização do plano de marketing que formaliza todas as atividades inerentes ao planejamento das operações de marketing necessárias para o sucesso da operação de exportação.

Por fim, quanto à composição de seus membros, o consórcio poderá ser classificado como monosetorial quando estiver reunindo empresas que atuam no mesmo segmento produtivo, como por exemplo, as empresas que exploram o mercado de artesanato. A justificativa para a junção de empresas do mesmo setor é praticamente óbvia, uma vez que mais facilmente serão as possibilidades de aumento da eficiência coletiva das operações, além de serem potencializadas as sinergias comuns. Ainda com relação à composição. Os consórcios podem ser formados por empresas de setores de mercado diferentes, assim sendo são considerados consórcios do tipo plurisetorial heterogêneo não havendo relação de segmento de atuação e nem ao menos dimensões de complementaridade entre eles. O exemplo dessa disposição seria a formação com empresas de segmentos do tipo, pele, tecido, acessórios para presentes, autopeças e móveis. Há que se destacar que essa conformação não deixa de ser totalmente possível e viável, entretanto destaca-se que as chances de exploração do potencial sinérgico próprio da capacidade individual de cada elemento do grupo ficam bastante restringidas. Há ainda os consórcios plurisetoriais de complementaridade que nesse caso embora as empresas componentes sejam de setores ou nichos distintos há certa tendência de exploração e potencialização dos aspectos de complementaridade entre os mesmos.

O exemplo que se pode dar nesse sentido seria a junção de empresas que atuam nos setores de: produtos para hotéis, restaurantes, metais sanitários, têxteis para decoração, aparelhos de iluminação, toalhas e etc. Embora tenham sido apontados inúmeros fatores que podem ser considerados mais que suficientes para que as empresas concorrentes se juntem para poderem viabilizar as operações de exportação de seus produtos, há motivos e fatores que acabam por determinar a desestruturação e até a dissolução completa do consórcio.

Entre os fatores mais comuns de serem observados como motivadores dos problemas de continuidade dos consórcios, destacam-se: insuficiente dimensionamento dos recursos financeiros, ausência de um plano formal no delineamento das atividades, rotinas e responsabilidades hierárquicas e estratégicas, concepção errônea do consórcio como sendo a solução de todos os problemas relacionados à decisão do grupo em exportar seus produtos, ausência de critérios claros e específicos quanto à seleção e ingresso de interessados e por fim a miopia em avaliar as ações do consórcio como sendo especificamente operacionais e não de cunho estratégico com metas que brindem o aumento da competitividade de todos os componentes.

Para superar os problemas e entraves que possam surgir na operação dos consórcios, Minervine (2001), sugere a observação de alguns pontos prévios, considerados segundo o autor como sendo básicos para a criação dos mesmos:

- Identificação do perfil e capacidade de internacionalização das empresas do setor selecionado;
- Comparação das necessidades de mercado com a capacidade produtiva ou de resposta das empresas componentes do grupo;
- Seleção dos componentes do grupo mediante avaliação prévia e criteriosa com base em seu histórico de sucesso no encaminhamento de operações isoladas ou de gestão interna;
- Definição da estrutura do consórcio, cargos, responsabilidades e atribuições de cada participante ou contratado;
- Recrutamento, seleção e treinamento diferenciado para o pessoal executivo e o pessoal de operacionalização do consórcio;
- Elaboração completa de um plano de marketing que possa orientar as ações mercadológicas do grupo, com base em pesquisas contínuas de mercado, avaliação de aspectos do consumidor, plano de promoção e divulgação dos produtos e do próprio consórcio, além de definição de aspectos relacionados aos canais de distribuição e definição de políticas de preços a serem observados por todos os componentes do grupo.

2.10 MODELOS TEÓRICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS

Conforme proposto por Douglas; Graig (1989) pode-se avaliar o comportamento das organizações em torno da orientação e do envolvimento das mesmas nos processos de internacionalização através das seguintes etapas: pré-internacionalização, entrada inicial, expansão de mercado e racionalização global. De acordo com o autor, as empresas ainda podem manifestar comportamentos considerados como sendo estágios intermediários aos descritos anteriormente e que podem ser caracterizados por meio de alguns modelos teóricos. Embora haja uma diversidade de modelos e caracterizações na tentativa de circunscrever o estágio no qual a organização se encontra estabelecida em termos de posicionamento ou estágio do processo de internacionalização, os mais conhecidos são os seguintes: o modelo de Keegan, o de Yip, o de Makhija, Kim & Williamson e o modelo de Dunning (LEE, 2000). Os modelos serão abordados na seqüência destacando as características e demais detalhes de nomenclatura.

2.10.1 Modelo teórico de Keegan

No modelo de Keegan (1995) o autor sugere que as empresas passam por cinco estágios distintos de internacionalização ao longo de suas atividades no âmbito do comércio exterior conforme pode ser comparados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Os cinco estágios de internacionalização propostos por Keegan

Estágio	Classificação e descrição da proposta da nomenclatura proposta por Keegan
1	Doméstica: a empresa não desenvolve nenhuma atividade internacional, podendo até importar componentes ou matéria-prima eventualmente;
2	Internacional: aproveita algumas oportunidades de negócios esporádicos, entretanto seu vínculo e orientação são fortemente para o mercado interno;
3	Multinacional: a empresa responde aos diferentes aspectos em diferentes mercados e traça uma estratégia multidoméstica que responde a estas particularidades do mercado;
4	Global: é aquela que continua a gerar valor para clientes antigos e também centraliza para atender mercados globais por meio de estratégias combinadas de extensão, adaptação e criação de novos produtos;
5	Transnacional: que é o estágio mais evoluído por estar dominando intensivamente mercados industriais ao redor do mundo, tornando-se uma corporação mundial integrada que associa recursos globais com mercados globais para gerar lucros.

FONTE: KEEGAN, 1995.

No primeiro estágio a empresa doméstica é aquela que não desenvolve atividades internacionais, embora possa até importarem componentes e matéria-prima, sua área de vendas é exclusivamente interna, ou seja, no mercado doméstico. Segundo Keegan (1995), a empresa que opera domesticamente muitas vezes ignora sua orientação, não cogitando atuar no mercado externo mesmo que haja uma evolução e crescimento ou diversificação de seus negócios. No segundo estágio as empresas caracterizadas como internacionais estas decidem participar de algumas oportunidades que possam surgir no âmbito internacional, entretanto continua fortemente comprometida com o mercado interno. No caso desta classificação na maioria das vezes a empresa tem recursos e conhecimentos limitados, sendo necessários aportes específicos em para progredir. No que diz respeito ao gerenciamento do composto de marketing, o que mais se aplica nesse caso é a extensão direta, o que também dá a oportunidade da companhia em desenvolver o aprendizado em como lidar com o ambiente internacional.

O terceiro estágio congrega a caracterização da organização multinacional começa quando a mesma responde aos diferentes aspectos em diferentes mercados e traça uma estratégia multidoméstica que responde a estas particularidades do mercado. Na concepção destas organizações, os mercados mundiais são diferentes e únicos e a maneira de ser bem sucedida nesse sentido é adaptar-se totalmente aos requisitos impostos em cada país a ser explorado. As suas subsidiárias funcionam quase que de forma independente, adaptando o composto de marketing em sua totalidade. Esta estratégia se por um lado agrada ao mercado explorado, dificulta no âmbito geral a possibilidade da companhia em explorar as economias de escala e dificulta o gerenciamento das operações industriais, aumentando custos de processos e na redundância de tarefas semelhantes (KEEGAN, 1995).

No quarto estágio é caracterizada a empresa global, aquela que continua a gerar valor para clientes antigos e também centraliza para atender mercados globais por meio de estratégias combinadas de extensão, adaptação e criação de novos produtos. A empresa classificada como global gerencia fontes de recursos e insumos de forma pulverizada, independentemente de onde esteja localizada sua planta produtiva a partir da premissa de que todas as necessidades e desejos dos consumidores sejam bastante homogêneos.

Por fim o último estágio da caracterização da empresa é o transnacional considerado o mais evoluído por estar dominando intensivamente mercados industriais ao redor do mundo, tornando-se uma corporação mundial integrada que associa recursos globais com mercados globais para gerar lucros. A característica diferenciadora nesse estágio decorre de que a companhia se encontra integrada mundialmente, especialmente no que diz respeito ao gerenciamento de seus recursos, entretanto, há um consenso em que as diferenças em cada mercado ao redor do globo deva ser observado, ou seja, muitas ações são adotadas localmente. Nesse caso sabe-se que as companhias compartilham muitas de suas vantagens competitivas tais como a tecnologia e ou o conhecimento acumulado entre as subsidiárias por meio das experiências em diferentes partes do globo. Esta visão poderosa de amplitude global possibilita a estas companhias a pesquisa sistemática de oportunidades ou ameaças em nível global com maior rapidez e eficácia. Por fim o gerenciamento do composto de marketing caracteriza-se pela decisão de extensão, a adaptação e a criação de produtos globais ou mesmo se assim for de interesse, a extensão de marcas já presentes em seu portfólio de origem. Na Figura 28 é possível verificar as alternativas de atuação das empresas no mercado.

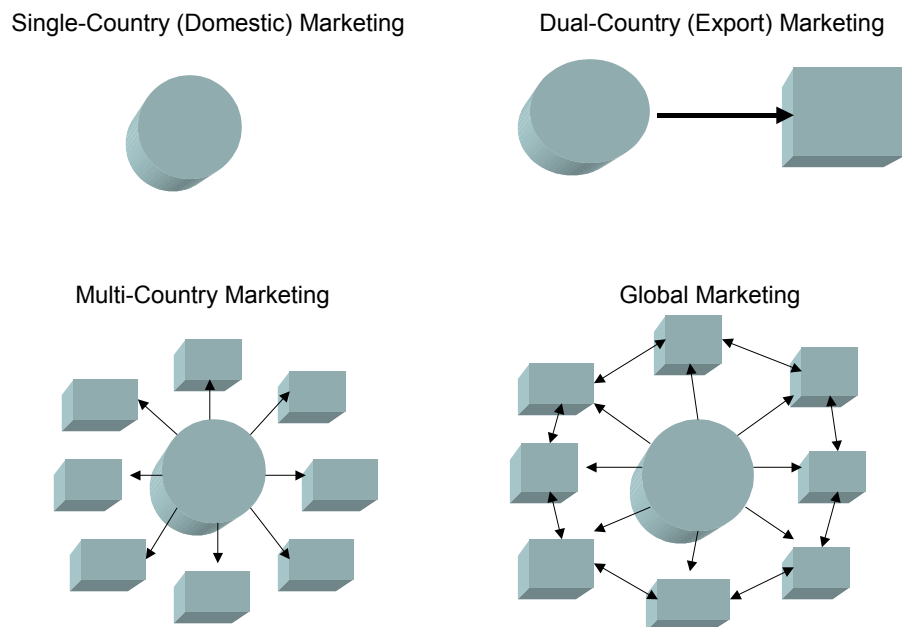


Figura 28 – International and Global Marketing
 FONTE: JEANNET; HENNESSEY, 2001, p.9

Convém destacar que há certa confusão no que diz respeito à utilização dos termos de classificação dos estágios de empresa global e empresa transnacional, o que Keegan (1995), chama a atenção para o fato de que a empresa global explora um leque variado de suas vantagens competitivas concentradas em todo o país da matriz, com exceção do marketing. No caso da empresa transnacional as vantagens principais estão pulverizadas em diversos países conforme a conveniência, conforme pode ser observado no Quadro 10 que compara os conceitos global, transnacional e os demais discutidos. Assim, no caso da empresa global o aprendizado apenas do marketing é que passa a ser desenvolvido em conjunto compartilhado junto às demais subsidiárias. Em contraposição à orientação dada pela empresa transnacional, a global privilegia o foco em que todas as atividades funcionais essenciais seja objeto de desenvolvimento conjunto e compartilhado por todas as áreas e filiais, independentemente do país, metodologia que aprimora e estende os processos de boas práticas e agregação de valor (KEEGAN, 1995).

Quadro 10 - Caracterização das particularidades dos estágios de Keegan

Variável	Estágio				
	Doméstico	Internacional	Multinacional	Global	Transnacional
Visão	Mercado doméstico	Critério de auto-referência Onde começa a expansão dos mercados	Cada país é único	Pauta-se pela complexidade do mundo ou pelos recursos ou mercados globais	Pauta-se pela complexidade do mundo ou pelos recursos ou mercados globais
Foco	Mercado doméstico	Explora semelhanças países estrangeiros que atua	Explora as diferenças nos países estrangeiros em que atua	Mercados globais e de recursos provenientes do país de origem para atender este mercado, ou para o mercado doméstico vindos do mundo	Pensar globalmente e agir localmente
Estratégia de marketing	Doméstica	Extensão	Adaptação	Extensão, Adaptação e Criação	Extensão, Adaptação e Criação
Estratégia	Doméstica	Internacional	Multidoméstica conforme as demandas de cada mercado	Global	Global

FONTE: KEEGAN, 1995

2.10.2 O modelo teórico de YIP

No modelo proposto por Yip (1996) as empresas podem assumir as seguintes classificações: voltada para exportação, multilocal e global. No caso da empresa voltada para exportação a autoridade é centralizada e o ponto de vista da organização é o negócio no qual encontra-se envolvido o país. Os controles são individualizados no país de origem, divisões doméstica e internacional são separadas e em geral há uma forte dimensão funcional e não há transferência de tecnologia. No caso da empresa multilocal, o escopo geográfico multilocal também descrito como multinacional, costuma funcionar como uma autoridade nacional dispersa o que permite que cada país tenha uma autoridade específica para sua atuação. Por fim, a empresa global é aquelas que necessitam de integração e autonomia de promover a aprendizagem e a transferência de conhecimento para garantia da sobrevivência do negócio, nesse caso as empresas procuram ser uma organização globalmente integrada que preserva a capacidade para reação e flexibilidade locais (LEE, 2000).

Segundo Yip (1996) há ainda um elenco de fatores que comprometem em muito a capacidade da empresa no processo de formulação e implementação da sua estratégia global e que podem ser agrupados em quatro perspectivas fundamentais:

- 1) Pessoas: constituída basicamente pela estrutura de recursos humanos do qual a empresa possui;
- 2) Processos e rotinas de gerenciamento: estruturado por todos os aspectos ligados à coordenação entre os diferentes países nos quais se mantém estrutura produtiva. Estes aspectos mais especificamente podem assumir características ligadas a transferência de tecnologia, sistemas de informações, planejamento de marketing e planejamento estratégico, além de outros dispositivos ligados ao orçamento empresarial;
- 3) Estrutura organizacional: composta pelas atividades inerentes ao exercício da autoridade, divisão da organização em funções e cargos e responsabilidades;
- 4) Clima e cultura organizacional: estruturada por meio das características predominantes da cultura atual da organização.

De uma forma geral a diversidade de interação entre os aspectos acima comprometem o andamento da orientação global da organização especialmente quando se faz a integração de pessoas e adaptação das estruturas organizacionais conforme as características locais.

No Quadro 11 pode-se verificar alguns detalhes das características relevantes propostas pelo autor.

Quadro 11 – Características empresariais predominantes nos distintos estágios de Yip

Características	Estágios de Internacionalização das empresas		
	(1) Voltada para exportação	(2) Multilocal	(3) Global
Autoridade	Centralizada no país de origem	Autoridade nacional dispersa	Autoridade global centralizada
Divisão do negócio	Divisões doméstica e internacional em separado	Internacional	Internacional
Coordenação entre as nações	Voltada para direção e não-coordenação	Coordenada a partir da matriz	Processos estendidos de coordenação
Sistema de informações	Fluxo de informações somente no sentido da matriz	Sistemas locais de informes	Sistema global de informações
Planejamento estratégico	Focado nos objetivos de vendas	Global	Global
Recursos humanos	Pessoal local na gestão	Pessoal local na gestão com deslocamentos ao exterior com frequência	Pessoal com forte orientação para carreira global
Cultura	Dirigida ao país de origem	Multinacional	Global
Orçamento	Focado em vendas	Global	Global
Transferência de tecnologia	Não há	Limitada e direcionada à matriz	Compartilhada globalmente

FONTE: YIP,1996

2.10.3 O modelo teórico de Makhija, Kim & Williamson

O modelo teórico proposto por Makhija, Kim & Williamson (1997), identifica quatro estágios pelos quais as organizações se posicionam em relação ao processo de internacionalização de suas atividades. A Tabela 2 apresenta a classificação proposta pelos autores.

Tabela 2 – Modelo teórico de Makhija, Kim & Williamson

Estágio	Classificação da empresa
1	Multidoméstica:
2	Multidoméstica na transição:
3	Global simples:
4	Global integrada:

FONTE: MAKHIJA; KIM; WILLMSON, 1997.

O primeiro estágio em que a empresa se depara é o de multidoméstica, na proposta dos autores. Assim, considerando-se as variáveis que interferem no desempenho de uma empresa que atua em diversos países, é conveniente a uma companhia que se propõe a atuar em diversos países, que a mesma busque concentrar suas atividades centrais em um único país, evitando assim a fragmentação exagerada de atividades e o excesso de retrabalho. Na visão dos autores as operações são relativamente concentradas entre uma ou outra subsidiária, não refletindo uma forte vocação de concentração no âmbito internacional. O segundo estágio compreende a empresa multidoméstica em transição que atua na indústria doméstica, porém mantém uma forte orientação para a exportação, porém desarticulada. Nesse estágio são poucas as relações internacionais, mais frequentemente observadas em termos de canais de distribuição e ou outros intermediários. No terceiro estágio aumentam o escopo de competição e as empresas passam a ser identificadas como globais simples, sendo característica a plataforma de exportação concentrada especialmente a partir da matriz. Nesse caso é possível observar um nível de padronização de produtos elevado.

No quarto e último estágio a empresa global integrada mantém alta competitividade internacional por meio de vantagens competitivas definidas, sobretudo originada a partir da forte coordenação e padronização de processos de um lado e de outro de atividades adaptadas rapidamente as necessidades locais. Os volumes transacionados por essas companhias são relativamente altos e dominam determinadas categorias de produtos.

2.10.4 O modelo teórico de Dunning

O modelo teórico proposto por Dunning enfoca cinco estágios na transição de uma empresa ao ultrapassar os limites geográficos na realização de negócios com o exterior. O autor propõe a seguinte nomenclatura que pode ser melhor observada na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Os estágios de internacionalização segundo Dunning

Estágio	Classificação e descrição da proposta
1	Multidoméstica:
2	Investidora em negócios estrangeiros:
3	Parte da produção transferida para um país estrangeiro:
4	Ampliação e aprofundamento da rede de valor:
5	Regionalmente integrada:

FONTE: DUNNING, 1992

No primeiro estágio é comum a empresa iniciar alguns processos de aproximação em torno da realização de transações que superam as fronteiras geográficas de seu país de origem, sendo que uma forte razão ou motivação para isto é a necessidade de aquisição de insumos a custos menores do que as fontes internas. Também se considera oportuna à possibilidade de explorar novas oportunidades sendo que invariavelmente essa iniciativa se dá mediante forte apoio de distribuidores ou intermediários que facilitam o acesso do produto fabricado chegar ao consumidor internacional em função de que os mesmos são especializados nesse sentido. Outro aspecto que motiva a exploração do estágio multidoméstico se deve ao fato de que ele está diretamente relacionado ao processo empreendido pelas organizações em agregar valor à marca ou à imagem da empresa à partir da decisão de exportar. No segundo estágio em que a empresa se classifica como investidora em negócios no exterior ela própria decide realizar investimentos diretos em imobilizado nos mercados em que decide atuar, pautando-se por ser responsável por todas as atividades necessárias à colocação do produto no mercado. Geralmente atividades como criação e propaganda podem ser terceirizadas no país estrangeiro. Entretanto questões como relacionamento com clientes e pós-venda é entendido como essenciais e, portanto permanecem sob o escopo de atuação da empresa. Cabe destacar que a decisão quanto à forma de organização a ser adotada dependerá em muito do impacto causado pelos custos frente às receitas (DUNNING, 1992).

O terceiro estágio de internacionalização proposto por Dunning aponta que a empresa que mantém parte de sua produção no país estrangeiro pode ser motivada no sentido de buscar a substituição das importações por uma produção local sob sua responsabilidade. O investimento realizado do estrangeiro tem como premissa à viabilização de abastecimento do mercado local e nesse caso esse objetivo deverá ser alcançado plenamente. Em muitos casos essa investida para o exterior tem início mediante o licenciamento como fonte de aquisição de experiência e aprendizado para dar seqüência aos estudos de viabilidade de investimento direto. No quarto estágio, a empresa aprofunda e amplia a rede de valor em termos internacionais, sobretudo quando os mercados se expandem e as competências de fornecimento locais igualmente evoluem, possibilitando assim mais acréscimo de valor. A empresa ganha em experiência empreendendo ações que podem contar com outros parceiros. Geralmente pode-se dar uma extensão de mercado e a empresa tende a buscar a expansão para outros mercados próximos podendo pautar-se nas parcerias como também em ações de licenciamento de marca que gere a agregação de valor.

O quinto e último estágio sugere que a empresa enquadrada como regionalmente ou globalmente integrada aquela que acumulou conhecimento e vantagens competitivas no âmbito internacional proporcionado pela redundância das experiências bem sucedida no nesse mercado. Aspecto como escala eficiência na gestão de recursos, excelências em qualidade de produtos, e racionalização nos investimentos, são aspectos alcançados pelas empresas nesse estágio e que serão compartilhados conseqüentemente junto às demais sucursais. Este último estágio tende a ser o mais complexo na visão do autor, uma vez que apenas as multinacionais que detém uma visão geocêntrica das suas atividades e operações estrangeiras é que conseguem coordenar suas operações desta forma. Destaca ainda o autor que mais comumente atividades tidas como as redes globais, *joint ventures* e outros tipos de alianças cooperativistas podem ser um grande passo para as companhias poderem ascender a esta condição de diferenciação (DUNNING, 1992).

Apesar das proposições teóricas anteriores buscarem uma tentativa de enquadramento dos diversos estágios a que as empresas passam em seu processo de internacionalização, há que se considerar que a velocidade com que isto se dá decorre essencialmente das condições ambientais nas quais se encontra inserida a organização. Assim, convém realizar uma análise tanto das condições ambientais domésticas quanto das multidomésticas, ou seja, relacionadas aos países com os quais a empresa pretende ou atua efetivamente. Na seqüência será realizada uma análise da composição destas forças e de suas particularidades, especialmente no contexto internacional.

2.11 O AMBIENTE DO MARKETING GLOBAL

As organizações que decidem internacionalizarem suas atividades se deparam com uma quantidade de decisões e providências a serem tomadas em prol desse objetivo, que podem comprometer os resultados diretos da organização caso não haja uma avaliação precisa da interferência dessas forças próprias do ambiente. Dentro desse contexto, a análise e monitoramento do conjunto de variáveis que interferem nesse processo poderá revelar antecipadamente aspectos negativos, ditos ameaças e aspectos positivos, considerados potenciais a serem explorados.

Caberá ao gestor e à administração o estabelecimento de estratégias adequadas frente ao conjunto destas forças ambientais sejam domésticas ou no âmbito internacional a fim de melhorar as possibilidades de sucesso da operação internacional. Do conjunto de fatores e ou forças e variáveis que atuam no contexto do marketing e que afetam os resultados da organização podem ser classificados em: fatores econômicos, sócio-culturais e político-legais (KOTABE, 2000). Complementando essa análise destaca-se que há outras classificações de forças que se agregam à análise proposta anteriormente, e que acabam por ampliar o escopo dos cuidados e providências necessárias às organizações em seus objetivos de atuação no âmbito internacional. Assim fatores e variáveis como: tecnologia, recursos e fatores naturais, cultura, demografia, concorrência e fornecedores, além de consumidores são igualmente importantes nos processos de decisão de internacionalização (KOTLER, 2000; KOTABE, 2000, KEEGAN; GREEN, 1999). Ao conjunto de forças e fatores que atuam deformando ou afetando as condições de competitividade das empresas de determinado setor, são denominadas como componentes do chamado ambiente de marketing (KOTLER, 2000). Monitorar esse conjunto de variáveis e fatores é tarefa contínua, especialmente em se tratando de organizações que ampliam seus horizontes de atuação para além dos limites territoriais de um país. Além de estar monitorando os elementos do ambiente doméstico, a organização deverá monitorar os elementos em todos os países nos quais realiza atividades ou direciona seus esforços. A Figura 29 dá uma dimensão do conjunto de elementos que compõem essa análise e que merecem maior atenção. Uma avaliação prioritária em função dos aspectos econômicos, sócio-culturais e políticos tornam-se fundamental para a antecipação de possíveis ameaças ao plano de internacionalização das atividades de qualquer empresa que decida ingressar no âmbito do comércio exterior. Na seqüência são analisados os aspectos relevantes de cada contexto ambiental.

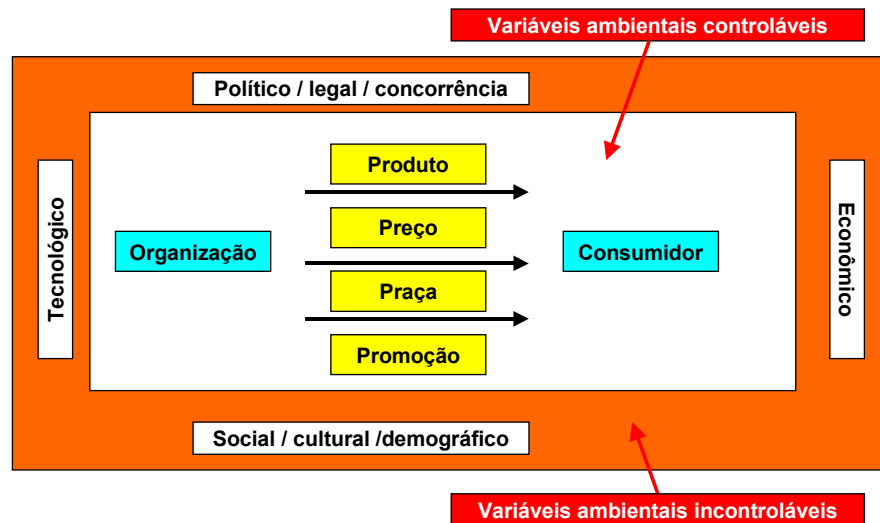


Figura 29 – Ambiente de Marketing
 FONTE: KOTLER, 2000.

2.11.1 Ambiente econômico

As nações do mundo apresentam grandes variações no que diz respeito às suas estruturas industriais e, sobretudo quanto ao perfil de renda da população e geralmente em decorrência destes dois atributos há uma influência direta sobre a disposição e potencial de aquisição de bens e serviços. Assim a avaliação do ambiente econômico especificamente no que diz respeito à orientação que a empresa dá em termos de mercado, torna-se crítica e essencial uma vez que os propósitos de sucesso podem ser afetados por essa força incontrolável do ambiente de negócios. Ao avaliarmos as potencialidades de um determinado mercado, aspectos com renda, emprego, estabilidade, inflação e taxa de câmbio são atributos que merecem especial atenção uma vez que qualquer projeto de internacionalização depende diretamente destes aspectos. Uma nação cuja oscilação de renda e emprego seja fortemente afetada pela instabilidade econômica, dificilmente garantirá retornos rápidos e concretos de investimentos efetuados diretamente ou via intermediário. A taxa de câmbio é elemento complicador para o desempenho das atividades de marketing internacional, uma vez que este atributo é que estabelece a relação de paridade de valor entre a moeda de um país em relação a outras nações. Assim as flutuações na taxa de câmbio podem fazer a moeda de um país ter mais ou menos valor favorecendo ora o volume de exportações ou de importações.

O monitoramento e análise das oscilações nas taxas de câmbio demandam ações de ajustes nas estratégias de marketing internacional, especialmente em operações que envolvam nações com forte tendência a manipulação ou descontrole nas taxas e que fatalmente acabam por colocar em risco as operações. Um outro aspecto importante de ser avaliado no contexto econômico é a infra-estrutura de um país. A infra-estrutura refere-se aos sistemas de comunicação de um país (televisão, rádio, mídia impressa, telecomunicações), rede de transportes (estradas pavimentadas, ferrovias, aeroportos) e instalações de produção de gás e energia elétrica. Uma infra-estrutura deficiente e inadequada dificilmente poderá oferecer resposta às demandas das empresas em seus processos de internacionalização de produtos e serviços. Países com situação crítica em termos de infra-estrutura são menos priorizados em termos de opção de investimentos pelas grandes empresas (KOTABE, 2000).

2.11.2 Ambiente Sócio-cultural

Nos processos de internacionalização o ambiente sócio-cultural é outra fonte de preocupação importante para avaliação por parte das empresas uma vez que aspectos como cultura, costumes, crenças, valores, idioma e religião afetam diretamente o padrão de consumo de uma nação. A necessidade como um dos elementos centrais do marketing embora seja manifesta por meio de um estado de carência, tal padrão de comportamento do consumidor sofre forte influência dos aspectos culturais que se traduzem em produtos adequados para consumo conforme o local, país ou região em que o mesmo resida. O desejo de consumo é uma necessidade, porém expressada fortemente com base nos valores culturais de determinado grupo de consumo ou nação. Assim as estratégias de oferta de um produto que garantiu sucesso á uma operação de internacionalização não pode garantir resposta positiva para uma outra nação, por mais semelhante que sejam alguns requisitos dessas populações. Conforme destacado por Guagliardi (1980) o profissional de marketing internacional deve fazer uma análise prévia do ambiente sócio-cultural dos países levando em conta as seguintes variáveis:

- Cultura material: representada pelas ferramentas, artefatos e tecnologia da sociedade em questão;
- Linguagem: a linguagem de um povo é a chave de sua cultura local;
- Estética: refere-se às idéias de uma dada cultura sobre valores como: beleza e bom gosto, sensibilidade e arte-música, teatro, pintura, dança, cor e forma;

- Educação: por educação deve-se atentar mais além do que aquilo que é ensinado nas escolas do país em questão, mas sim em relação à forma com que a cultura é transmitida existente e os elementos adotados e valorizados pela população em relação a este tema;
- Religião, crenças e atitudes: muitos países são fortemente conduzidos pelos valores religiosos e a abordagem nesse caso deverá ser extremamente cuidadosa afim de não ferir estes preceitos;
- Organização social: refere-se à maneira como o indivíduo se relaciona com seus pares nos grupos de referência como a família e os papéis múltiplos desempenhados por cada um em uma sociedade;
- Vida política: sempre se torna relevante conhecer do ponto de vista cultural o que determinada população pensa em termos de políticos, avaliação de regras, condutas de políticos e partidos a fim de se prever questões futuras.

Ocorre que no âmbito cultural há uma infinidade de valores internalizados dentro das comunidades que somente uma avaliação prévia mais sistematizada poderá garantir uma melhor detecção. Em muitos casos as estratégias de marketing devem se apropriar desses valores básicos de uma determinada comunidade utilizando-os como facilitadores nos processos de criação de vínculos de relacionamento. Aspectos relacionados á utilização adequada de cores, imagens e ou linguagem, particulares de cada nação, devem merecer especial atenção por ocasião da definição dos elementos promocionais e de propaganda. No composto promocional comumente são utilizados processos de adaptação ou extensão da comunicação, porém há que se ponderarem fortemente os aspectos culturais e sua influência afim de não se incorrer em distorções de interpretação por uma determinada população. O simples fato de se utilizar um conjunto de cores, imagens ou gestos em uma propaganda pode gerar situações de desagrado por parte de determinados consumidores. A pesquisa de marketing que avalia previamente o comportamento do consumidor e os atributos ponderados por ocasião de uma aquisição, é fonte valiosa de informação para o profissional de marketing internacional poder decidir com mais segurança qual a estratégia mais adequada para ingressar com o produto no mercado. Outros aspectos como embalagens, rótulos, formato do produto e disposição física no ponto de venda, devem merecer especial atenção e podem ser adaptados conforme as possibilidades e particularidades de cada mercado (KOTLER, 2000; CZINKOTA 2001; KEEGAN, 1999).

2.11.3 Ambiente Político-Legal

Na dimensão política e legal há aspectos relevantes que o profissional de marketing ou o gestor da organização deve levar em consideração por ocasião da decisão de internacionalização dos negócios. Em geral aspectos a serem observados junto ao panorama político de uma nação poderão dar subsídios para conclusões importantes em torno da segurança nos investimentos a serem realizados, principalmente se o país apresenta certa instabilidade política de seus governantes. Aspectos adicionais como natureza do regime político, frequência das mudanças do governo, ações terroristas, tumultos e atividades militares ou mesmo agitações sociais como greves corriqueiras e intensas, podem anular possibilidades positivas de negócios. Também devem ser considerados aspectos como os sistemas de regulação e de disposição das leis relacionadas aos regulamentos de importação e exportação, para certificação de regularidade ou uso destes dispositivos como elemento de política para incentivo da empresa doméstica e punição do capital estrangeiro. Os acordos bilaterais e multilaterais são outros aspectos que estão inseridos dentro do ambiente político-legal e deve ser considerado, uma vez que ao enviar produtos ao exterior, pode ser que haja acordos entre os dois países ou mesmo entre os blocos econômicos que acabam por beneficiar o exportador. De uma forma geral, aspectos protecionistas e políticas dessa natureza são extremamente danosos e devem ser considerados fortemente como inibidores do processo de disseminação do livre comércio (CZINKOTA E RONKAINEN, 2001).

2.12 AS ATIVIDADES DE MARKETING

O escopo do marketing trata de compreender as relações de trocas existentes dentro de determinado mercado e as possibilidades inerentes a esta disposição. Ocorre que ao articular seus objetivos, a organização mais facilmente poderá fazê-lo lançando mão de um ordenamento de atividades relacionadas e prévias ao planejamento de marketing e que são extremamente importantes para o atingimento dos objetivos pretendidos. Para Campomar (1984, p.44) as atividades de marketing consistem na procura da composição dos fatores de marketing que maximizem os objetivos da organização à luz do comportamento das variáveis ambientais não controláveis.

Independentemente de a organização desenvolver suas atividades somente no âmbito do mercado doméstico, ou parcialmente junto ao mercado internacional, torna-se fundamental para o sucesso de sua estratégia a adoção do conceito e das atividades de marketing. Assim, a empresa que deseja atuar no mercado internacional deverá apoiar suas decisões com base em informações corretas e bem fundamentadas em torno de seu mercado de interesse. É exatamente nesse sentido que se sustentam algumas das atividades de marketing destacadas na seqüência. Conforme proposto por Campomar (1984, p.45), esse conjunto de atividades pode ser classificado da seguinte forma:

- a) Estrutura organizacional de marketing;
- b) Sistemas de informações de marketing;
- c) Segmentação de mercado;
- d) Decisão sobre o composto de marketing ou *marketing-mix*;
- e) Planejamento de marketing.

2.12.1 Organização de Marketing

Conforme Kohli e Jaworski (1990, p. 2), as organizações que mais habilmente conseguem orientar e ordenar suas atividades em função dos requisitos de mercado, ou seja, conforme as necessidades de seu público-alvo através da agregação de valor, mais consistentemente poderão sustentar um padrão diferenciado, consolidando assim sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A organização de marketing deve levar em consideração as diferentes dimensões inerentes as suas funções, ao mercado e aos produtos a ele dirigidos. Durante algum tempo a atividade de marketing foi erroneamente compreendida como uma ferramenta de propaganda o que limitava em muito os aspectos benéficos de uma orientação total da organização em função da dimensão filosófica que está diretamente ligada à concepção de entrega de valor de modo a surpreender o cliente e ampliando as possibilidades de relacionamento. Esta posição explica porque Gustavsen, (1997), defende a opinião de que o marketing tem migrado de uma disciplina funcional, para ser um conceito sobre como os negócios deveriam ser dirigidos, passando assim a ser uma função-chave nas organizações. Nesse caso as estratégias estabelecidas devem se originar á partir da concepção em um valor superior para o cliente.

Entretanto para esse valor superior seja atendido, a organização deve desenvolver uma competência especial no que diz respeito à obtenção continuada de informações relacionadas ao conhecimento do seu mercado, não se limitando apenas ao cliente, mas do concorrente, dos parceiros e colaboradores. Essa idéia de orientação para o mercado e percepção de valor pelo cliente tem sido foco de estudos como os de Kohli e Jaworski (1990) que sustentam suas idéias na concepção de que uma orientação para o mercado acarreta (1) um ou mais departamentos engajando-se em atividades voltadas para desenvolver uma compreensão das necessidades presentes e futuras dos clientes e os fatores afetando-os, (2) difundir esta compreensão entre os departamentos, (3) os diversos departamentos engajando-se em atividades projetadas para satisfazer necessidades de seletos clientes. Ou seja, a orientação para o mercado refere-se à geração, disseminação e reação em toda a organização à inteligência de mercado (HOOLEY, 2001, p.7). A discussão em torno da orientação para o mercado acarreta na reorganização das atividades internas como visto anteriormente, o que implica em rever padrões comportamentais e atitudinais das pessoas, especialmente aquelas que estarão em contato direto ou por meio de interface junto ao público-alvo. Obviamente que a cultura da empresa acaba sendo alterada em função destas questões e assim o gestor hábil, consegue fazer com que seus colaboradores entendam a importância dessa nova dinâmica de mercado. Defendem Narver; Slater (1990) que a mesma concepção de orientação para o mercado destacam que a cultura organizacional que mais eficazmente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores, então terá alcançado a possibilidade de desempenho superior. Segundo os autores o aspecto essencial da orientação para o mercado pode ser mais facilmente observado por meio de um modelo proposto que considera:

- **Orientação voltada ao cliente:** entende os clientes bem o suficiente para continuamente criar um valor superior a eles.
- **Orientação voltada ao competidor:** Consciência das capacidades dos competidores a curto e longo prazo.
- **Coordenação multifuncional:** usar todos os recursos da empresa para criar valor para o público-alvo.
- **Cultura organizacional:** Ligar o comportamento gerencial e empregatício com a satisfação do cliente.
- **Foco no lucro em longo prazo:** Servindo de meta predominantemente da empresa.

O desafio a ser vencido por conta da decisão quanto á orientação para o mercado são as barreiras substanciais pra se chegar nessa concepção ideal e que são suportadas pela pessoa do gestor que deve traduzir em aspectos tangíveis essa concepção, ou seja, deve colocar a organização em marcha segundo esses critérios e isso se torna especialmente difícil quando não há apoio formal e decisão. De qualquer forma as organizações que insistem em manter padrões de orientações conforme a filosofia de produção, fortemente ligada a concepção de atendimento ao mercado com baixos preços, ou então, voltada exclusivamente para a filosofia de vendas, onde somente o esforço promocional ativo consegue atrair o cliente, devem rever esse posicionamento. Esta prerrogativa é especialmente aconselhável quando o concorrente passa a agregar maior valor para o consumidor, que modificou sua orientação de compra em função de um somatório de benefícios que lhe é entregue (HOOLEY, 2001, p.310). De uma maneira geral para que a empresa possa obter os melhores resultados e do ponto de vista conceitual de marketing consiga a adaptação, coordenação e reação eficiente junto ao seu público de interesse, a forma adequada se dá por meio da adoção do conceito de marketing integrado. No conceito de marketing integrado o preço deverá ser compatível com a qualidade do produto; os canais de distribuição devem ser compatíveis com o preço e com a qualidade do produto; e a promoção deverá ser compatível com os canais, com o preço e com a qualidade do produto (CAMPOMAR, 1984).

2.12.2 Sistema de Informação de Marketing

Segundo McCarthy (1997, p.100) um sistema de informação de marketing (SIM) é um modo organizado de reunir e analisar continuamente dados para serem oferecidos aos gerentes de marketing, na forma de informações para a tomada de decisões. Da mesma forma, para Mattar e Santos (1999, p.68) o sistema de informações de marketing é o responsável por monitorar ainda os resultados da empresa, aspectos e variáveis do ambiente externo, busca, captam, avalia, seleciona, trata e disseminam dados e informações externos e internos à empresa, pertinentes e relevantes para tomada de decisões em marketing. Na visão de Kotler (2003, p. 89) um sistema de informação de marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pelas tomadas de decisão de marketing. A Figura 30 apresenta a formatação do SIM que começa e termina com os gerentes de marketing.

Inicialmente, o sistema interage com os gerentes para identificar necessidades de informações e em seguida gera as informações necessárias a partir do banco de dados interno da empresa, do sistema de inteligência de marketing, da pesquisa de marketing e da análise das informações. Por fim, executa a distribuição das informações para os gerentes de modo correto e no tempo necessário para auxílio à tomada de decisões.

SIM – Sistema de Informações de Marketing



Figura 30 – Modelo de Sistema de Informação de Marketing
FONTE: KOTLER, 2003

Como avaliado anteriormente, os conceitos propostos em relação ao sistema de informações de marketing convergem na perspectiva necessária da tomada de decisão com base em informações atuais e precisas, entretanto ao compararmos o ambiente doméstico com o ambiente global, aumentamos muito o volume e a complexidade do processo de coleta, tratamento e disponibilidade das informações para decisões globais. Assim a finalidade essencial dos sistemas de informações de marketing é fornecer aos gerentes e a outros tomadores de decisões um fluxo contínuo de informações sobre mercados, clientes, concorrentes e operações da empresa, de maneira que devem fornecer um meio de coletar, analisar, classificar, armazenar, recuperar e comunicar dados que digam respeito a estes elementos (KEEGAN, 2005, p.130).

O monitoramento das questões ambientais nos qual a empresa precisa avaliar impactos e situações que possam redundar em ameaças e oportunidades é parte essencial do processo de sistematização de informações providenciado pelo Sistema de Informação de Marketing no âmbito internacional. Uma providência importante no mapeamento das informações é o uso intensivo da pesquisa de marketing, que se constitui em elemento catalisador na construção de relacionamentos e possibilidades de estabelecimento de vantagem competitiva (GUAGLIARDI; 2004). O Quadro 12 mostra os elementos essenciais que compõem um sistema de informação de marketing, considerando variáveis do ambiente externo e interno e as estratégias do composto de marketing.

Quadro 12 – Informações necessárias à administração de marketing

AMBIENTE EXTERNO	Competidores	Participação de mercado, produtos, estrutura de custos e estrutura industrial.
	Tecnologias	Produtos, produção, comunicação e sistema de informação.
	Economia	Tendências de emprego, projeções econômicas, poder aquisitivo, tendências de taxas de juros e taxas de câmbio.
	Clientes	Padrão de compra, demografia, aspectos psicológicos, necessidade de produtos e satisfação.
	Aspectos sócio-culturais	Papéis e valores, religiões e crenças.
	Política	Leis, ameaças, eleições, agências reguladoras, decisões judiciais.
ESTRATÉGIAS E COMPOSTO DE MARKETING	Mercados	Tamanho do mercado, características e segmentos.
	Sistema de distribuição	Força de vendas, lojas, logística de transporte e atacado.
	Política de promoção	Mídias, conteúdo da propaganda, promoções de vendas e relações públicas.
	Política de preços	Mídias, conteúdo da propaganda, promoções de vendas e relações públicas.
	Política de preços	Preços, condições de financiamento e margens.
	Política de produto	<i>Design</i> de produtos.
	Serviços ao cliente	Treinamento, retorno de produtos e garantias.
AMBIENTE INTERNO	Logística de entrada	Fornecedores, preço interno e custos de armazenamento.
	Logística de saída	Custo de transporte e custo de armazenamento.
	Operações	Custos de manufatura, inventário, produtos acabados, flexibilidade e custo de retrabalho.
	Vendas	Vendas de produtos, comissões, área geográfica, canal de atacado e canal de varejo.
	Serviços ao cliente	Custos, requisições e preocupações.

FONTE: MARSHALL, 1996

A avaliação por meio da pesquisa de marketing, que é apenas um dos elementos que compõe o sistema de informação de marketing, é essencial nas decisões globais da empresa, especialmente no que diz respeito à composição do *mix* de produto e das demais atividades inerentes à decisão do composto como um todo.

De acordo com Mattar (1999, p.53),

“A pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento da administração.”

Em relação as principais etapas da pesquisa defende Kotler (2003, p.95) que o processo de pesquisa de marketing, possui quatro etapas basicamente organizadas em: definição do problema e dos objetivos da pesquisa, desenvolvimento do plano de pesquisa, implementação do plano de pesquisa e interpretação e apresentação dos resultados.

Nesse aspecto particular, destaca-se que as adaptações e alterações necessárias em toda a extensão do produto, comunicação e ajustes nos canais de distribuição, que mais facilmente poderão ser implementadas com o auxílio da pesquisa de marketing. A grande maioria das dificuldades ou falhas que as empresas encontram não somente no âmbito doméstico quanto no internacional são originadas em função de uma má avaliação ou monitoramento dos fatores externos do ambiente de negócios e que seguramente a pesquisa poderia solucionar. Entretanto cabe lembrar que a metodologia da pesquisa é um dos componentes essenciais uma vez que embora coletados, os dados precisam de tratamento especial quanto à tabulação, análise e interpretação afim de que se possa atingir o objetivo pretendido para solução de um problema. Para as organizações que decidem internacionalizar suas atividades a pesquisa de marketing orienta o gerente de marketing global de duas maneiras, essencialmente: (1) na tomada de decisões que reconheçam as similaridades e as diferenças dentro de um país e (2) na obtenção de apoio das subsidiárias locais às decisões de marketing propostas.

Quadro 13 – Seis categorias de relação de assuntos para um sistema de informação de marketing

Categoria	Abrangência
1. Mercados	Estimativa de demanda, comportamento do consumidor, produtos, canais, disponibilidade e custo de sistemas de mídia e capacidade de resposta do mercado
2. Competição	Estratégias e planos funcionais, corporativos e de negócios
3. Intercâmbio estrangeiro	Equilíbrio de pagamentos, taxas de juros, atratividade da moeda do país, expectativas de analistas
4. Informações prescritivas	Leis, regulamentações, taxas em vigor, rendimentos, dividendos tanto do país de origem como do país que recebe os investimentos
5. Informações complementares	Disponibilidade de recursos humanos, físicos, financeiros e informacionais
6. Condições gerais	Visão geral dos ambientes sociocultural, político e tecnológico

FONTE: KEEGAN, 2005, p.133

Conforme o Quadro 13, a variabilidade de informações requeridas para o gestor em termos de atuação no âmbito do mercado internacional é bastante ampla, variando de detalhamento dos aspectos como capacidade de demanda, custos localizados de mídia e estrutura de distribuição até informações sobre o ambiente político-legal, sócio-cultural e tecnológico. Assim a coleta, processamento, armazenamento e disponibilidade destas informações são essenciais para as organizações que optam pela atuação no âmbito global, sendo a pesquisa de marketing uma atividade fundamental para apoio a este processo. De certa forma a pesquisa de marketing internacional não difere muito daquela utilizada no âmbito doméstico que prevê alguns passos básicos como: (1) definição do problema, (2) desenvolvimento do projeto de pesquisa, (3) determinação das necessidades de informações, (4) coleta de dados (secundários e primários), (5) análise dos dados e interpretação dos resultados, (6) confecção do relatório para apresentação das constatações observadas (KEEGAN, 2000). Pode ser que já existam dados disponíveis e nesse caso a necessidade deve ser orientada no sentido de sistematizar esses dados para fins de utilização. No caso dos dados primários, que são mais complexos uma vez que demandará a realização de inferências possíveis somente após a coleta que podem se restringir os aspectos comportamentais ou de atitudes em relação ao mercado, especificamente o público consumidor potencial. Quanto aos dados de natureza secundária a leitura e interpretação dos mesmos embora possam ser subjetivas, é importante aliada na orientação da tomada de decisão, podendo em alguns casos minimizar custos e abrangência de um levantamento primário. Convém ressaltar que no âmbito global alguns detalhes ou passos importantes fazem parte do processo de condução de uma pesquisa e está descrito na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Plano de pesquisa de marketing global

Objetivo da pesquisa	Conjunto A de países	Conjunto B de países	Conjunto C de países
Identificar o potencial de mercado			X
Avaliar as intenções competitivas		X	
Estimar o apelo do produto	X	X	X
Estudar a reação do mercado ao preço	X		
Avaliar os canais de distribuição	X	X	X

FONTE: KEEGAN, 2005, p.151

2.12.3 Composto de Marketing

Um dos grandes desafios que deve ser enfrentado pelos profissionais de marketing diz respeito ao gerenciamento correto das atividades ligadas ao composto de marketing, ou o *mix* de marketing. Conforme proposto por Campomar (1984, p.43) a introdução do marketing sistemático por meio da administração de marketing em uma organização traz benefícios importantes uma vez que dá a possibilidade do gestor em melhor compreender a dinâmica que envolve o processo de gestão de marketing orientado para as decisões das variáveis controláveis do marketing ou os chamados 4Ps. A Figura 31 mostra a concepção em torno do composto de marketing que traduzidos são os elementos para serem coordenados pelo gestor de marketing foi originalmente proposto por McCarthy (1960), ou seja, preço, produto, promoção e praça. Considera-se ainda a relevância dos aspectos externos, ou seja, variáveis do ambiente de marketing no qual a empresa opera, porém as decisões do gestor via de regra se orientam para o composto. Assim em um sentido mais específico conforme Kotler (2003, p.9) a administração de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais.



Figura 31 – O composto de Marketing
 FONTE: KOTLER;KELLER, 2005, p.17

Entretanto, convém destacar que no âmbito global as variáveis que afetam o processo de tomada de decisão são mais amplas, complexas e dinâmicas se comparadas ao âmbito doméstico. A atuação no âmbito internacional implica ao gestor um volume de variáveis que se manifestam de forma totalmente incontrolável e em maior diversidade e certamente afeta o desempenho e o conseqüente resultado das operações de internacionalização da empresa e de seus produtos. De acordo com Kotabe (2000) a base de um programa de composto de marketing global é o conjunto de decisões de política de produto que as empresas multinacionais constantemente necessitam formular. Uma organização que desenvolve suas atividades em diferentes, países necessita constantemente de tomar decisões variadas como: Quais novos produtos devem ser lançados e para que mercados fossem mais adequados? Qual categoria de produtos deveria ser acrescentada, removida, ou modificada? Que marcas devem ser usadas? Como o produto deve ser embalado? Quais os serviços deveriam ser oferecidos adicionalmente? As questões anteriores são cruciais, e mediante análise detalhada das particularidades de cada região ou país por meio de pesquisa de marketing a empresa estará em condições para uma decisão acertada e concreta. Em geral as decisões podem ser as de estender as estratégias de produto/comunicação ou então de ajustes e combinações entre ambos os aspectos em relação ao que se dispõe em termos de natureza do produto e da comunicação adotadas no âmbito doméstico.

No Quadro 14 pode-se avaliar as possibilidades de combinações possíveis e relacionadas à concepção de estratégias de comunicação e produto.

Quadro 14 – Decisões Estratégicas Globais de Produto

Estratégia	Função do produto ou Necessidade e a Satisfazer	Condições de uso do produto	Conhecimento habilidade para compra do produto	Estratégia recomendada para o produto	Estratégia Comunicação Recomendada	Rank do mais barato para o mais caro	Ex. de produto
1	mesma	mesma	sim	Extensão	Extensão	1	Refrigerante
2	diferente	mesma	sim	Adaptação	Adaptação	2	Motonetas
3	mesma	diferente	sim	Extensão	Extensão	3	Gasolina, detergentes.
4	diferente	diferente	sim	Adaptação	Adaptação	4	Roupas, Cartões de Visita
5	mesma	-	não	Invenção	Desenvolvimento nova comunicação	5	Maquina de Lavar Manual

FONTE: JEANNET; HENNESSEY, 2002, p.569

A idéia de extensão pode ser encarada de duas maneiras, a primeira seria estender o produto e a comunicação utilizada no âmbito doméstico e dessa forma se configura a estratégia de extensão dual. Uma outra maneira de se encaminhar à extensão seria manter as características originais do produto, porém procede-se a um ajuste na comunicação em função das características do mercado estrangeiro, nesse caso a tipologia de extensão passa a ser conhecida como extensão de produto e adaptação das comunicações. No caso de se optar por manutenção de ambos os elementos para uma melhor caracterização da orientação aos anseios do mercado de destino, podem se utilizar da estratégia de adaptação do produto e das comunicações, gerando assim a adaptação dual. A figura 32 esclarece as combinações entre as estratégias globais de empurrar e puxar por meio da utilização das ferramentas de marketing que mais adequadamente podem possibilitar resultados no esforço de comunicação.

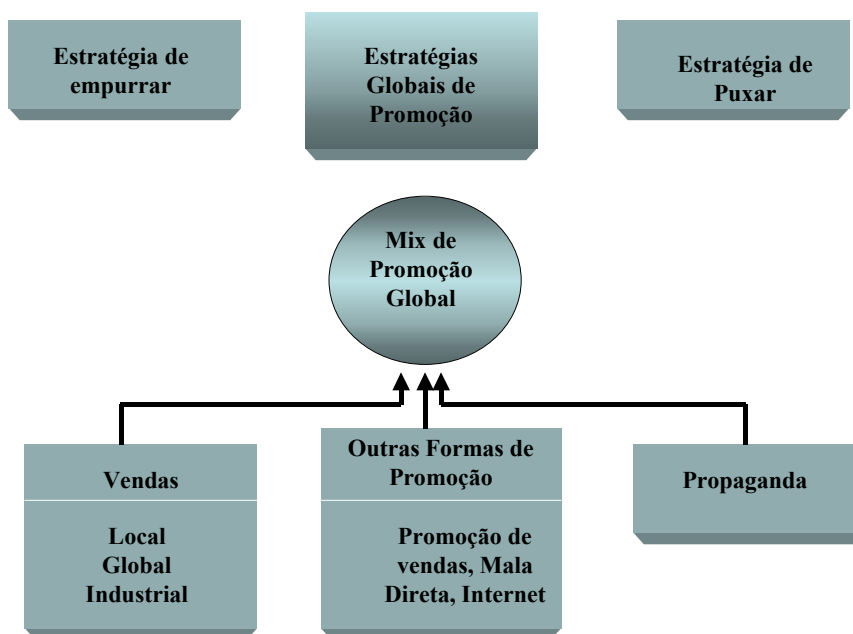


Figura 32 – Estratégia Global de Promoção
 FONTE: JEANNET; HENNESSEY, 2002, p.569

Por outro lado uma alternativa possível seria ainda o de se proceder a uma adaptação do produto e utilização da comunicação já existente no âmbito doméstico, configurando-se a estratégia de adaptação de produto e extensão das comunicações. Por fim uma última alternativa caso os requisitos anteriores se mostrem pouco eficientes diante das particularidades do mercado, concorrência e mesmo potencialidades e oportunidades detectadas, parte-se para uma invenção de produto (KEEGAN, 1995; CZINKOTA, RONKAINEN, 2001). A decisão de escolha quanto aos canais de distribuição para os produtos no âmbito do comércio internacional se constitui em um dos elementos mais complexos do composto uma vez que é a decisão quanto ao elemento intermediário que fará interface entre o fabricante e o consumidor final. Embora seja comum a existência de conflitos uma análise mais depurada nessa questão é necessária a fim de evitar desgastes e prejuízos futuros. Em geral no caso das pequenas empresas é quase regra a adoção de empresas que assumem a responsabilidade pela carteira de clientes efetuando a aquisição e repasse da mercadoria. Há vantagens e desvantagens que devem ser analisadas nesse contexto. Uma proposta interessante que estabelece uma tipologia para as alternativas em canais de distribuição mais usuais no mercado internacional, e a denominação padrão amplamente adotada foi proposta por Andersen; Nanis (1999) conforme Quadro 15 a seguir.

Quadro 15 – Tipologia de canais internacionais de marketing

1. Exportador Revendedor Doméstico
1.1 Companhia exportadora (EMC): Essa empresa realiza as atividades operacionais de embarque, cuida dos documentos e assiste ao cliente final, consumidor. Geralmente é remunerada via comissão, ou salário.
1.2 Agente Exportador (MEA): Operando com limitação de mercado via contrato formal, funciona como um representante legal do fabricante em determinada região do mundo. É remunerada via comissionamento.
1.3 Agente comissionado (CA): Sua atividade é prospectar negócios no âmbito global como comprador de alguma empresa interessada em determinado produto. É remunerada via comissão pela operação realizada.
1.4 Trade Company Doméstica (DTC): É provedora de serviços de extensão de produtos domésticos de uma determinada empresa para o âmbito do comércio internacional em determinado país. Entre os serviços prestados podem ocorrer casos de armazenagem, manuseio, distribuição física, financiamento, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos e fabricação por meio de identificação de empresas terceirizadas de manufatura.
1.5 Broker exportador (CE): Trabalha mediante remuneração do tipo comissão exportando produtos fabricados no mercado doméstico de forma fracionada para compradores internacionais. A posse dos produtos não é do <i>Broker</i> , continuando a ser dos fabricantes.
1.6 Cooperativa de exportação (CE): Essa recente modalidade de estrutura desempenha os mesmos papéis Das EMCs e ou dos CAs, porém são estruturas formadas a partir da intenção de determinados setores em aumentar os volumes de exportação sem depender de terceiros.

FONTE: ANDERSEN;NANIS (1999)

Cabe destacar que a atitude de escolha do canal mais adequado ou até da combinação dos mesmos em relação à distribuição ou pelo menos das decisões a serem encaradas por conta do objetivo de disponibilizar o produto para seu público-alvo no exterior está ligada diretamente à forma com que estarão disponíveis os canais de distribuição de determinado país. A tipologia acima não descarta as possibilidades de criação de alternativas locais que combinadas possam resultar em menor esforço e maior efetividade no processo de distribuição.

2.12.4 Segmentação de mercado e posicionamento

Conforme destacado por Gummensson, (1994, p.78) as empresas necessitam demonstrar uma percepção apurada em relação à oferta de seus serviços e produtos aos seus públicos-alvos, especialmente em contextos globais. A variação nas necessidades e desejos do consumidor é o principal indicativo de necessidade de se estabelecer uma segmentação de mercado. Quando as preferências dos consumidores variam, as empresas tendem a desenvolver um programa de composto de marketing que seja ajustado e orientado às necessidades manifestas por eles (KOTABE, 2000). Além do aspecto genérico citado anteriormente, pode-se destacar de forma mais objetiva que a validade do conceito de segmentação em mercados internacionais se torna mais sensível uma vez que podem gerar subsídios quanto ao tamanho do mercado potencial (mensurabilidade), aspectos particulares quanto à adequação de tamanho do segmento, no caso se o segmento estará em crescimento ou é algo sazonal. Uma outra questão relevante da segmentação é que às vezes o mercado pode até ser constituído e existir, entretanto pode haver barreiras físicas ou não, que tornem difícil a acessibilidade.

Demais questões como nível de competitividade instalada, potencial de crescimento, e condição de existência e outros termos obtidos por meio do uso da segmentação dos mercados internacionais agregam-se aos anteriores citados e geram muito mais valor para as companhias que se utilizam à segmentação e o posicionamento, sobretudo no mercado internacional. Quanto às abordagens usuais para se estabelecer uma segmentação por meio de fatores que possam trazer aquelas informações, pode-se agrupar os segmentos por meio de aspectos demográficos, psicográficos, comportamentais e geográficos, sócio-culturais. Com base nas informações coletadas do mercado por meio da pesquisa e da segmentação o objetivo é a orientação de uma oferta de produto ou serviço que seja ideal ao consumidor, e que possa ser promovida através de um posicionamento específico e comunicável com base nos atributos de diferenciação em relação aos concorrentes. Se a segmentação diz respeito à forma com que se podem agrupar clientes em termos de características pré-definidas, o posicionamento trata de como os clientes percebem as ofertas alternativas de mercado, comparadas a outras. Segundo Kotler e Keller (2005, p.305) o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.

O resultado do posicionamento na mente do consumidor é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente e convincente o suficiente para provocar a opção de compra pelo público-alvo. Do ponto de vista operacional a atividade de segmentação e o esforço de posicionamento estão diretamente ligados uma vez que inicialmente adotam-se a segmentação de mercado para se ter uma definição clara dos elementos de caracterização e fragmentação do mercado e identificar os potenciais clientes. Após a definição dos critérios de segmentação, então se parte para a definição completa do público-alvo com base em diferentes perspectivas de segmentação e com atratividades independentes e qualificadas para depois aplicarmos o conceito do posicionamento, que seria entender também o posicionamento dos concorrentes como medida de avaliação prévia à concepção de uma oferta que seja robusta em termos de diferenciais que agregue valor ao consumidor e produza em sua mente a fixação de imagem e de marca, criando assim um espaço de relevância e prioridade de compra da marca ou produto estabelecido (HOOLEY, 2001,p. 179). O princípio do posicionamento competitivo é que ele se preocupa em estabelecer uma visão de diferenciação de atributos para a empresa em relação aos concorrentes e sendo assim o posicionamento poderá ser estabelecido em termos de diferenciação da empresa, de seus produtos e principalmente da marca.

De acordo com Kotler (2003) nem sempre todas as diferenças estabelecidas em termos de atributos criarão uma forte posição competitiva se não forem observados critérios como da importância e valorização dos benefícios ofertados pelo consumidor, a dificuldade da diferenciação ser imitada pelos concorrentes, facilidade de comunicação da diferenciação e conseqüente compreensão desta dimensão pelo consumidor e por fim os aspectos de rentabilidade para a empresa e acessibilidade pelo consumidor devem guardar coerência entre si. Por fim o gestor poderá se deparar com alguns problemas inerentes à decisão complexa de desenvolvimento e implementação da segmentação e do posicionamento decorrentes da própria natureza destas variáveis que são sugeridas como medidas de recorte de mercado. Para Piercy e Morgan (1993), os problemas de implementação da segmentação e posicionamento podem ser decorrentes ainda de outras situações tais como:

- Estrutura organizacional: As empresas tendem a organizar-se em departamentos funcionais e subunidades diferenciadas e dependendo das tarefas e rotinas pelas quais são responsáveis podem ser mais amplas ainda as diferenças quando abordamos o mercado internacional. Assim, uma política de segmentação para o público-alvo deve levar em conta a diversidade interna da estrutura organizacional sob pena de resultados negativos no processo;
- Política interna: A segmentação estratégica é uma atividade interfuncional, que requer conhecimento e participação de vários especialistas diferentes para que o processo possa ser o mais coeso possível e devidamente implementado e aceito em todos os níveis;
- Cultura corporativa: Em algumas circunstâncias, segmentação de benefícios de cliente pode ser inaceitável para algumas pessoas dentro da estrutura organizacional em função da percepção de cada um;
- Informações e relatórios: Esquemas de segmentação novos podem não se adequar totalmente aos sistemas de informação existentes o que passa a requerer adaptações que poderão ocorrer de forma lenta, desacelerando a perspectiva positiva da segmentação;
- Processos de tomada de decisão: Geralmente segmentos-alvo novos passam por um processo de reconhecimento interno especialmente por conta da alocação de recursos necessários para sua viabilização dentro do orçamento de marketing que não previa tal conformação inicialmente;

- Capacidades corporativas: Os segmentos-alvo novos e recém prospectados podem significar uma área de fragilidade para a empresa de início e, portanto deve-se tomar todo cuidado possível para o ingresso nesse novo mercado;
- Sistemas operacionais: A estratégia de segmentação poderá falhar porque ela subestima os problemas encontrados em nível operacional ao traduzir a estratégia de segmentação em realidade;

De uma forma geral os problemas e cuidados necessários para implementação de um programa de segmentação e posicionamento decorrem da complexidade das variáveis e dos condicionantes citados anteriormente, e que aumentam em muito seus efeitos junto à estrutura organizacional se considerarmos a diversidade do mercado em âmbito global e nesse caso os critérios de segmentação igualmente assumem características ainda mais diversas e particulares.

2.12.5 Estratégia Empresarial e o Planejamento de Marketing

O conceito de estratégia passou a ser utilizado com mais constância no vocabulário da administração a partir dos anos 50. Ocorre que, para a maioria dos administradores, conforme enfatiza Ansoff (1992, p. 70), “não havia ainda um significado ou definição clara para o termo, mais parecia modismo em sua utilização”. Conforme os cenários ambientais foram se modificando, e o nível de turbulência se intensificava, passou-se a dar maior ênfase ao estudo e à busca de uma maior clareza a respeito do que seria exatamente o conceito de estratégia. Ainda na visão de Ansoff (1992, p. 70), “basicamente a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para Mintzberg;Quinn (2001, p.20), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Ao estabelecer que a estratégia englobe as metas, as políticas e as ações, os autores mostram que a estratégia tem valor singular para a sobrevivência da organização, já que será ela a responsável pela ordenação e alocação de recursos, baseada nas competências e deficiências relativas à estrutura organizacional. A estratégia tem como premissa básica a análise dos elementos condicionantes externos do ambiente no qual a empresa está inserida e uma análise concomitante dos seus pontos fortes e fracos.

Para Thompson (2002, p.52-67), a proposição de um roteiro estratégico é algo bastante complexo e criterioso que poderá ser estabelecido, mediante a observação de algumas etapas específicas. Na Figura 33 pode-se melhor analisar o conjunto de fatores externos à empresa leva em conta as considerações ambientais políticas, legais, econômicas, demográficas e financeiras.

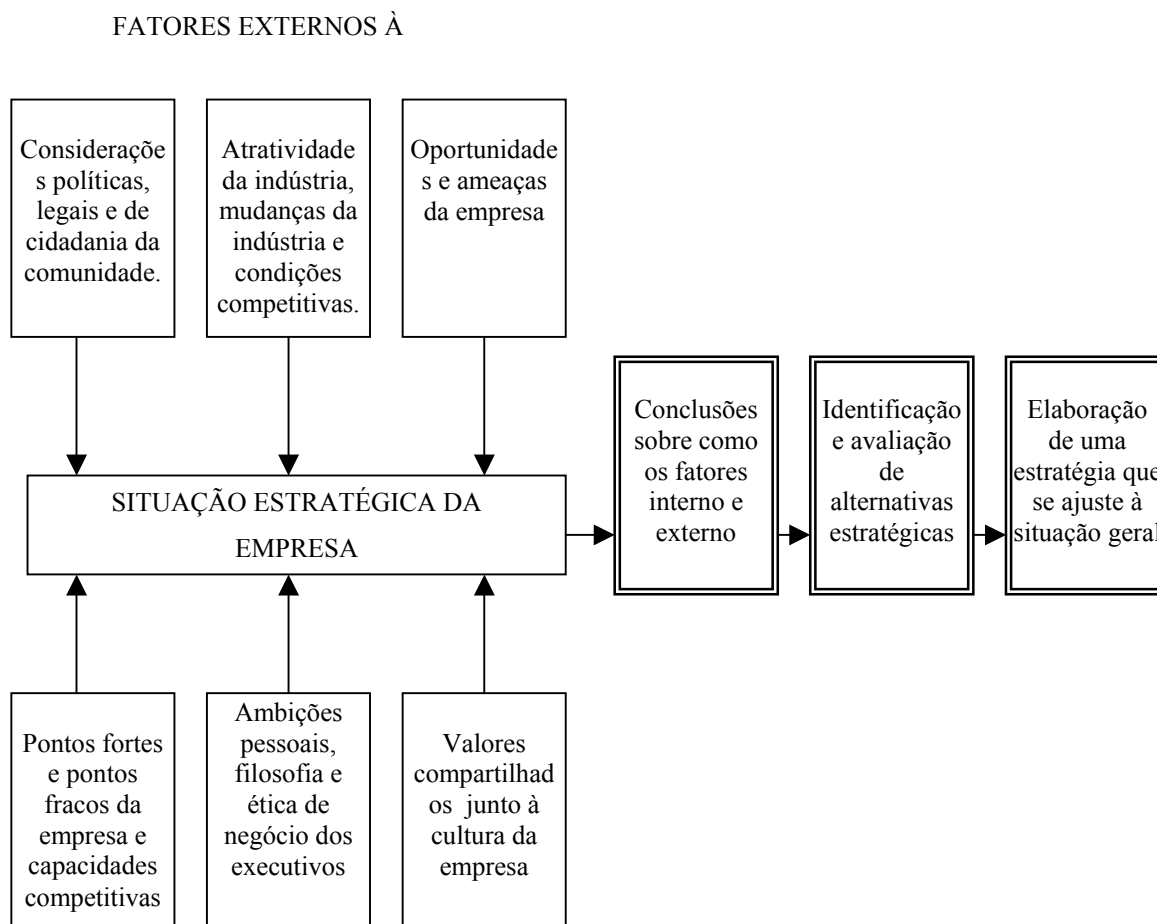


Figura 33 – Fatores que moldam a escolha da estratégia da empresa

FONTE: THOMPSON, 2000, p. 68

Nesse sentido, toda análise estratégica deve levar em conta a atratividade da indústria às mudanças em curso no setor, bem como as condições competitivas estabelecidas pela rivalidade dos concorrentes.

Esta análise relativa às condições competitivas, bem como a dos fatores externos como um todo, levam a empresa a deparar-se com as chamadas ameaças e oportunidades que afetam diretamente seus horizontes. Em outra vertente a empresa deve ponderar ainda os chamados fatores internos da companhia, nos quais se destacam os pontos fortes e fracos, ou seja, em quais pontos internos a empresa detém capacidade competitiva superiores ou se mostra mais bem preparada. Por outro lado, caberá também a análise das fraquezas estruturais internas que a empresa apresenta.

A esse conjunto de fatores internos agregam-se as questões relacionadas às ambições pessoais, filosofia de negócio e princípios éticos em especial dos executivos que conduzem os negócios através do compartilhamento contínuo desses valores internos. Na verdade, se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Feita essa seqüência de confrontos e após uma análise criteriosa dos fatores externos e internos, ou seja, a maneira como são acumulados e suas implicações, identificam-se e avaliam-se as alternativas mais viáveis para o estabelecimento da estratégia mais adequada e parte-se para a elaboração, a implementação e o acompanhamento relativo à estratégia adotada e seus resultados. Uma outra proposta é sugerida por Mintzberg e Quinn (2001, p. 65) de estrutura analítica para compreensão do processo de concepção e decisão estratégica, leva em conta o confronto entre as variáveis externas ditas, condições e tendências ambientais e a competência distinta, se referindo as habilidades de uma determinada companhia. Á partir desse contraponto é que surgem as considerações em relação às avaliações de oportunidades e riscos e a viabilidade de se aproveitar uma situação positiva ou ainda, a capacidade de neutralizar algo que possa ser prejudicial ao desempenho da empresa. Nesse caso a diferença da proposta se dá em função da avaliação da melhor escolha entre a combinação de oportunidades e recursos e propõe a escolha de produtos e mercados para serem abordados. Nessa proposta, percebe-se uma valorização do conceito de orientação do marketing uma vez que sugere a focalização do composto de produto como medida essencial para o gerenciamento do resultado positivo. O modelo como pode ser analisado através da figura mostra esse perfil de orientação para o produto quase que como uma partilha das UENs, atitude que em muito favorece o processo de gestão estratégica, sobretudo para ambientes turbulentos e próprios da atividade de internacionalização de negócios.

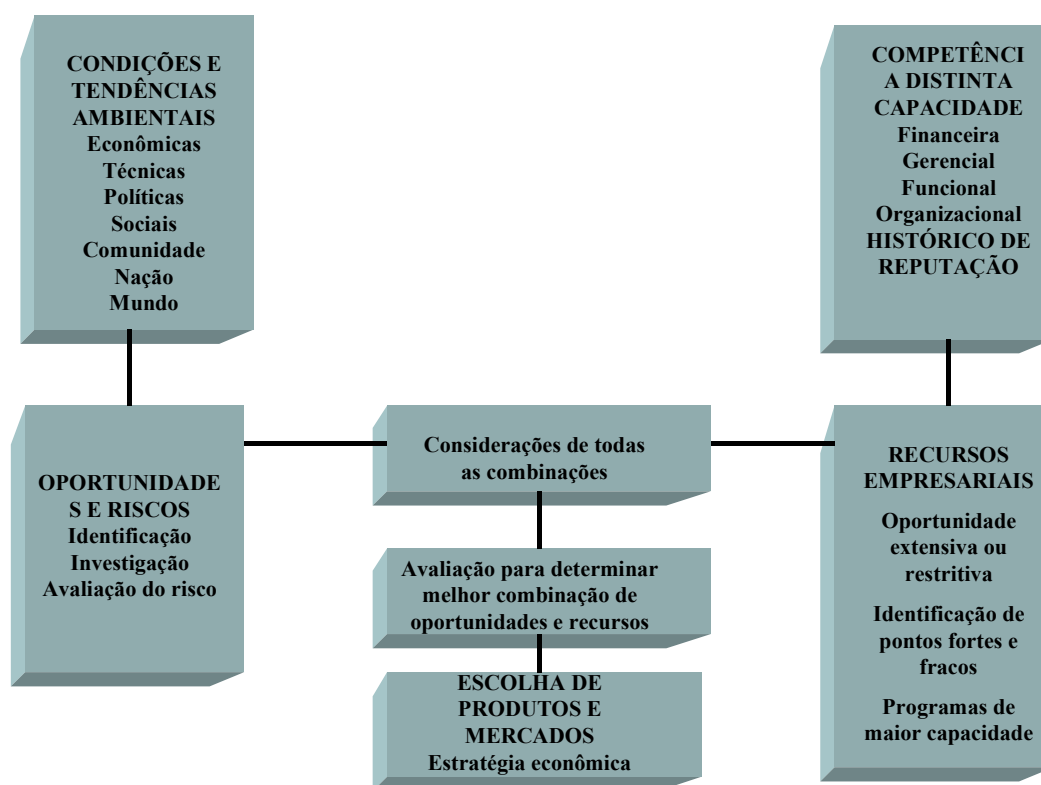


Figura 34 – Avaliação da estratégia dos negócios
 FONTE: MINTZBERG;QUINN, 2001, p.65

O roteiro anterior demonstrado pela Figura 34 apresenta alternativa de proposição referente ao comportamento estratégico que pode ser adotado pela empresa. Considerando a proposição anterior e de acordo a Mattar (1994, p. 56) as estratégias de marketing são os caminhos mais adequados para serem seguidos, visando alcançar objetivos de marketing a médio e longo prazo. Porém, convém destacar que em cada segmento ou setor específico de negócio, apresenta uma série de especificidades, que guarda em si grandes reverses quando da implementação da estratégia. Muitas vezes há certa confusão entre a adoção do termo estratégia de marketing e tática de marketing na iniciativa de caracterização de alguma decisão tomada ou pensada em torno das questões inerentes ao marketing. Assim, para Toledo e Minciotti (1989, p.19) a diferença entre estratégia e tática, no contexto empresarial, não é estabelecida a priori, uma vez que a diferença se encontra apenas no nível em que cada uma é tomada em uma situação específica e desta forma o plano de marketing é tático se o referencial comparativo for o plano estratégico, se a comparação for estabelecida com o plano de treinamento de vendas.

De qualquer forma essa ambigüidade poderá ser atenuada se pensarmos em um sistema hierárquico de decisões, no qual uma decisão será estratégica em relação às que dela decorrem e é tática em relação às que a precedem (TOLEDO E MINCIOTTI, 1989, p.19). Casarotto e Pires (1999) corroboram a idéia anterior na medida em que sugere que a amplitude do conceito de estratégia empresarial está ligada a definição dos objetivos da organização e a maneira como busca atingi-los, sempre em função da análise dos ambientes externos (oportunidades e ameaças) em contraponto á ampla análise dos elementos internos (pontos fortes e fracos). Seguindo o raciocínio analítico anterior, os autores elaboraram uma proposta que orienta as organizações em seus processos competitivos, especialmente em ambientes globais. A Figura 35 contempla o modelo chamado de *mix* estratégico onde estão dispostos os passos necessários a serem observados pelas organizações no processo de gestão de suas operações ante ao ambiente competitivo, próprio da globalização (CASAROTTO; PIRES, 1999).

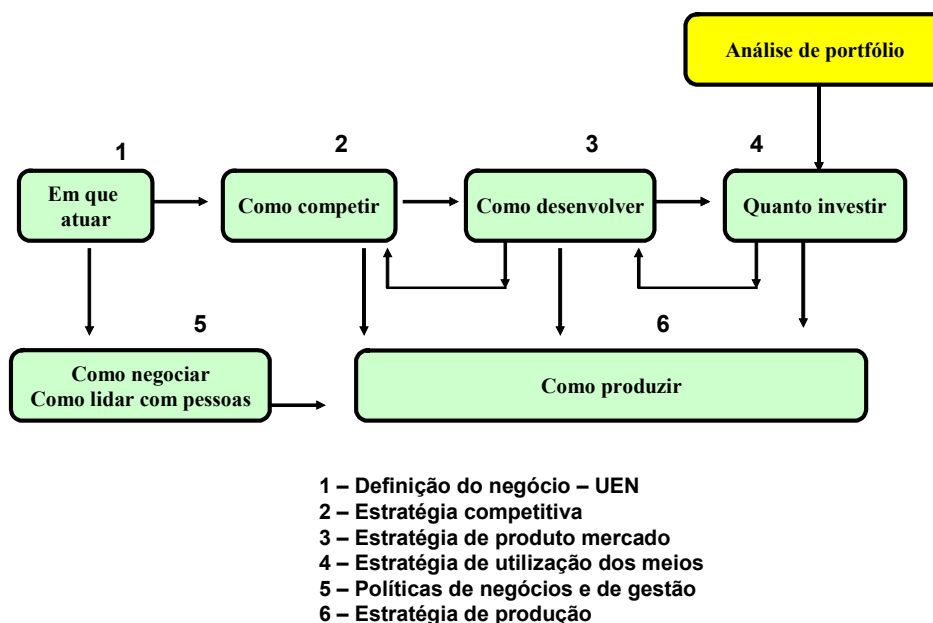


Figura 35 – Mix estratégico
 FONTE: CASAROTTO;PIRES, 1999

A proposta do modelo está fortemente orientada na proposição de que ao administrar negócios variados ou composto por *mix* de produtos de diferentes categorias, a sugestão ideal é conduzir essa disposição por meio da divisão da empresa em UENs – Unidades estratégicas de Negócios para melhor análise do composto das forças que acabam por interferir da realização dos objetivos de cada unidade. A mesma proposta ainda é reforçada por Kotler (1999) que sugere que cada UEN deve possuir missão própria e estratégias diferenciadas na condução de suas atividades. Isso decore em função da existência de particularidades específicas de cada UEN e do mercado a que estão relacionadas. De qualquer forma ao imaginarmos uma empresa fracionada em unidades de negócios, somos quase que imediatamente inclinados a imaginar o porte de determinada organização e fatalmente passamos a imaginar o escopo de uma grande corporação.

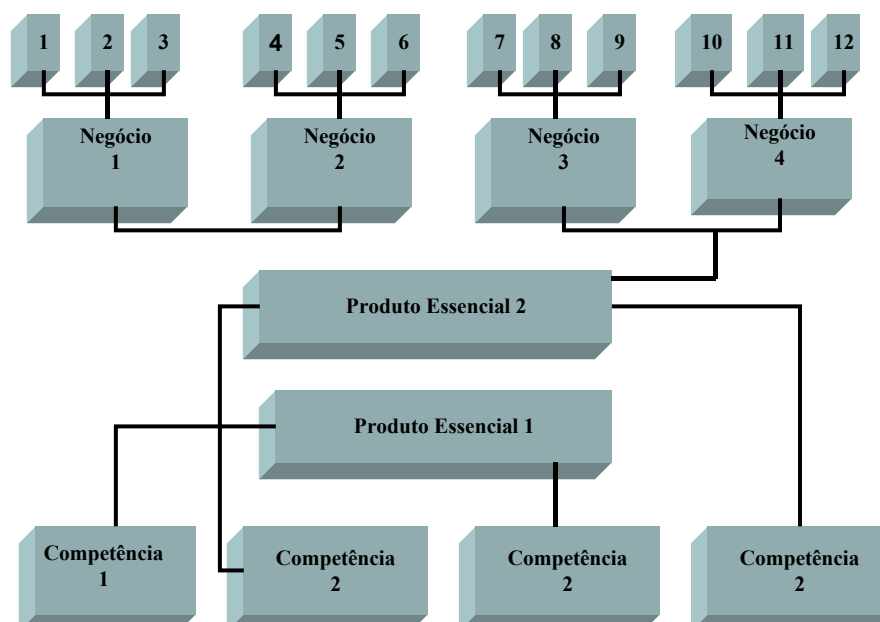
Na visão de Prahalad; Hamel (1989) há um outro lado da competição entre as organizações que merece destaque e pode ser focalizado em termos das competências essenciais. Mesmo que a empresa venha a ser avaliada em termos de unidades estratégicas de negócios há uma preocupação que deve se manter, especialmente diante das pressões existentes para a análise fragmentada obtida por meio das UENs descaracterizando assim a essência da competência central. Os autores defendem que o mais importante é identificar a competência essencial, e isso pode ser feito por meio de alguns indicativos. Pode-se identificar se determinado ponto se constitui em competência essencial e se este atributo dá a condição para a organização de ter acesso potencial e facilitado a uma ampla variedade de mercados e possa ser explorado diferentemente. Em seguida a competência essencial dever ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final e finalmente uma competência essencial deve ser de difícil imitação ou plágio pelos concorrentes que estejam alojados no mesmo setor ou em setores que possam vir a concorrer posteriormente com a organização. A discussão em torno da identificação da competência essencial é importante justamente porque a organização pode orientar todo o seu processo de concepção e lançamento de produtos com base na exploração de suas áreas de competência essencial. No Quadro 16 a seguir, pode-se observar mais claramente a contraposição entre a UENs e a competência essencial.

Quadro 16 – Gestão Unidade Estratégica de Negócio (UEN) e Competência Essencial

	UEN	Competência Essencial
Base para a competição	Competitividade dos produtos de hoje	Competição interempresarial para construir competências
Estrutura Corporativa	Carteira de negócios relatados em termos mercado-produto	Carteira de competências, produtos essenciais e negócios
Status da Unidade de Negócio	A autonomia é sacrossanta; a SBU “possui” todas os recursos a menos de dinheiro.	A SBU é um reservatório potencial de competências essenciais potencial de competências essenciais.
Alocação de recursos	Negócios específicos são a unidade de análise; o capital é alocado negócio a negócio.	Os negócios e as competências são a unidade de análise: a alta gerência aloca o capital e os talentos
Valor agregado da alta gerência	Otimizar retornos de capital através de alocação de capitais carregados entre os negócios	Enunciar a arquitetura estratégica e formar competências para assegurar o futuro

FONTE: HAMEL; PRAHALAD, 1989.

Pode-se afirmar ainda que a competência essencial se constitui na qualidade de aprendizagem coletiva da organização reunindo não somente o conhecimento explícito, mas o tácito, que muito contribui em processos de geração de idéias para a concepção de produtos distintos. Na Figura 36 essa conformação pode ser avaliada melhor.

**Figura 36 – Competências: as raízes da competitividade**

FONTE: HAMEL; PRAHALAD, 1989.

Adicionalmente essa prática dá ainda à organização a condição de começar a analisar as possibilidades de contribuição e rentabilidade de seus grupos de produtos e o peso do investimento necessário para manutenção da competência essencial ou então para um novo direcionamento em termos de desenvolver novas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1989). Entretanto esse raciocínio pode ser adaptado à realidade da pequena empresa que igualmente pode vir a desenvolver atividades diferenciadas e até mesmo independentes que ao serem somadas podem mais facilmente ser geridas por meio da análise das UENs. De qualquer forma se o caso da pequena empresa for de uma única atividade então a sugestão é buscar uma adaptação que atenda a esse requisito, bastando assim começar a análise da concepção e orientação estratégica por meio da descrição das estratégias. De acordo com Casarotto; Pires (1999) o primeiro tipo é a estratégia de como competir, ou estratégia competitiva. A proposta inicial baseou-se nos estudos de Porter (1989) em torno da criação e seleção da estratégia que melhor atenda aos requisitos e particularidades das condições nas qual a organização encontra-se inserida no mercado. A representação dessa sugestão se torna mais facilmente compreensível através do chamado modelo estabelecido da curva “U” de rentabilidade em confrontação à fatia de mercado detido pela empresa ou em exploração. A Figura 37 que demonstra os extremos na decisão de implementação da diferenciação que poderá prover um maior rendimento em contraste com a possibilidade de avançar na parcela de mercado por meio da padronização dos processos e dos produtos lançados no mercado.

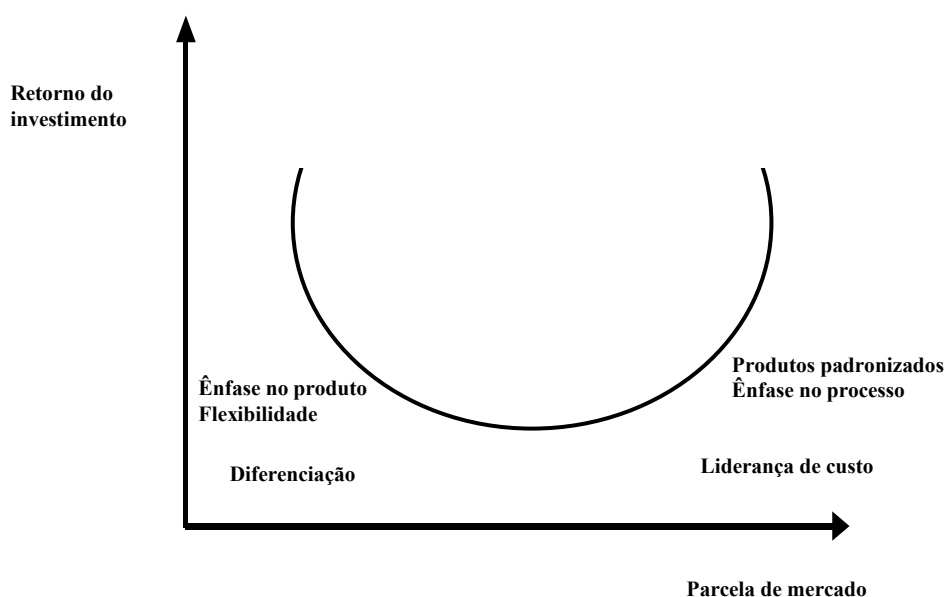


Figura 37 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas
 FONTE: CASAROTTO;PIRES (1999)

Nesse caso as empresas de um lado detentoras de grande fatia de mercado, e empresas em outra ponta com fatia menor poderiam obter melhor rentabilidade em suas atividades do que as empresas que se localizam no meio-termo, e nesse caso a rentabilidade seria baixa. Cabe a empresa escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos, podendo adotar concomitantemente a foco de mercado. A característica fundamental de sustentação dos atributos de diferenciação implica quase sempre na prestação de serviços como medida de ampliação do valor do produto ofertado, além do esforço para condução da produção no modelo de encomenda.

Obviamente uma medida necessária para condução dessa disposição demanda grande capacidade de flexibilidade e investimento em tecnologia por parte da organização em análise, requisito este que é um dos grandes pontos de sustentação competitiva das pequenas organizações, ou seja, flexibilidade e capacidade de adaptação. Por outro lado se a orientação se fixar na liderança de custos deve-se focalizar esforços para a produção em larga escala, de forma padronizada com preço final baixo e ênfase em tecnologia de processo e operações. Na análise do modelo de curva U, há uma análise mais específica e diz respeito às possibilidades resultantes de estratégias genéricas possíveis para as pequenas empresas conforme descrição a seguir que leva a uma nova conformação de estrutura para atuação das pequenas empresas, ou seja, por meio da realização de parcerias, a fim de explorar atividades de apoio junto ao nicho de atuação em que as grandes companhias atuam (PORTER, 1989). Pode-se assim resumir as possibilidades resultantes de alternativas estratégicas para as pequenas empresas:

- *Diferenciação de produto* associado ou não a um determinado nicho de mercado;
- *Liderança de custo*, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;
- *Flexibilidade/custo*, participando de uma rede de empresas flexíveis.

Segundo comenta Casarotto (1999), nesse caso a pequena empresa não fica condicionada à escolha de uma única estratégia para desenvolvimento de suas atividades entre liderança de custos e diferenciação conforme enfatizado por Porter (1989), podendo se beneficiar através de vantagens oriundas da opção por ambas as estratégias, conforme destacado pela Figura 38 a seguir.

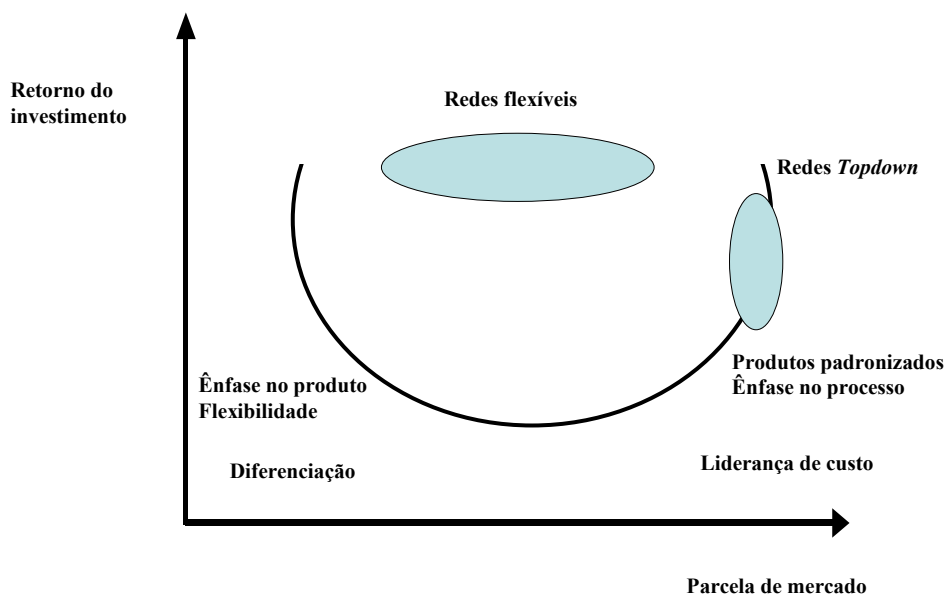


Figura 38 – Curva “U” e estratégias competitivas genéricas
 FONTE: CASAROTTO;PIRES (1999)

Uma outra tipologia de estratégias pode ser estabelecido por meio da decisão da empresa em desenvolver suas UENs, ou seja, a orientação se dá por meio de confronto entre produto e mercado. Nesse caso é proposta a estratégia chamada de produto/mercado onde é possível criar algumas alternativas por meio dessa combinação (ANSOFF, 1990). Esta proposta está descrita na Figura 39.

	Produtos atuais	Novos Produtos
Mercados atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
Novos Clientes	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Figura 39 - Estratégias de Crescimento: Produto/ Mercado (Ansoff)
 FONTE: KOTLER, 2000.

No caso das pequenas empresas a decisão de introduzir um novo produto no mercado ou mesmo a possibilidade de diversificação deve merecer atenção redobrada. Ao diversificar o *portfólio* corre-se o risco de perder a concentração no foco essencial do negócio, fragmentando o potencial de atuação. Nesse caso, abrem-se flancos que passam a representar alvo fácil para o ataque de concorrentes.

Em resumo as possibilidades de combinação estratégicas oriundas da interceptação entre produtos e mercados podem ser:

- A. Penetração (com expansão horizontal).
- B. Desenvolvimento do mercado (com expansão horizontal).
- C. Desenvolvimento do produto/processo.
- D. Diversificação lateral (ou expansão lateral).
- E. Integração vertical a montante.
- F. Integração vertical à jusante.

Um terceiro tipo de conjunto de estratégias diz respeito aos valores ponderados de quanto se deseja investir, ou mesmo por ocasião da utilização dos meios para tal. Os modelos mais conhecidos que sintetizam essas estratégias são representados pelos modelos BCG (*Boston Consulting Group*) e *McKinsey*. No caso do modelo BCG, cada unidade de negócio é classificada e disposta em quadrantes específicos que servem para orientar visualmente o estado atual do *portfólio* da organização em termos de participação relativa de mercado *versus* a taxa de crescimento. Esse modelo também classifica a disposição dos *portfólios* segundo o volume de caixa produzido e a quantidade consumida para sua sustentação. Um quarto tipo de estratégia que serve para orientação das atividades das pequenas empresas diz respeito à escolha de como produzir, ou estratégia de produção. A figuração se dá graficamente entre o cruzamento das variáveis de produção/processo como pode ser observado na Figura 40.

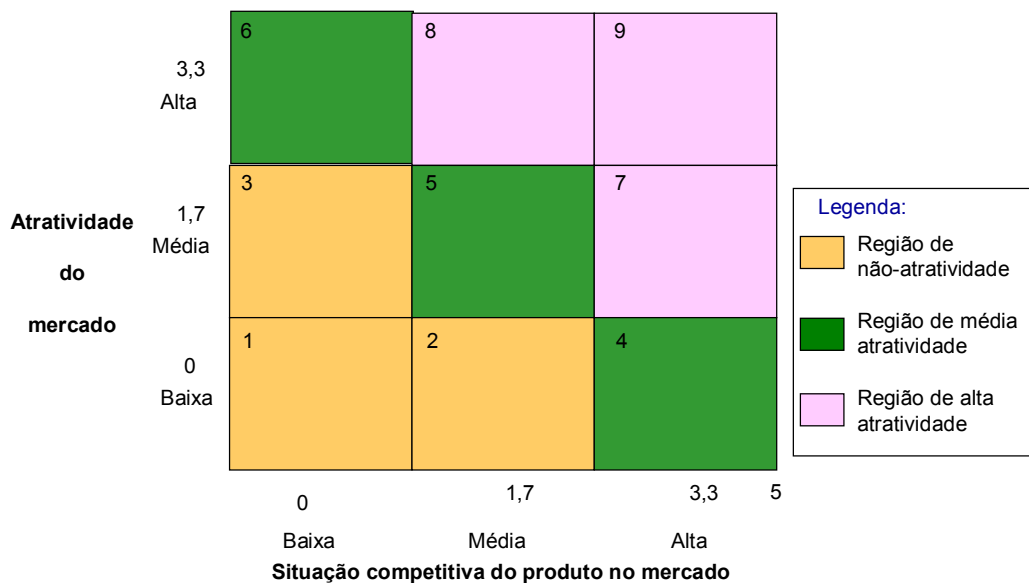


Figura 40 – Matriz de oportunidades (GE)

FONTE: KOTLER, 2000.

Na análise detalhada dos distintos quadrantes da matriz, podem-se adotar critérios diferenciados quanto á gestão do portfólio de produtos da empresa e assim decidir potencializar uma UEN ou mesmo descontinuar ou diminuir os recursos investidos em determinada área. Essa proposição está mais claramente estabelecida no Quadro 17 a seguir.

Quadro 17 - Estratégias recomendadas associadas a cada região da matriz de oportunidades

Regiões	Atratividade do Mercado	Situação competitiva do produto no mercado	Estratégia recomendada
1	Baixa	Baixa	Colher ou desinvestir
2	Baixa	Média	
3	Média	Baixa	
4	Baixa	Alta	Investimento seletivo para lucrar
5	Média	Média	
6	Alta	Baixa	
7	Média	Alta	Investir, crescer e desenvolver
8	Alta	Média	
9	Alta	Alta	

FONTE: CRAVENS, 1982. p. 73.

2.12.6 Estratégia Competitiva

Segundo Porter (1989) o contexto de formação da estratégia se dá mediante a interação de um composto de forças que de um lado leva em consideração valores externos à companhia e estão relacionados à análise das ameaças e oportunidades, elementos destacadamente enfatizados pela proposição da análise *SWOT* (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Em confronto á análise dos fatores externos, o autor propõe a análise interna dos pontos fracos e fortes juntamente com a ponderação dos valores pessoais dos gestores. A Figura 41 a seguir representa esse conjunto de elementos necessários para a ponderação e determinação da estratégia competitiva.



Figura 41 – Contexto onde a estratégia Competitiva é Formulada
 FONTE: PORTER ,1986

Quanto à escolha das estratégias, Porter (1989), sugere que a empresa deva optar por uma única estratégia que deve estar relacionada à escolha entre três posições, ou seja, as chamadas estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação, ou enfoque. Na proposta analítica do autor, as empresas devem invariavelmente escolher uma das opções estratégicas, sendo extremamente ruins aquelas que insistem em manterem-se no meio termo, ora em uma lacuna, ora em outra.

Entretanto para economias mais estáveis e com possibilidades de exploração de larga escala de volumes consideráveis de vendas, essa parece ser uma boa medida, mas em contrapartida economias emergentes e instáveis como a do Brasil, verifica-se a necessidade de uma maior ponderação, exceção para as empresas de classe global que exploram mercados internacionais. Os requisitos mínimos para as empresas que optam pela escolha de uma das posições genéricas implicam então na valorização de aspectos específicos em torno de custo, diferenciação e enfoque, como destacado a seguir. A Figura 42 enfatiza que a organização que decida orientar suas atividades em prol da liderança no custo total deverá focar um processo contínuo de investimentos e acesso em capital de giro, evitar gastos desnecessários por meio de controle rígido em sua estrutura interna e nas de parceiros como os canais de distribuição. Outro detalhe importante dessa orientação estratégica é que a concepção de produtos deverá ser a mais objetiva possível, evitando produtos muito elaborados que demandem constantes ajustes na estrutura produtiva.

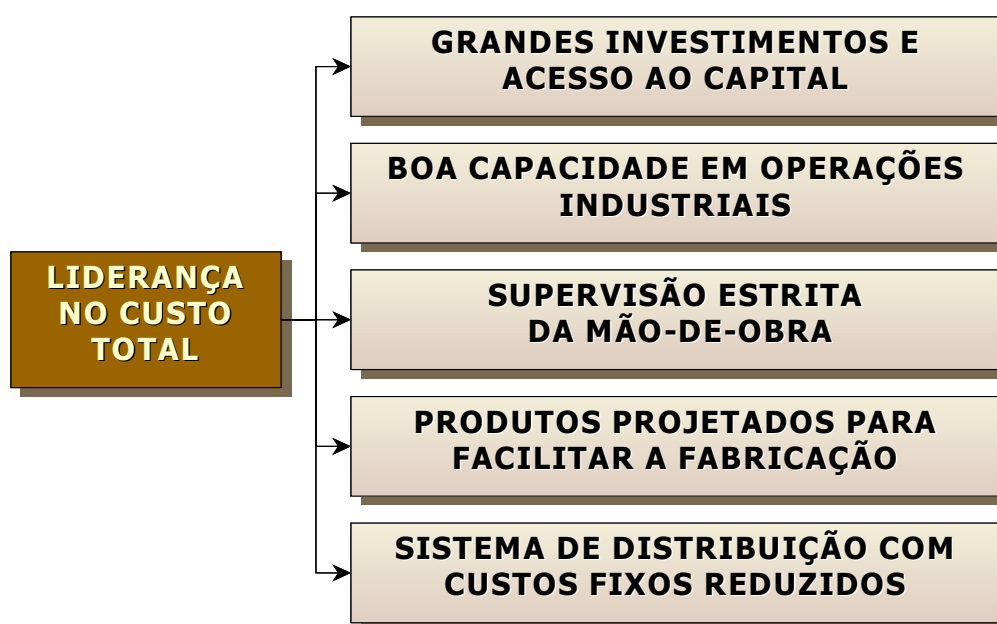


Figura 42 – Requisitos necessários para a estratégia de liderança no custo total
FONTE: PORTER, 1986.

No caso da organização decidir pela orientação estratégica genérica com base na diferenciação, as providências necessárias destacadas na Figura 43 estão fortemente ligadas a atributos que possam reunir aspectos diferenciais no produto.

Ênfase na capacidade de desenvolvimento, inovação e criatividade são essenciais, assim como contribuição dos canais de distribuição com o objetivo de brindar o cliente com velocidade de entrega e alta qualidade na oferta dos serviços, podem compor o rol de requisitos e providências a serem tomadas pela empresa.

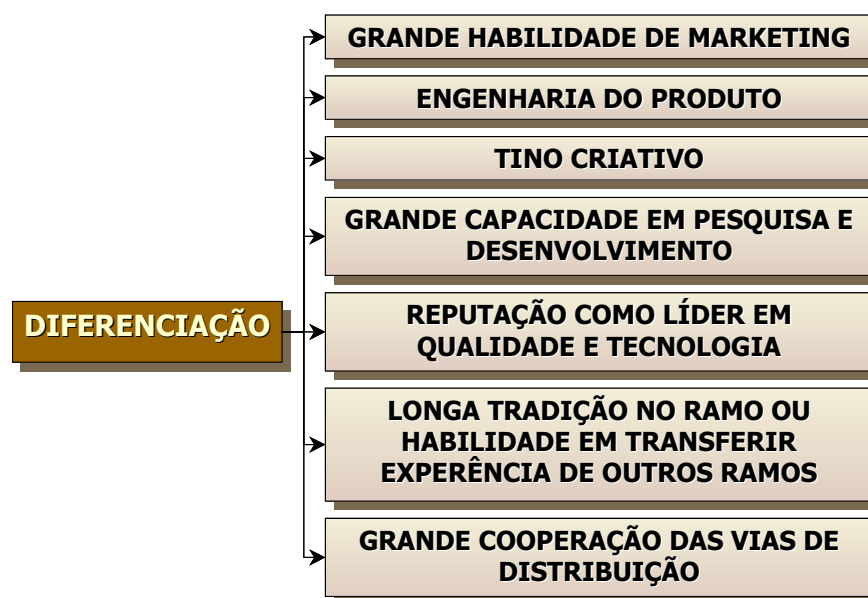


Figura 43 – Requisitos necessários para estratégia de diferenciação
FONTE: PORTER, 1986.

Na Figura 44, pode-se avaliar que em última instância a organização poderá optar por dirigir seus esforços em determinado segmento ou nicho de mercado e a estratégia de foco poderá ser dar por meio da agregação de valor ao nicho escolhido.

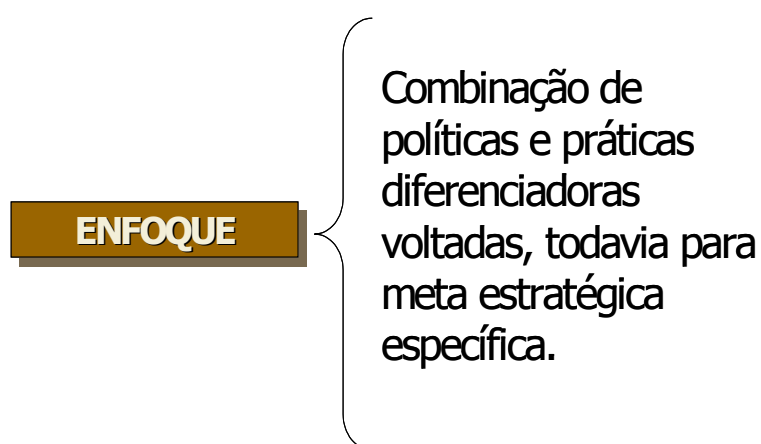


Figura 44 – Requisitos relacionados à decisão pela estratégia de enfoque
FONTE: PORTER, 1986.

PORTER (1989, p. 1) define a estratégia competitiva como sendo "a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência". É através da determinação de uma estratégia competitiva que a empresa deverá estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a rentabilidade e atratividade da indústria. A metodologia mais utilizada no meio gerencial é a proposta por Porter (1989) é conhecida como "análise estrutural da indústria" ou "matriz das cinco forças".

“A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes (PORTER, 1989, p.22).”

O autor afirma que existem cinco forças competitivas básicas, e que é o conjunto dessas forças e o modo como a empresa reage a elas que irão determinar o potencial de lucro final da indústria (retorno de longo prazo sobre o capital investido). A principal utilidade da estratégia competitiva é entender como essas forças estão agindo sobre determinado segmento de mercado, a fim de possibilitar um posicionamento estratégico que leve a empresa a se defender dessas forças ou influenciá-las em seu favor. Muitas vezes a melhor estratégia não será decorrente de um controle sobre todas as forças, mas sim sobre as fontes de uma delas. A análise das cinco forças competitivas; entrante potencial, ameaça de substituição, poder de negociação com fornecedores, poder de negociação com clientes e rivalidade entre os atuais concorrentes são mostrados conforme a Figura 45 que destaca claramente que a concorrência de uma empresa não é necessariamente uma outra empresa estabelecida no mesmo segmento de mercado, e sim uma ação conjunta de outros elementos.



Figura 45 – Matriz das cinco forças (Porter)
FONTE: PORTER, 1986

Todas as cinco forças, inclusive clientes, devem ser consideradas como concorrentes na medida em que acabam por se constituir em barreiras à empresa em seu processo de busca pela lucratividade. Essa metodologia de análise leva a concorrência ao seu sentido mais amplo: a rivalidade ampliada. É o conjunto dessas forças, através de diversas características técnicas e econômicas, que influencia os preços, custos e até mesmo os investimentos necessários para se obter o retorno desejado.

No Quadro 18 há uma síntese da composição das forças destacadas pelo autor, a perspectiva de sua conformação, bem como algumas perspectivas de como evitar as ações e pressões provenientes do desencadeamento das mesmas, e o resultado observado no nicho de mercado.

Quadro 18 – Formas de concorrência dentro da indústria

Força	Como concorre	Como evitar	Resultado
Novos entrantes	Inserir novas capacidades e novos recursos (tecnológicos e financeiros)	Economias de escala Diferenciação do produto Necessidade de capital Custo de mudança Acesso aos canais de distribuição Desvantagem de custo Independente de escala Políticas governamentais	Redução das margens de lucro Guerra de preços
Fornecedores	Ameaça elevar os preços ou reduzir a qualidade Ameaça de integração para frente Importância do insumo no produto final do comprador grau de concentração das empresas	Redução do custo de mudança de fornecedor Adoção de produtos substitutos Expansão do volume de compras	Redução na lucratividade
Clientes	Negociando preços Barganhando a Qualidade Exigindo mais serviços Acirram a concorrência	Concentração do volume de compras Custo de mudança Produtos padronizados Risco de integração retroativa Importância do item Quantidade de informações disponíveis	Reduz a rentabilidade
Produtos Substitutos	Fixação de preços máximos Número elevado de substitutos	Colaboração entre os concorrentes (como por exemplo, campanhas de esclarecimento)	Pressão nos índices de lucratividade
Rivalidade Interna	Estratégias da concorrência (movimentos e contra-movimentos) Introdução de novos produtos/serviços Concorrentes numerosos ou bem equilibrados Crescimento lento da indústria Custos fixos altos Ausência de diferenciação Custo de mudança Concorrentes divergentes Barreiras de saída elevadas Grandes interesses estratégicos	Relação amistosa com a concorrência a fim de evitar os conflitos que prejudiquem toda a estrutura da indústria	Concorrência de preços Concorrência de publicidade Queda na lucratividade

FONTE: PORTER, 1986

2.12.6.1 Ameaça de entrada

A entrada de novos concorrentes no mercado traz nova capacidade e novos recursos (financeiros e tecnológicos), colaborando para a expansão e melhoria da estrutura industrial, entanto, pode acarretar a redução das margens de lucro das empresas pelo acirramento da competição. Os efeitos dessa força podem ser minimizados através das barreiras de entrada, que são as dificuldades criadas pelas empresas da indústria, a fim de evitar a entrada de novos concorrentes.

Segundo Porter (1989, p.25), essas barreiras seriam: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagem de custo independente de escala e política governamental. Além destas barreiras, em muitas indústrias, novas concorrentes poderão ainda sofrer com a retaliação. Algumas dessas barreiras são características próprias da indústria, como a necessidade de capital e a política governamental, enquanto outras são fortemente influenciadas pelas estratégias das empresas instaladas, como a desvantagem de custo, a economia de escala e o custo de mudança. É justamente nesse cenário que as empresa concorrentes devem se articular de modo que evitem a entrada de novos concorrentes.

2.12.6.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes está diretamente ligada à possibilidade ou não de crescimento ou melhora de posição de uma das empresas. Como as empresas são mutuamente dependentes, as ações estratégicas ou táticas de uma tendem a influenciar todas as demais, que deverão reagir conforme seus objetivos estratégicos, criando, assim, os movimentos e contra-movimentos. Essas batalhas por melhores posições estratégicas podem ser travadas em diversos segmentos, sendo os mais comuns à concorrência de preços, a publicidade e a introdução de novos produtos, serviços, etc. A maioria delas, entretanto, pode resultar em efeitos contrários, principalmente quando essas ações não são sustentáveis e facilmente igualadas pelos concorrentes, o que leva todas as empresas do setor a ficarem em posição pior que a inicial. A rivalidade, segundo Porter (1989, p.35), é consequência da interação de diversos fatores estruturais, entre eles: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos altos, ausência de diferenciação ou custo de mudanças, concorrentes divergentes, barreiras de saída elevadas e grandes interesses estratégicos. Uma das maneiras de se defender dessa força seria através de uma relação amistosa com a concorrência, a fim de evitar conflitos que prejudiquem toda a estrutura da indústria.

2.12.6.3 Poder de negociação dos compradores

Os compradores, apesar de serem o alvo de toda empresa, também devem ser considerados como concorrentes. Além de competir com a indústria, negociando preços, barganhando a qualidade e exigindo cada vez mais serviços, eles ainda acirram a competição entre as empresas, jogando umas contra as outras, reduzindo ainda mais a rentabilidade da indústria. O poder de barganha dos compradores depende de alguns fatores, como a concentração e volume de compras, custos de mudança, produtos padronizados, risco de integração retroativa, importância do item e quantidade de informações disponíveis ao cliente. Essa força torna-se mais evidente quando se trata de produtos industriais, ou seja, no B2B (*business to business*). No caso do varejo, normalmente não exerce uma influência de grande importância.

2.12.6.4 Poder de negociação dos fornecedores

É uma das forças mais atuantes. Os fornecedores podem exercer grande pressão na medida em que ameaçam elevar seus preços ou reduzir a qualidade, o que levaria a uma redução na lucratividade, principalmente se a indústria não conseguir repassar esse aumento aos seus preços. Assim como na relação com compradores, os fatores que mais influenciam essa força são os graus de concentração das empresas, a importância relativa da indústria para com o fornecedor, a importância do insumo no produto final do comprador, a diferenciação e a ameaça de integração para frente. Para minimizar esses efeitos, a indústria deve buscar uma estratégia que proporcione um maior poder enquanto comprador, que pode ser pela redução do custo de mudança, adoção de produtos substitutos ou expansão do volume de compras.

2.12.6.5 Ameaça de substituição

A principal relação entre a empresa e os seus substitutos dá-se através da fixação de preços máximos, ponto em que o cliente em potencial passa a procurar o substituto. Em algumas indústrias, o número de substitutos é tão elevado que acaba pressionando de forma intensa a lucratividade de todas as empresas que as compõem. Nesses casos, um posicionamento de colaboração entre os concorrentes pode favorecer todas as empresas, como, por exemplo, ações coletivas de publicidade e esclarecimento.

2.12.7 Elementos para análise e orientação estratégica dos negócios: cadeia de valor, rede de valor.

Outra contribuição importante para avaliação das potencialidades e atividades que a organização desempenha em um mercado dentro de seus objetivos podem se dar mais facilmente por meio da análise da cadeia de valor (PORTER, 1989). Dentro do modelo da cadeia de valor são discriminadas as funções básicas que a organização vem realizando além de permitir uma visualização do que pode ser compartilhado entre pares de um dado setor para que essa decisão resulte em maior eficiência nas operações, e que possam resultar em elementos que possam se constituir em vantagens competitivas. A Figura 46 identifica onde estão as vantagens competitivas da empresa, ou seja, onde ela consegue agregar um maior valor ao seu produto, de modo a diferenciá-lo no mercado, criou uma estrutura denominada Cadeia de Valores, que “é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (PORTER, 1989, p. 33)”. As atividades desenvolvidas dentro de uma empresa podem ser divididas em dois tipos: as primárias, que "são as atividades envolvidas na criação física do produto (logística interna e operações), sua venda e transferência para ao comprador (logística externa e marketing & vendas), bem como na assistência após a venda (serviço)" e as atividades de apoio, que "sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa" (PORTER, 1989, p.34).

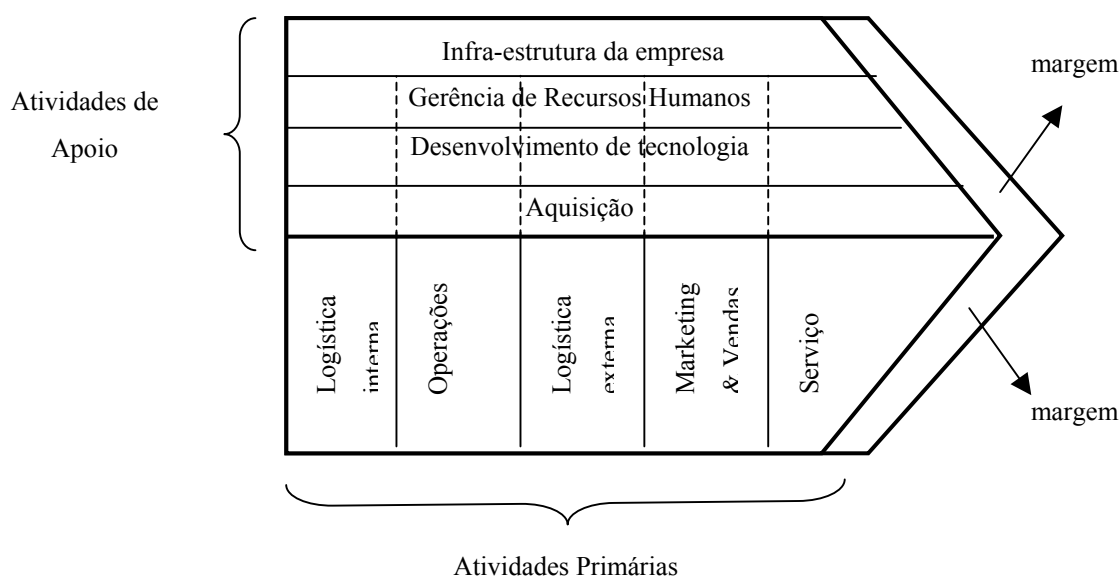


Figura 46 – Cadeia de Valor
 FONTE: PORTER, 1989, p. 35

São interligadas por meio de elos, principalmente entre as atividades primárias e as de apoio. Os elos mais comuns são aqueles entre as atividades primárias e de apoio, representadas pelas linhas tracejadas da Figura 46. No entanto, os que mais trazem benefícios competitivos são aqueles entre as atividades primárias. É a habilidade de coordenar esses elos que produz uma fonte sustentável de vantagem competitiva, já que serão eles os responsáveis pela redução dos custos ou pelo aumento da diferenciação (PORTER, 1989, p. 45). Existem ainda os elos chamados de verticais, derivados do relacionamento entre as cadeias de valor da empresa e de seus fornecedores e clientes. Para fortalecer esses elos, principalmente com seus clientes, a empresa deve buscar identificar cadeias de valores modelos, de modo a adequar seus produtos a elas. O valor nasce quando uma empresa cria vantagem competitiva para o seu comprador - reduz o custo de seu comprador ou eleva seu desempenho. O valor criado para o comprador deve ser, contudo, percebido por ele, para que seja recompensado com um preço-prêmio (PORTER, 1989, p. 48). Em processos que envolvam alianças estratégicas, as cadeias de valores individuais tendem a se integrar, proporcionando o compartilhamento das atividades de valor, o que pode levar as empresas inter-relacionadas a vantagens de custo e/ou de diferenciação. Porter (1989, p.299) amplia o conceito e sugere que essas ligações poderiam ocorrer entre duas empresas da como demonstrado pela Figura 47. Assim as empresas podem buscar inter-relacionar suas cadeias de valores tanto em atividades primárias, como logística e *marketing*, quanto nas atividades de apoio, ao estabelecerem políticas de desenvolvimento de produtos e aquisição de materiais em conjunto. As atividades ligadas ao *marketing*, como o compartilhamento de marca, publicidade, promoção e preços podem estabelecer vantagens competitivas sustentáveis na medida em que se estabeleçam padrões de cooperação que visem o crescimento de toda a indústria.

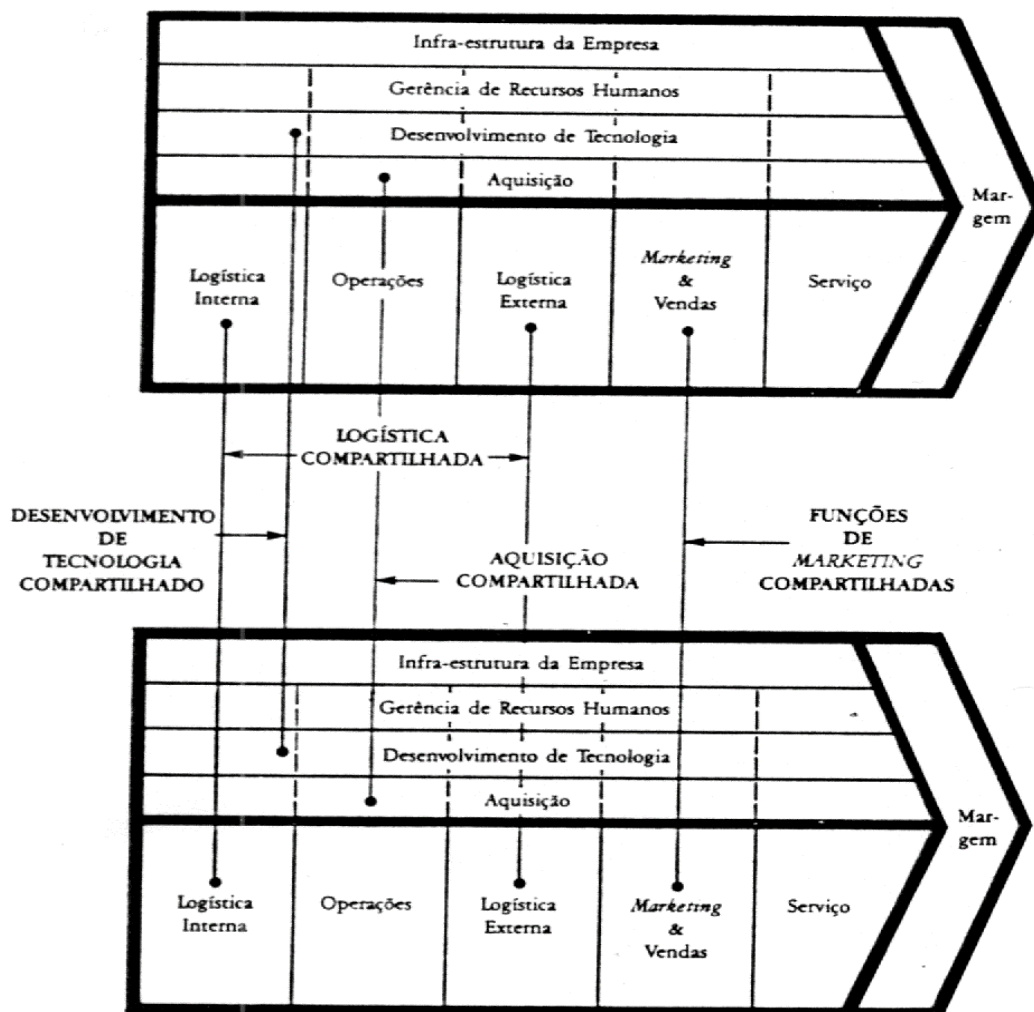


Figura 47 – Cadeia de valor em inter-relações

Fonte: PORTER, 1989, p.299

No processo de cooperação as empresas devem ter claro que os seus elos internos devem ser compartilhados com os demais componentes da aliança formada, inclusive proporcionando novos elos entre cadeias. Segundo Casarotto; Pires (1999, p.43) o desenvolvimento de tecnologia, que ajuda a aumentar o valor do produto e a aquisição de matérias-primas, que tende a diminuir o preço final do produto, contribuem para aumentar o coeficiente valor/preço. Neste ponto a composição de redes pode contribuir na medida em que fortalece as relações com fornecedores, reduz a necessidade de capital de giro e disponibiliza acesso à tecnologia e a intercâmbios com instituições ou empresas de pesquisas. Por outro lado marketing e logística, normalmente não podem ser bem desempenhados por pequenas empresas que atuam isoladamente porque envolvem definições de marketing *mix*, armazenagem, distribuição e transportes, requisitando recursos humanos capacitados para estas funções, que elevariam os gastos das pequenas empresas (CASAROTTO; PIRES, 1999).

No caso das atividades de apoio, as alianças propiciam a redução de custos em pesquisas e pode resultar em um maior poder de barganha junto aos fornecedores, na medida em que possam ser feitas aquisições em conjunto, a fim de elevar o volume das compras, obrigando o fornecedor a negociar preços e condições de pagamento. É em um cenário de concorrência elevada que as empresas devem procurar desenvolver habilidades que criem vantagens competitivas sustentáveis e, por mais contraditório que isso possa ser, as organizações devem procurar a cooperação acima da competição.

“A concorrência e a cooperação andam de mãos dadas em todas as situações da vida real. Existe um momento em todas as situações de conflito no qual ambas as partes ganham ou perdem menos na paz do que podem esperar ganhar de qualquer vitória previsível (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 192).”

A busca pela cooperação envolvendo empresas concorrentes tende a ser favorável na medida em que evita a hiperconcorrência, não deixando que crises provocadas pela competição por baixo custo ou guerras de preços impliquem um impacto negativo para toda a indústria, desta forma "o conflito continua, mas dentro de uma área implícita de acordo cooperante" (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 193). Uma estratégia que envolva a cooperação interorganizacional, além de impedir que a hiperconcorrência interfira de forma preponderante na rentabilidade das organizações, permite que elas se unam contra as outras forças competitivas que influenciam a indústria, como o poder de barganha dos fornecedores, que podem comprar em maior quantidade levando, assim, a economias de escala até então improváveis as empresas de menor porte. Outra vantagem vinda da criação de alianças entre concorrentes é a possibilidade de se difundir conhecimentos sobre o setor. O *benchmarking* é facilitado e as vantagens competitivas tendem a emergir com maior facilidade. Quando uma indústria trabalha buscando, além da competição uma cooperação, ela consegue criar barreiras contra novos entrantes ou estabelecer barreiras de mobilidade contra determinados segmentos ou grupos estratégicos. Na opinião de Mintzberg; Quinn (2001, p.167) “em vez de competir cegamente, as empresas deveriam competir, cada vez mais, somente nessas áreas precisas nas quais tenham uma vantagem duradoura ou nas qual a participação é necessária para preservar o poder do segmento, ou ainda para captar valor”. A busca por um posicionamento a qualquer custo, competindo de maneira voraz, leva todas as empresas da indústria a ficarem financeiramente exaustas, intelectualmente depauperadas e extremamente vulneráveis a ondas de inovação ou entrada de novos competidores no mercado (MINTZBERG; QUINN, 2001).

As atividades de marketing se concretizam na medida em que são tomadas decisões relevantes, e encadeadas em especial com relação à adoção dos instrumentos de marketing para poder se chegar aos resultados previamente estabelecidos. Um destaque interessante é avaliar a Figura 48, que retrata as particularidades do relacionamento possível entre os distintos estágios de ciclo de vida de produtos se considerados em uma escala global de atuação em diversos países.

A idéia de que se pode lançar mão de variações do composto de marketing para fins de atuação em mais de um país pode ser mais facilmente compreendida através do ciclo de vida, pois uma vez que o produto foi lançado necessitará de ajustes constantes ao longo de sua permanência no mercado. Esses ajustes se referem à adoção de estratégias de preços específicas para os distintos estágios, desde a introdução até o provável declínio. O mesmo raciocínio de particularização da estratégia de preço deve ser observado também para o produto, para a promoção e para a adequação quanto aos aspectos relacionados aos canais de marketing. Cabe destacar ainda que em todos os casos a questão da decisão de extensão da marca ou criação de uma nova marca envolverá os mesmos critérios descritos anteriormente. Essa disposição que é fruto das pressões competitivas globais e que decorre justamente dos volumes crescentes de incorporações, fusões e aquisições que passaram a ocorrer no âmbito mundial. Marcas são podadas, incorporadas, ou mesmo criadas a fim de atender aos requisitos estratégicos da companhia (TSE, CORN; 1992).

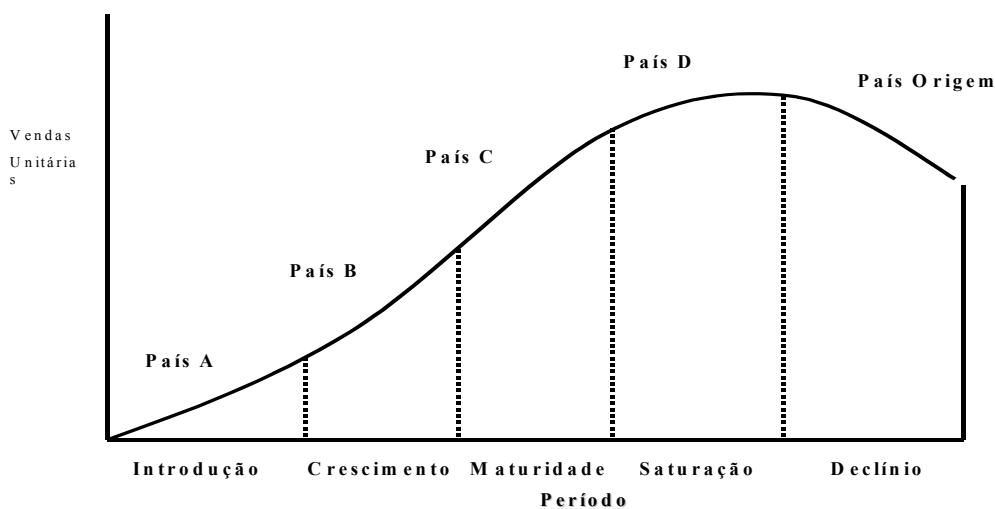


Figura 48 – Possibilidades do Ciclo de Vida do Produto em diferentes países
 FONTE: JEANNET;HENNESSEY, 2002,p.555

CAPITULO III

3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 TIPO DE PESQUISA

O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta, quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão, entre outras. Os estudos quantitativos caracterizam-se ainda pela intenção de garantir precisão dos resultados, evitarem distorções de análise e interpretação, possibilitando, assim, uma margem de segurança maior quanto às inferências a serem feitas por conta dos estudos que serão realizados. Os métodos quantitativos, em geral, são indicados para estudos do tipo descritivos em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como naqueles que investigam a relação de causalidade entre os fenômenos. Quanto à classificação, os estudos podem assumir também a característica do tipo exploratória ou também do tipo descritiva. Segundo Sellitz et al (1960) “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado”. O principal objetivo da pesquisa exploratória é reunir provas e compreensão do problema enfrentado, guiando-se nesse sentido por meio da coleta de dados e informações preliminares e relevantes sobre o tema. Nos estudos descritivos analogamente ao nome, procura-se descrever características ou funções de mercado que freqüentemente envolvem a descrição do grau de associação entre duas, ou mais variáveis envolvidas. A pesquisa descritiva, ao contrário da exploratória, caracteriza-se pela formulação prévia de questões específicas. Assim sendo, o presente estudo assume caráter quantitativo na medida em que pretende mensurar a relação entre diversas variáveis relativas à utilização das atividades de marketing no processo de exportação junto a uma amostra de empresas no norte do estado do Paraná. Paralelamente, o estudo também se classifica como sendo do tipo exploratório uma vez que os dados levantados, especialmente referentes ao uso das atividades de marketing pelas empresas exportadoras selecionadas, não terem sido explorados até o presente momento, podendo se constituir ainda em importante base inicial de dados para delineamento de outros estudos futuros relacionados ao tema.

3.2 A POPULAÇÃO E AMOSTRA

Inicialmente optou-se pela composição de uma amostra probabilística aleatória com base na população de empresas industriais constantes no cadastro da FIEP – Federação das Indústrias do Paraná, disponível em um catálogo contendo todas as empresas paranaenses segmentadas por ramo de atuação, localização, porte, tempo de mercado, número de funcionários e especialmente o desenvolvimento de atividade exportadora, conforme pode ser observado no Quadro 19. Entretanto quando iniciada a análise preliminar do cadastro e realizadas algumas tentativas de abordagem, verificou-se que a condução da pesquisa poderia ser prejudicada uma vez que grande parte dos dados do cadastro apresentava algumas inconsistências por conta de desatualização em alguns campos, especialmente em relação a: números de telefone, endereços corretos, pessoas de contato, ramo de atuação entre outras informações. Estas restrições muito provavelmente decorrem da dinâmica que envolve tal condição das empresas e a movimentação de profissionais ligados a esta área, ou seja, de comércio exterior. Inicialmente como o instrumento de coleta de dados havia sido formatado para ser enviado por meio eletrônico utilizando-se a internet com base em um programa previamente preparado para tal objetivo, o pesquisador tomou o cuidado de realizar ainda alguns pré-testes quanto ao envio e validade do instrumento o que possibilitou o reconhecimento prévio de algumas restrições, especialmente quanto ao nível efetivo de respostas que foi insignificante, especialmente pela não atualização dos endereços eletrônicos. Diante desta situação e para não haver prejuízo na condução do projeto em função da limitação de tempo de execução, o pesquisador optou por restringir o processo de amostragem somente junto às empresas exportadoras da região de Londrina haja vista que em contato com a sede regional da FIEP verificou-se uma ausência expressiva de informações estratégicas, sobretudo ligadas às questões relacionadas à adoção das atividades de marketing pela empresas, situação que ampliou as possibilidades e favoreceu as condições para se estabelecer o recorte na região proposta, ou seja, o norte do Paraná. Em contato com outras entidades regionais de apoio e fomento a exportação como: ACIL - Associação Comercial e Industrial de Londrina, Caminho do Exportador e ADETEC – Associação de Desenvolvimento Tecnológico da Região e também a CODEL – Companhia de Desenvolvimento de Londrina o panorama de dados também se mostrou limitado em relação ao propósito do trabalho o que despertou particular interesse destas entidades no levantamento das informações para posteriormente serem apresentados na forma de seminário aos empresários como medida de apoio e busca de melhoria na desempenho da região.

Segundo dados da FIEP o número de empresas paranaenses ativas em exportação é de aproximadamente 959 sendo que na região de Londrina o número estimado é de aproximadamente 190 indústrias distribuídas entre os setores de alimentação, metal-mecânico, eletro-eletrônico, moveleiro, plástico, couro, química, agroindustrial e confecções entre outros. Cabe por fim destacar que inicialmente o instrumento de coleta havia sido preparado para envio integralmente via internet para todas as empresas constantes no cadastro da FIEP por meio de um programa automatizado que havia sido desenvolvido especificamente com este propósito. Entretanto após os pré-testes e envio total dos 959 questionários por meio eletrônico (*e-mail*) verificou-se imediatamente um retorno menor que 1,5% do total enviado, além das devoluções por conta da desatualização dos endereços. Estes fatos combinados resultaram na decisão por parte do pesquisador em redirecionar o foco da amostra limitando-a somente à região de Londrina para maior eficácia no retorno dos instrumentos de coleta dos dados e análise em tempo hábil dos resultados.

Quadro 19 – Quadro da população de empresas industriais exportadoras - FIEP

Indústrias de transformação atuando no comércio exterior	População
Fabricante de produtos de madeira	176
Fabricantes de produtos alimentícios e bebidas	142
Fab. De maquinas e equipamentos	119
Fab. De móveis e ind. Diversas	83
Fabricação de produtos químicos	75
Fabricação de artigos de borracha e plástico	57
Fabricação de produtos de metal	56
Fab. Montagem veículos automotores reboques	37
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	32
Fabricantes de celulose, papel e produtos de papel	32
Fabrica de prod.minerais não-metálicos	25
Fabrica de Maquinas e apar. elétricos	24
Fabricante de produtos têxteis	19
Fab. De equipto e inst. Medico hosp.	18
Preparação de cursos e fabricação de artefatos de couro e artigos de viagem	16
Edição, impressão e reprodução de gravações	13
Metalurgia básica	11
Fab. De material eletrônico e comunicação	9
Fabricação de coqui, refino e usinas de álcool	7
Fab. De maq. Escritório e informática	03
Fab. Outros equipamentos transporte	03
Fabricante de produtos do fumo	01
Reciclagem	01
Total de empresas exportadoras	959

FONTE: FIEP - 2004

Desta forma a composição da amostra assumiu o caráter probabilístico sistemático, na medida em que se tomou o cadastro total da FIEP de onde foram extraídas somente as indústrias exportadoras da região de Londrina e a partir deste conglomerado procurou-se compor uma amostra planejada e proporcional conforme a atividade essencial que a empresa desenvolve em termos de comércio exterior conforme proposto no Quadro 20.

Quadro 20 – Distribuição da amostra planejada e amostra realizada

Setor industrial	Planejada		Realizada	
	Quant. de indústrias	%	Quant. de indústrias	%
Moveleiro	35	25%	21	18%
Alimentos	40	27%	37	33%
Metal-mecânico	25	18%	22	19%
Confecção	15	10%	06	5,4%
Couro	10	6,7%	08	7,2%
Agroindustrial	05	3,3%	06	5,5%
Química	10	6,7%	05	4,5%
Eleto-eletrônico	05	3,3%	03	2,7%
Plástico e embalagem	05	3,3%	04	3,6%
Total	150	100%	112	100%

FONTE: Elaborado pelo autor

3.2.1 Instrumentos de coleta de dados

A fim de se coletar os dados necessários conforme os objetivos especificados no capítulo I do presente estudo, foi estruturado um instrumento de coleta de dados dividido em três partes. A primeira parte do instrumento de coleta se concentra especificamente na caracterização do perfil da empresa e avalia os seguintes aspectos: nome ou razão social da empresa, tempo de funcionamento, tempo de atuação no mercado internacional, distribuição (%) das vendas para o mercado interno e para o mercado externo, frequência de exportação, número de linhas que exporta entre outras informações. Nesta primeira etapa também se buscou levantar informação relacionada ao perfil do entrevistado tais como: sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo entre outras variáveis. Na segunda parte do instrumento de coleta, foram formuladas questões estruturadas não-disfarçadas, uma vez que o teor das questões era de conhecimento comum a todos os respondentes. As questões apresentavam-se de forma fechada sendo que as alternativas de respostas foram organizadas por meio da composição de uma escala ordinal de concordância e discordância de seis pontos (somatório de *Likert*), onde 1 = discordo totalmente; 2 = discordo bastante; 3 = discordo um pouco; 4 = concordo um pouco; 5 = concordo bastante e 6 = concordo totalmente.

O objetivo desta segunda parte do instrumento de coleta foi de avaliar junto aos entrevistados quais as principais barreiras e ou dificuldades enfrentadas pela empresa no processo de internacionalização de suas atividades, bem como demais particularidades relativas à exportação. A seguir, demonstra-se a composição da estrutura da segunda etapa do instrumento de coleta de dados em termos de afirmações para discordância e ou concordância:

- Exporto só quando sobra estoque do mercado interno
- Exporto somente quando sou procurado pelo cliente ou interessado
- Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa
- Exportar melhora a motivação dos meus colaboradores
- Exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos
- Exportar com sucesso exige pessoal interno preparado
- Ter departamento de exportação é caro
- Ao exportar tive necessidade de modificar o produto
- Ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa
- Ao exportar sempre conto com o apoio de assessoria especializada externa
- Exportaria mais se não tivesse limitação física
- Exportaria mais se não tivesse limitação financeira
- Exportaria mais se não tivesse limitação tecnológica
- Exportaria mais se não tivesse limitação pessoal
- Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático
- Exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador
- Exporto em função da atual política de incentivos do governo federal
- Ao escolher o destino das exportações privilegio os países limítrofes do mercosul, pois é menos arriscado.

Na terceira parte do instrumento de coleta formulou-se questões fechadas caracterizadas por meio de uma escala ordinal com 5 pontos relativas à utilização das atividades de marketing pelas empresas exportadoras em seu processo de internacionalização das suas atividades. A escala foi assim distribuída: 1 = nenhuma utilização, 2 = pouca utilização, 3 = moderada utilização, 4 = bastante utilização e 5 = total utilização.

Nessa etapa as questões foram internamente agrupadas conforme a pretensão de avaliação das atividades de marketing específicas tais como: estrutura e organização de marketing, sistema de informação de marketing, estudo de segmentação e posicionamento de mercado, decisões do composto de marketing e planejamento de marketing. Na seqüência detalham-se as questões que estruturam esta etapa do instrumento de coleta de dados.

a) Estrutura e organização de marketing

- Departamento de marketing estruturado inteiramente
- Pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas
- Manter estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing
- Uso de índices específicos para monitorar desempenho ações de marketing internacional
- Formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing internacional
- Ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing, prazos e responsáveis.
- Manter sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa

b) Sistema de informações de marketing

- Monitorar concorrentes internacionais por meio de visita pessoal às suas instalações
- Monitorar concorrentes internacionais por meio de informações setoriais
- Monitorar concorrentes internacionais por meio da compra de seus produtos
- Monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes atuais
- Monitorar concorrentes internacionais por meio de conversas com fornecedores
- Monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior
- Participar de Associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação
- Visitas à clientes no exterior
- Monitorar desempenho da equipe de vendas por meio de indicadores específicos
- Realizar visita a feiras, exposições e congressos no exterior de interesse da empresa.
- Monitorar os intermediários e distribuidores dos produtos do mercado internacional
- Monitorar variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural, social e demográfico);
- Estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse coletados
- *Home Page*

- Dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacional
- Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação

c) Estudo de segmentação e posicionamento de mercado

- Agrupar os clientes internacionais conforme suas semelhanças geográficas
- Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças demográficas
- Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças econômicas
- Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças sócio-culturais
- Ofertar produtos conforme as necessidades e desejos do público-alvo internacional
- Dirigir esforços de comunicação conforme os hábitos de mídia de cada público-alvo no exterior
- Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse no exterior

d) Decisões do composto de marketing

d1) Produto

- Adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor externo
- Realizar teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior
- Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos para mercado externo
- Manter serviço de suporte e garantia ao produto no exterior
- Possuir selo ou certificação de qualidade para exportação
- Criar marca própria e exclusiva para exportação

d2) Promoção

- Dispor de equipe de vendedores ou representantes para o mercado internacional
- Criar campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos no exterior
- Ter catálogos e *folders* específicos para os produtos destinados à exportação
- Distribuição de amostras e merchandising dos produtos junto aos consumidores internacionais
- Manter site na Internet para divulgação e captação de negócios no exterior
- Manter política de participação em feiras internacionais

d3) Ponto de Distribuição

- Realizar transações pela Internet no âmbito internacional
- Contratar distribuidores no exterior para vender o produto lá fora
- Realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição responsáveis no exterior

d4) Preço

- Ter tabela de preço em dólar para exportação
- Adotar política de precificação específica para exportação
- Manter serviços de pós-venda no exterior
- Monitorar preço da concorrência no exterior

e) Planejamento de marketing

- Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional
- Planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional
- Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior
- Monitorar ameaças e oportunidade do mercado internacional
- Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico
- Estruturar um plano de marketing internacional
- Ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior
- Ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento internacional.
- Ter controles e índices das ações do planejamento internacional.

Inicialmente foram realizados cinco pré-testes no mês de novembro de 2005 para assegurar-se de que o instrumento estava corretamente estruturado para prover as informações necessárias. Posteriormente ao pré-teste, e de posse dos cadastros selecionados das empresas industriais, teve início a coleta de dados, por meio de entrevistas diretas quando havia disponibilidade de agenda do entrevistado.

Também foi utilizada a opção de entrevista via telefone, e também foram enviados questionários via correio eletrônico diretamente ao gestor ligado a área de comércio exterior ou que dominasse os conceitos avaliados relativos às atividades de marketing.

3.2.2 Tratamento estatístico e análise de dados

Os dados coletados foram organizados em planilha *excell* e depois exportados para o programa SPSS que possibilitou o tratamento estatístico planejado previamente. No Quadro 21 encontram-se sintetizadas as análises estatísticas descritivas realizadas de forma univariada bivariada conforme o caso, apresentando assim os resultados com base em frequências absolutas e relativas, além da inclusão das medidas de tendência central (média), mediana, moda, dispersão e desvio padrão. As avaliações das variáveis em termos de medidas de associação foram testadas, por meio dos testes não-paramétricos (Qui-Quadrado) e paramétrico (Anova). Como critério para os testes bivariados, foram adotados dois níveis de significância estatística, sendo o primeiro de 5% ($p < 0,05$) e o segundo de 1% ($p < 0,01$). Adicionalmente para fins de verificação da possível ocorrência de inter-relações entre as variáveis estudadas, utilizou-se a técnica multivariada de análise fatorial.

Quadro 21 – Técnicas estatísticas e análises adotadas para avaliação dos dados coletados

Etapa	Número de questões	Numero de variáveis	Técnica estatística aplicada
Etapa 1	15	15	Estatística descritiva, medidas de dispersão e histogramas.
Etapa 2	18	18	Estatística descritiva, média e desvio padrão, teste qui-quadrado e Anova e análise fatorial
Etapa 3	58	58	Estatística descritiva, média e desvio padrão, teste qui-quadrado e Anova e análise fatorial

FONTE: Elaborado pelo autor

Cabe ainda destacar que embora a escala elaborada para coleta de dados seja estruturada de forma ordinal, e não intervalar, o pesquisador tomou a liberdade de em algumas análises estatísticas de verificação das diferenças, conduzir a mesma por meio de médias, em vez da mediana, por uma questão de conveniência. Uma justificativa para esta medida é de que na grande maioria das vezes os pesquisadores e autores de livros Americanos e Europeus adotam a média e o desvio-padrão como critério padrão, o que torna evidente essa postura dentro da comunidade acadêmica e que se encontra respaldada inclusive pelo fato de que atualmente os programas estatísticos de tratamento de dados, têm apresentado usualmente seus resultados em termos de média e não a mediana como medida de tendência central (GUAGLIARDI, 1980, p.55).

3.2.3 Limitações da coleta de dados do estudo

Torna-se relevante destacar algumas limitações encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa de campo e que de alguma maneira possa ter contribuído no sentido de limitar algumas generalizações dos resultados encontrados. Inicialmente, o fato da opção de amostragem sistemática ter sido reduzida drasticamente em torno da população da região de norte do Paraná face à dificuldade de acesso aos cadastros que em parte foram verificados e constatados previamente que alguns campos de informações essenciais mostraram-se desatualizados, passou a exigir um maior dispêndio de tempo na preparação e sistematização da amostra final o que pode ter prejudicado à extensão do estudo, limitando-o a referências obviamente na região de contexto. Convém ainda destacar que o baixo índice de respostas obtidas inicialmente pelo envio do instrumento de coleta de dados via correio eletrônico exigiu um acompanhamento mais apurado em termos de controle das respostas recebidas, aumentando o dispêndio de tempo na reunião em torno do recebimento dos questionários respondidos. Convém abordar ainda que as respostas reflitam o pensamento do entrevistado e que em muitos casos não se pode afirmar categoricamente que suas respostas espelhem exatamente a condição da empresa naquele momento resultando assim em certa subjetividade. Pode-se considerar ainda que a incoerência e a falta de sistematização ou disponibilidade de dados cadastrais mais confiáveis poderiam ser um grande limitador do processo de coleta de dados. Por fim um outro aspecto e que na opinião do pesquisador se constituiu na maior limitação para encaminhamento mais rápido da coleta de dados foi o fato de que a maioria dos entrevistados não manifestou interesse ou disposição a priori em respondendo aos questionários mesmo sendo citada na abordagem pessoal ou via telefone ou por e-mail a relevância do tema e o apoio explícito e formal das entidades citadas, FIEP, ACIL, ADETEC e Caminho do Exportador. Talvez a cultura atual das empresas exportadoras da região esteja fortemente arraigada na idéia ou concepção de que compartilhar experiências ou boas práticas seja algo proibitivo em função da concorrência mesmo que não seja no âmbito doméstico, fato que por si só justificou o empenho do pesquisador em prosseguir com o estudo para apresentação aos interessados.

CAPITULO IV

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta etapa do estudo, tem início a apresentação, análise e discussão dos dados coletados por ocasião da pesquisa de campo conduzida junto à amostra selecionada de empresas industriais exportadoras da região norte do estado do Paraná, com o objetivo de confrontar elementos relacionados ao perfil das empresas, seu conhecimento e utilização das atividades de marketing nos processos de exportação. Para melhor compreensão da análise dos dados resultantes da pesquisa de campo, optou-se por estabelecer uma estrutura preliminar dividida em três partes, sendo a primeira (itens 4.2.1 e 4.2.2) dedicada a apresentar por meio da utilização da estatística descritiva os dados das empresas entrevistadas quanto ao perfil, localização, ramo de atividade, concentração de negócios, frequência de operações de exportação, destino das exportações, modalidades de recebimentos, número de linhas exportadas e demais particularidades referentes ao processo. Também é apresentado detalhe relativo ao perfil do respondente como: sexo, idade, grau de instrução, cargo que ocupa tempo de empresa e demais informações relevantes. Destaca-se, ainda, que foi possível compor um quadro bastante amplo com a síntese da opinião dos respondentes em relação aos principais aspectos que interferem no processo de decisão de exportar, utilizando-se uma escala de concordância em relação a uma série de afirmações relacionadas ao tema.

Na sequência das questões investigativa anterior, parte-se para avaliação da opinião do respondente em relação ao grau de utilização das atividades de marketing junto ao processo de internacionalização das empresas via exportação, a saber: a estrutura e organização de marketing, o sistema de informação de marketing, o estudo da segmentação e posicionamento de mercado, as decisões do composto de marketing e o planejamento de marketing. Como contribuição adicional na análise descritiva dos dados pesquisados em campo, há uma apresentação das médias resultantes da soma das escalas tanto em termos de utilização ou concentração da utilização das atividades de marketing por parte das empresas entrevistadas entre outras análises de dispersão em torno da mediana, moda e desvio-padrão.

Nessa etapa do trabalho que se encontra detalhado a partir do item 4.1.3, são apresentados dados estatísticos descritivos e adicionalmente são incluídos os histogramas com a representação das distribuições das médias encontradas e o perfil da curva de distribuição nos histogramas obtidos com utilização das atividades de marketing no processo de internacionalização por meio da exportação. A segunda parte da análise dos dados coletados (item 4.2.3) apresenta os resultados obtidos por meio da utilização da estatística não paramétrica, avaliando o comportamento das variáveis no teste do Qui-Quadrado. Convém destacar que para uma melhor avaliação dos resultados o pesquisador procurou agrupar e organizar as respostas obtidas da seguinte forma:

- As variáveis investigadas por meio da escala de concordância foram agrupadas para fins de análise como “concorda” (concordo um pouco, concordo bastante e concordo totalmente) e “discorda” (discordo um pouco, discordo bastante e discordo totalmente);
- As variáveis investigadas por meio da escala de utilização foram agrupadas também para fins de avaliação da seguinte forma: “utiliza” (total utilização e bastante utilização) e “não utiliza” (nenhuma utilização, pouca utilização e moderada utilização).

4.1 ESTRUTURA DE ANÁLISE

A estrutura de análise proposta para tratamento e análise dos dados coletados nas entrevistas está dividida em duas partes. A primeira parte trata de apresentar por meio da estatística descritiva um quadro geral da média e desvio padrão observado em relação ao grau de utilização dos instrumentos de marketing no processo de exportação. Na seqüência da análise descritiva são apresentados os resultados das mesmas variáveis em termos de frequência relativa e frequência absoluta, além das análises relacionadas à distribuição de frequências, normalidade e dispersão dos dados. Na segunda parte da análise foram conduzidos os seguintes testes estatísticos, o teste do Qui-Quadrado, o teste de análise de variância (Anova) e por fim a análise fatorial que completa a análise estatística previamente planejada.

4.1.1 Estatística descritiva: médias observadas e desvio padrão

Nesse tópico tem início a apresentação dos resultados por meio da aplicação da estatística descritiva, sobretudo em torno das questões relativas às médias obtidas especialmente na parte 2 e 3 do instrumento de coleta de dados. O formato e a estrutura do instrumento de coleta de dados aplicado junto à amostra das empresas exportadoras contemplaram as seguintes etapas distintas:

- a) Etapa 1: Dados do perfil da empresa e do respondente;
- b) Etapa 2: Aspectos de concordância/discordância da organização em relação aos principais problemas vivenciados por aqueles que internacionalizam suas atividades por meio da exportação;
- c) Etapa 3: Destinada especificamente a monitorar junto aos respondentes o grau de utilização das seguintes atividades de marketing no processo de exportação: estrutura e organização de marketing, sistema de informação de marketing, segmentação e posicionamento de mercado, decisões do composto de marketing e o planejamento de marketing.

Nos Quadros a seguir, 22 a 27 é possível verificar o resultado apontado pelos entrevistados em relação às questões propostas anteriormente nas etapas 2 e 3 do instrumento de coleta sobre o processo de exportação das empresas e o uso efetivo das atividades de marketing e demais particularidades do processo de exportação.

Quadro 22 – Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à discordância e concordância em relação as informações específicas pesquisadas sobre exportação

Variáveis	Média resultante: (sendo 1 para discordo totalmente e 6 para concordo totalmente)	Desvio padrão
Exportar com sucesso exige pessoal interno preparado	5,3	1,051
Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa	5,1	1,231
Exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos	4,9	1,378
Exportar melhora a motivação dos meus colaboradores	4,6	1,251
Ao exportar tive que modificar os processos internos da empresa	3,6	1,739
Ao exportar sempre conto com o apoio de assessoria especializada externa	3,6	1,744
Ao exportar tive a necessidade de modificar o produto	3,6	1,776
Exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador	3,5	1,778
Ter departamento de marketing é caro	3,5	1,700
Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático	3,4	1,829
Exportaria mais se não tivesse limitação financeira	3,1	1,894
Exportaria mais se não tivesse limitação física	3,0	1,954
Exportaria mais se não tivesse limitação tecnológica	2,9	1,785
Exporto em função da atual política de incentivos do governo federal	2,6	1,625
Exportaria mais se não tivesse limitação pessoal	2,4	1,686
Exporto somente quando sou procurado pelo cliente interessado	2,2	1,734
Ao escolher o destino das exportações privilegio os países limítrofes do mercosul, pois é menos arriscado.	1,9	1,509
Exporto só quando sobra estoque do mercado interno	1,3	0,771
Total: 112 empresas		

FONTE: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no Quadro 22 os itens identificados com maior grau de concordância na opinião dos respondentes é: “exportar com sucesso exige pessoal interno preparado” (média de 5,3) e “exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa” (média de 5,1). Na seqüência os itens “exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos” com média de 4,9 e “exportar melhora a motivação dos meus funcionários” com média de 4,9. Das demais variáveis pesquisadas, 11 ficaram entre os limites médios de 2,4 e 3,6.

Por fim no extremo do quadro, as variáveis com menores médias, entre 1,3 e 2,2 são aquelas que refletem a opinião de discordância total dos respondentes no que diz respeito à condição passiva da organização em procurar exportar somente quando há sobra de estoque do mercado interno (média de 1,3), ou a escolha do destino da exportação estar ligada somente à decisão de ser encaminhada junto aos países do MERCOSUL, como se esta decisão pudesse minimizar possíveis riscos do processo em função da proximidade geográfica (média de 1,9) e ou a exportação como decisão influenciada fortemente quando a uma atitude mais pró-ativa unicamente por parte do importador (média de 2,2).

Esta posição é reforçada por Yip (1999, p.30) que em sua opinião uma organização com forte identidade e imagem junto aos seus colaboradores, mais facilmente poderá contornar prováveis entraves em seu processo de internacionalização. Isto se dá, ainda segundo ele, exatamente por poder contar com uma atitude mais pró-ativa de seu pessoal, não isentando a necessidade da organização em desenvolver requisitos de flexibilidade e capacidade de adaptação. Efetivamente as médias anteriores demonstram que na opinião dos entrevistados, o esforço empreendido pelas organizações rumo ao mercado internacional deveria via de regra passar inicialmente pela presença de pessoal capacitado para encaminhamento das medidas necessárias de forma mais profissional possível. Em decorrência dessa proposição a média subsequente outorgaria à organização uma melhor imagem junto ao mercado em que atua, ou mesmo junto aos seus públicos de interesse. Outro detalhe também importante, e que culmina com a expectativa necessária de adaptações a serem realizadas no que diz respeito ao produto que se destina ao mercado internacional é que os próprios colaboradores e funcionários se sentem mais motivados e confiantes em desenvolverem suas atividades diárias em uma organização que atua no mercado internacional exportando seus produtos. Assim, as empresas que adotam esta postura, podem ganhar em imagem positiva não somente junto ao público externo, mas, sobretudo em relação ao seu público interno, o que de certa forma acaba por refletir em uma melhoria no ambiente geral da empresa e conseqüentemente em um maior comprometimento e engajamento do pessoal, pois trabalhar em uma organização voltada para o mercado externo agrega certo *status* ao funcionário.

Quadro 23 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à estrutura e organização de marketing para atuar no mercado internacional

Variáveis	Média (Escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Pessoal com formação acadêmica nas áreas de específicas	3,3	1,396
Manter sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa	3,2	1,583
Manter estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing	2,7	1,385
Departamento de marketing estruturado internamente	2,5	1,413
Ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing, prazos e responsáveis.	2,3	1,518
Formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing internacional	2,2	1,404
Uso de índices específicos para monitorar desempenho das ações de marketing internacional	2,2	1,362
Total: 112 empresas		

FONTE: Elaborado pelo autor.

De acordo ao Quadro 23 que trata da avaliação em relação à estrutura e organização de marketing mantida pela empresa que exporta, somente duas das sete afirmações apresentam médias acima de 3, sendo elas, “pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas” (média de 3,3) e “Manter sintonia e colaboração com outros departamentos” (média de 3,2). As demais 5 afirmações apresentaram médias entre 2,2 e 2,7, extremamente baixas se considerarmos que a estrutura e organização do marketing se constitui em elemento básico para orientação e desempenho satisfatório das ações práticas da empresa junto ao mercado. Aspectos como: pessoal treinado, estrutura física adequada e utilização sistemática de índices para avaliação de desempenho em cronograma não atingiram médias importantes.

Entretanto o fato que mais chama a atenção é a manifestação das empresas em não priorizarem a adoção de um plano de marketing para encaminhar as ações de internacionalização de suas atividades e de seus produtos. Assim, é possível inferir pelas respostas apresentadas que as organizações ou não se preocupam muito em organizarem formalmente suas decisões em torno de um documento, ou em muitos casos há um desconhecimento por parte dos gestores de um documento específico e fortemente apoiado em ações táticas que pode ser utilizado tanto no âmbito doméstico do mercado quanto no âmbito internacional, bastando para isto as considerações necessárias e específicas do mercado pretendido.

Dentro desta perspectiva o plano de marketing é o documento que auxilia o gestor na orientação e acompanhamento detalhado de todas as decisões necessárias de ajustes do composto de marketing. Segundo Campomar (1981) o plano de marketing é em geral um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente ao próximo período de atividades e define programas de ação necessários ao atingimento desses objetivos. As empresas entrevistadas poderiam melhor organizar suas atividades por meio do plano de marketing que permite melhor avaliação das condições ambientais externas, monitoramento de aspectos relativos aos pontos fracos e fortes da organização previamente ao estabelecimento dos objetivos, e por fim a proposição de um elenco de ações com mais segurança e que poderia permitir à organização um melhor desempenho em suas ações, sobretudo no contexto dinâmico internacional.

Quadro 24 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto ao sistema de informação de marketing

Variáveis	Média (Escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Home page	3,6	1,335
Monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior	3,3	1,351
Monitorar variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural, social e demográfico)	3,2	1,456
Dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacional	3,2	1,410
Estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse coletados	3,2	1,427
Realizar visita a feiras, exposições e congressos internacionais de interesse da empresa.	2,9	1,441
Visitas à clientes no exterior	2,8	1,457
Monitorar concorrentes internacionais por meio de informações setoriais	2,6	1,393
Participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação	2,6	1,543
Monitorar os intermediários e distribuidores dos produtos do mercado internacional	2,6	1,506
Monitorar concorrentes internacionais por meio de conversas com fornecedores	2,6	1,301
Monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes atuais	2,5	1,404
Monitorar desempenho da equipe de vendas internacionais por meio de indicadores específicos	2,4	1,437
Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação	2,3	1,402
Monitorar concorrentes internacionais por meio da compra de seus produtos	2,1	1,337
Monitorar concorrentes internacionais por meio de visita pessoal às suas instalações	2,0	1,244
Total : 112 empresas		

FONTE: Elaborado pelo autor

No Quadro 24, pode-se observar a distribuição das médias alcançadas em relação à avaliação da utilização do (SIM) sistema de informação de marketing pelas empresas exportadoras entrevistadas. A distribuição das médias obtidas demonstra que somente 5 respostas se enquadraram dentro dos intervalos de 3,6 à 3,2, sendo as seguintes: *home-page*, monitorar grau de satisfação de clientes no exterior, monitorar variáveis ambientais no âmbito internacional, manutenção de dados internos da organização e sistema computacional adequado para tratamento de dados. As demais médias estão distribuídas entre 2,9 e 2,0 em um total de 11 variáveis. Uma análise preliminar mostra que as organizações manifestaram uma preocupação em monitorar elementos externos, além da preocupação com o tratamento de dados coletados, seja em registros internos ou por meio de sistema computacional, elemento essencial de um sistema de informação de marketing (CAMPOMAR, 1981). As demais médias se concentram na atenção que as empresas exportadoras desenvolvem em avaliar aspectos de seus distribuidores (média: 2,6), intermediários e também concorrentes, além de se fazer presente em feiras e eventos de interesse uma média maior de 2,9.

Destaca-se aqui novamente a baixa preocupação das empresas que operam no mercado internacional em monitorar aspectos relacionados aos seus concorrentes no exterior, seja por meio de visitas, compra de seus produtos e ou por meio da pesquisa de marketing. Em todos estes fatores os índices reportados pelos clientes foram extremamente baixos em termos de utilização do atributo, sendo que chama atenção à baixa utilização expressa pelos entrevistados da atividade essencial de marketing que é a pesquisa de marketing que apresentou um índice médio de 2,3 em termos de utilização. Este ponto contrasta com o que foi avaliado na revisão da literatura especialmente na opinião de Campomar (1989) de que a pesquisa de marketing propicia além de elementos essenciais em termos de panorama de mercado um conjunto de dados relevantes sobre o consumidor que auxilia diretamente a organização na definição do composto de produto, promoção, preço e praça.

Quadro 25 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto à utilização da atividade de segmentação e posicionamento de mercado no âmbito internacional

Variáveis	Média (Escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Ofertar produtos conforme as necessidades e desejos do público-alvo internacional	3,3	1,496
Dirigir esforços de comunicação conforme os hábitos de mídia de cada público-alvo no exterior	2,4	1,451
Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse no exterior	2,4	1,481
Agrupar os clientes internacionais conforme suas semelhanças geográficas	2,3	1,420
Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças econômicas	2,3	1,380
Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças sócio-culturais	2,2	1,426
Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças demográficas	2,1	1,393
Total: 112 empresas		

FONTE: Elaborado pelo autor

No Quadro 25, em relação à adoção da atividade de segmentação de mercado e posicionamento empreendida pelas empresas, observa-se que somente uma média se encontra em 3,3, se referindo à preocupação da organização em ofertar produtos conforme a necessidade e desejo do consumidor internacional. As questões relativas ao esforço necessário para posicionamento de seus produtos no exterior apresentaram resultado de 2,4 para “dirigir esforços de comunicação conforme hábitos de mídia do consumidor e promoção de atributos diferenciais do produto no exterior”. A baixa utilização da comunicação dirigida ao público-alvo pode comprometer diretamente os objetivos da empresa em criar junto ao consumidor a consciência de lembrança dos atributos de diferenciação da sua empresa e de seus produtos prejudicando seus resultados em termos de conquista de mercado. Os demais itens específicos relacionados aos critérios de segmentação de mercado também apresentaram baixos índices de utilização, o que pode demonstrar ou desconhecimento por parte dos entrevistados em termos dos benefícios reais e práticos advindos da utilização da segmentação ou mesmo por outras questões operacionais ligadas à dificuldade de implementação de programas de segmentação e posicionamento no âmbito internacional. O resultado do posicionamento na mente do consumidor é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente e convincente o suficiente para provocar a opção de compra pelo público-alvo. O posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo (KOTLER e KELLER, 2005, p.305).

Quadro 26 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto as decisões do composto de marketing no âmbito do mercado internacional

Variáveis	Média (Escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Ter tabela de preço em dólar para exportação	3,5	1,570
Adotar política de precificação específica exportação	3,5	1,565
Adaptar o produto às necessidades e desejos do consumidor externo	3,5	1,582
Manter site p/ divulgação e negócios no exterior	3,2	1,549
Manter serviço de garantia ao produto no exterior	3,2	1,464
Teste de conceito do produto antes lançamento no exterior	3,1	1,591
Processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos para o mercado externo	2,9	1,485
Monitorar preço da concorrência no exterior	2,8	1,526
Manter serviços de pós-venda no exterior	2,8	1,519
Catálogos e <i>folders</i> p/ produtos destinados à exportação	2,8	1,606
Selo ou certificação de qualidade para exportação	2,7	1,682
Disponer de equipe de vendedores ou representantes para o mercado internacional	2,7	1,585
Manter política de participação em feiras internacionais	2,6	1,617
<i>Merchandising</i> dos produtos junto aos consumidores	2,5	1,497
Parcerias com canais de distribuição no exterior	2,4	1,542
Marca própria exclusiva para exportação	2,4	1,669
Realizar transações pela internet no âmbito internacional	2,3	1,511
Contratar distribuidores no exterior	2,3	1,504
Campanha de divulgação da empresa no exterior	2,0	1,457
Total: 112 empresas		

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 26 apresenta o resultado das médias observadas junto às empresas em relação à utilização de decisões do composto de marketing, sendo possível verificar que 6 médias estão entre 3,5 e 3,1 no que se refere à: adotar tabela de preço em dólar, política de precificação específica para exportação, ter *site* para divulgação no exterior, manter serviço de garantia no exterior e realizar teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior. Nesse caso a maior importância dada pelos entrevistados em relação ao composto se refere ao cuidado com preço e sua política, sendo seguida pela preocupação com a divulgação do mesmo e a realização do teste de conceito antes do lançamento. Quanto às demais variáveis do composto de marketing as médias observadas foram menores, sendo 2,9 para utilização da pesquisa de marketing, promoção e merchandising (2,5) e parcerias com os canais de distribuição (2,3). O que se verifica em termos de utilização de decisões do composto de marketing é que as orientações mais fortes estão concentradas no que diz respeito à política de precificação que não deixa de ser essencial para fins de competitividade internacional.

Entretanto aspectos relevantes como prospectar e desenvolver relacionamentos e parcerias com novos canais de distribuição apresentou uma baixa utilização e em termos de comunicação, igualmente não houve uma manifestação consistente por parte dos entrevistados em termos de utilização da promoção. Quanto ao composto de produto, houve uma citação relacionada à questão do teste de conceito para lançamento no exterior. Conforme destacou Kotabe (2000) a base de um programa de composto de marketing global, deverá estar devidamente ajustado e coerente ao conjunto das atividades relacionadas às decisões em termos de preço, produto, promoção e praça para que a empresa não venha a sofrer impactos desnecessários ao atuar no mercado global.

Quadro 27 - Médias resultantes das variáveis pesquisadas quanto a utilização do planejamento de marketing no âmbito do mercado internacional

Variáveis	Média (Escala de 1 a 5)	Desvio padrão
Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional	3,1	1,339
Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior	3,0	1,422
Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional	2,7	1,474
Planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional	2,3	1,410
Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico	2,3	1,343
Ter controles e índices das ações do planejamento internacional	2,3	1,488
Estruturar um plano de marketing internacional	2,2	1,465
Ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior	2,2	1,506
Ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento internacional.	2,2	1,467
Total: 112 empresas		

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 27 apresenta as médias resultantes quanto à utilização efetiva por parte das empresas do planejamento de marketing no âmbito internacional, sendo que as maiores médias foram (3,1) para monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional e (3,0) para avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente à sua atuação no mercado exterior. Estes resultados permitem inferir por parte dos entrevistados que os mesmos dispõem de um conhecimento ordenado em relação ao planejamento de marketing se consideradas as avaliações externas do ambiente (ameaças e oportunidades) e internas da empresa (pontos fracos e pontos fortes). Este ponto de vista é corroborado na revisão da literatura com base no pensamento de Campomar (1982) em que a análise da situação deve levar em conta aspectos externos do ambiente e informações internas da empresa, as quais devem ser obtidas por um sistema de informação de marketing eficiente.

Entretanto quando avançamos questionando aspectos relacionados ao conceito formal e estratégico do planejamento de marketing, além das questões de caráter tático como definição de cronograma com responsáveis, prazos, custos ligados ao orçamento de marketing e efetivamente o documento essencial que é o plano de marketing, verificou-se um distanciamento grande em termos de grau de utilização por parte das empresas entrevistadas. As demais médias são as seguintes: (2,7) destacando a importância de se desenvolver uma estratégia própria para atuação no contexto internacional, (2,3) criação de ações táticas e índices de avaliação de desempenho e por fim a estruturação do cronograma de ação (2,2). Os aspectos discutidos anteriormente sobre as empresas entrevistadas podem refletir basicamente duas situações, primeiro, ou as empresas explicitamente não se utilizam o planejamento e se guiam por meio das experiências anteriores baseadas em elementos pouco formais, ou então surge novamente a questão crucial relacionada há confusão em termos conceituais por parte dos entrevistados no que diz respeito à diferença entre os limites estratégicos e táticos. Este ponto foi avaliado no referencial teórico na opinião de Toledo e Minciotti (1989, p.19) de que muitas vezes há certa confusão entre a adoção do termo estratégia de marketing e tática de marketing na iniciativa de caracterização de alguma decisão tomada ou pensada em torno das questões inerentes ao marketing. Segundo os autores a diferença entre estratégia e tática, no contexto empresarial, não é estabelecida a priori, uma vez que a diferença se encontra apenas no nível em que cada uma é tomada em uma situação específica e desta forma o plano de marketing é tático se o referencial comparativo for o plano estratégico, se a comparação for estabelecida com o plano de treinamento de vendas.

4.1.2 Estatística descritiva: perfil das empresas e dos respondentes

Na sequência são apresentados os resultados decorrentes da aplicação da estatística descritiva que tem como objetivo a exposição das informações relacionadas a todos os dados coletados e contemplados nas três etapas do instrumento de coleta de dados. Na primeira etapa que aponta detalhes do perfil das empresas e dos respondentes, a segunda etapa contemplando detalhes de barreiras e particularidades relacionadas à decisão das empresas em exportar seus produtos, e finalmente a terceira parte contendo uma avaliação em termos de utilização ou não das atividades de marketing no processo de exportação.

O Quadro 28 a seguir apresenta uma síntese completa de todos os dados relativos ao perfil das empresas participantes do estudo e dos respectivos respondentes, enquanto os Quadros 28 a 32 apresentam detalhes sobre as atividades de marketing. Cabe ainda destacar, que no Quadro 28 há alguns dados relativos ao perfil das empresas e dos respondentes tais como: setor de atuação, destinos comuns das exportações, existência ou não de filiais no exterior, modalidades de pagamentos mais utilizados, cargo do respondente, entre outras que não constam ao longo das análises estatísticas posteriores uma vez que o pesquisador optou por tomar alguns dados de perfil tanto da empresa quanto dos respondentes como critério particular, entretanto estes dados de perfil ora explicitados poderão ser frutos de outras avaliações.

Quadro 28 – Perfil das empresas pesquisadas e dos respondentes

Perfil das empresas		Perfil dos respondentes	
Setor de Atuação	Alimentos: 32,14% Metal-mecânica: 19,64% Moveleiro: 18,75% Couro e derivados: 6,15% Confecção: 5,26% Açúcar e Alcool: 5,36% Química: 4,46% Plástico e embalagem: 3,57% Eleto-eletrônico: 2,68% Serviços: 0,89%	Sexo	Masculino: 64,9% Feminino: 35,1%
		Faixa Etária	Até 29 anos: 30,2% De 30 a 40 anos: 38,7% Acima de 40 anos: 31,1%
		Grau de instrução	Superior: 61,8% Pós-graduação: 38,2%
		Formação (graduados e ou graduandos)	Administração: 38,90% Comércio Exterior: 22,20% Ciências Contábeis: 18,50% Engenharia: 9,30% Outras: 11,12%
		Tempo de empresa	Até 3 anos: 31,5% De 4 a 10 anos: 38,0% Acima de 10 anos: 30,6%
		Tempo no cargo	Até 2 anos: 34,8% De 3 a 6 anos: 36,6% Acima de 6 anos: 25,0%
		Idade da empresa	Até 14 anos: 31,8% De 15 à 30 anos: 31,8% Acima de 30 anos: 36,4%
Porte da empresa	Médio porte: 37,7% Grande Porte: 62,3%	Classificação do cliente importador (mais uma resposta)	Distribuidor: 53,70% Varejista: 23,10% Consumidor Final: 17,60% Outros: 5,60%
Frequência de exportação	Mensal: 64,5% Mais de 1 mês: 35,5%	Possui outras unidades ou filiais no exterior	Sim: 18,51% Onde: EUA, Europa, Mercosul, Ásia, entre outros; Não: 81,49%
Linhas de produtos que exporta	Uma linha: 18,9% De 2 a 4 linhas: 40,6% Acima de 4 linhas: 40,6%	Modalidade de recebimento	Carta de crédito: 43,80% Remessa direta doc: 22,20% Cobrança documentária: 22,21% A vista: 6,9% Outras: 4,9%

FONTE: Elaborado pelo autor

No Quadro 28, verifica-se quanto ao perfil das empresas participantes do estudo, que houve uma maior concentração de empresas do setor de alimentos (32,14%), seguidas por metal-mecânica (19,64%), moveleiras (18,75%), couro e derivados (6,15%) e confecção (5,26%), além de outros que conformam os restantes percentuais aproximados em torno de 16%. Quanto ao porte observando-se a classificação proposta pela FIEP, uma grande maioria foi considerada de grande porte (62,3%) com mais de 100 funcionários e as demais empresas (37,7%) de médio porte com até 100 funcionários.

Outras informações relevantes quanto ao perfil das empresas entrevistadas estão relacionadas ao tempo de atuação no exterior e nesse caso houve certo equilíbrio, sendo que até 5 anos (35,2%), de 6 a 10 anos (37,1%) e acima de 10 anos (27,6%). Também em relação à frequência de exportações é outro ponto que se destaca, sendo que mensalmente (64,5%) das empresas, realizam embarques ao exterior e (35,5%) operam com regularidade superior, ou seja, podendo ser bimestral, trimestral ou até semestralmente, denotando assim uma forte concentração mensal de embarques de produtos destinados ao exterior. Quanto aos destinos das exportações, os mais citados foram: Mercosul (29,7%), União Européia (21%), Estados Unidos e Canadá com (16,4%) e Ásia (13,3%).

Ainda quanto à classificação do cliente final verificou-se a opção pelo uso de: distribuidores (53,7%), varejistas (23,1%) e consumidor final (17,6%). Na modalidade de recebimento mais usual, observou-se que a mais importante é a carta de crédito (43,8%), seguida pela remessa direta (22,2%) e a cobrança documentária (22,21%). No que diz respeito ao perfil do respondente: 64,9% são do sexo masculino e 35,1% do sexo feminino. Quanto à formação acadêmica aparecem os seguintes cursos: administração (38,9%), comércio exterior (22,2%), ciências contábeis (18,5%) e engenharia (9,3%). Quanto ao nível de cargo que ocupam os respondentes foram assim descritos: diretoria (11,1%), gerência (47,2%), encarregados (12,0%) e assistentes (29,6%).

Após a apresentação sintética do Quadro 28 anteriormente, e que consolida a descrição do perfil das empresas estudadas, a seguir apresenta-se os Quadros de 29 a 34 que mostrarão os detalhes quanto às médias obtidas para cada grupo de variáveis estudadas. Inicialmente por meio do Quadro 29 avalia-se o resultado encontrado em termos de frequência absoluta e frequência relativa em torno do aspecto, concordância e discordância por parte do respondente em relação aos principais aspectos tidos como impeditivos ou conformados como barreiras ao processo de incremento das exportações. Na seqüência o mesmo critério de demonstração apresenta os demais aspectos investigados do presente estudo quanto ao a utilização das seguintes atividades de marketing no processo de exportação: estrutura e organização de marketing, sistema de informação de marketing, segmentação e posicionamento de mercado, decisões do composto de marketing e o planejamento de marketing.

Quadro 29– Classificação das variáveis quanto ao grau de concordância em relação à barreiras e demais decisões sobre a decisão de exportar

Variáveis	Concorda		Discorda	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Exportar com sucesso exige pessoal interno preparado	107	95,5	5	4,5
Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa	103	92	9	8
Exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos	100	89,3	12	10,7
Exportar melhora a motivação dos meus colaboradores	98	87,5	14	12,5
Ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa	74	66,1	38	33,9
Ao exportar tive necessidade de modificar o produto	72	64,3	40	35,7
Ao exportar sempre conto com o apoio de assessoria especializada externa	69	61,6	43	38,4
Exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador	69	61,6	43	38,4
Ter departamento de exportação é caro	61	54,5	49	43,8
Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático	58	51,8	54	48,2
Exportaria mais se não tivesse limitação financeira	54	48,2	58	51,8
Exportaria mais se não tivesse limitação física	49	43,8	63	56,3
Exportaria mais se não tivesse limitação tecnológica	48	42,9	64	57,1
Exporto em função da atual política de incentivos do governo federal	42	37,5	70	62,5
Exportaria mais se não tivesse limitação pessoal	32	28,6	80	71,4
Exporto somente quando sou procurado pelo cliente ou interessado	27	24,1	85	75,9
Ao escolher o destino das exportações privilegio os países limítrofes do mercosul porque é menos arriscado	22	19,5	90	80,4
Exporto só quando sobra estoque do mercado interno	3	2,7	109	97,3
Base de cálculo: 112 empresas				

FONTE: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado no Quadro 29, por ordem de classificação acima de 80% de respondentes concordaram com a afirmação de que exportar com sucesso exige pessoal interno preparado (95,5%), exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa (92%), exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos produtos (89,3%) e exportar melhora a motivação dos colaboradores (87,5%). De uma maneira geral há uma opinião comum entre as empresas entrevistadas de que a atividade de exportação agrega valor tanto à imagem da empresa quanto aos aspectos motivacionais dos colaboradores.

Demais aspectos relevantes, com menor pontuação na casa dos 60%, são: ao exportar foi necessário modificar processos internos (66,1%), ao exportar foi necessário modificar o produto (64,3%), ao exportar sempre conto com apoio de assessoria especializada externa (61,6%) e exporta-se mais facilmente quando se tem apoio do cliente importador (61,6%). Em situação extrema, ou seja, em termos de discordância aparece: exporto só quando sobra estoque do mercado interno (97,3%) e ao escolher o destino privilegia-se o país limítrofe por ser menos arriscado (80,4%) e exporto só quando sou procurado pelo cliente interessado (75,9%). Assim, a opinião contrária dos entrevistados reforça a posição de que a atividade de exportação independe de haver sobra de estoque do mercado doméstico, ou mesmo em função de proximidades de países ou busca por parte dos clientes. Isso demonstra que havendo condições estruturais e econômicas há um comportamento de certa forma pró-ativo dos entrevistados em termos de concordância em avançarem no processo de internacionalização dos negócios via exportação. Convém destacar ainda que esta opinião não signifique decisão efetiva de ir para o exterior por meio da exportação o que demanda várias outras providências necessárias.

Quadro 30- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação à estrutura e organização do marketing

Variáveis	Utiliza		Não utiliza	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas	94	83,9	18	16,1
Manter estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing	82	73,2	30	26,8
Manter sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa	80	73,2	30	26,8
Departamento de marketing estruturado internamente	79	70,5	33	29,5
Uso de índices específicos para monitorar desempenho das ações de marketing internacional	63	56,3	49	43,8
Formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing internacional	62	55,4	50	44,6
Ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing, prazo e responsáveis	60	53,6	52	46,4
Base de cálculo: 112 empresas				

FONTE: Elaborado pelo autor

A partir do Quadro 30 tem início a avaliação junto aos entrevistados quanto à utilização das atividades de marketing como apoio nos processos de exportação. Nesse sentido o Quadro 30 apresenta a ordem de distribuição de respostas em termos de frequências absoluta e relativa quanto à utilização pelas empresas das atividades de manutenção e organização da estrutura do marketing voltado aos negócios internacionais. O resultado com maior frequência relativa de utilização observada foi ter pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas (83,9%). Outras respostas na faixa dos 70% foram: manter estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing (73,2%), manter sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa (73,2%) e departamento de marketing estruturado internamente (70,5%). Os demais itens apresentaram frequências menores na faixa dos 50%, sendo a menor, ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing, com prazo e responsáveis (53,6%).

Quadro 31- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação ao sistema de informação de Marketing

Variáveis	Utiliza		Não utiliza	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
<i>Home page</i>	99	88,4	13	11,6
Monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior	94	83,9	18	16,1
Dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacionais	92	82,1	20	17,9
Monitorar variáveis do ambiente internacional (político, econômico, cultural, social e demográfico)	91	81,3	21	18,8
Estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse coletados	90	80,4	22	19,6
Realizar visita a feiras, exposições e congressos internacionais de interesse da empresa	86	76,8	26	23,2
Visitar à clientes no exterior	83	74,1	29	25,9
Monitorar concorrentes internacionais por meio de conversas com fornecedores	82	73,2	30	26,8
Monitorar concorrentes internacionais por meio de informações setoriais	80	71,4	32	28,6
Monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes atuais	76	67,9	36	32,1
Monitorar os intermediários e distribuidores dos produtos do mercado internacional	72	64,3	40	35,7
Monitorar desempenho da equipe de vendas internacional por meio de indicadores específicos	69	61,6	43	38,4
Participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação	68	60,7	44	39,3
Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação	68	60,7	44	39,3
Monitorar concorrentes internacionais por meio da compra de seus produtos	61	54,5	51	45,5
Monitorar concorrentes internacionais por meio de visita pessoal às suas instalações	56	50	56	50
Base de cálculo: 112 empresas				

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 31 dando seqüência à avaliação quanto à utilização ou não das atividades de marketing pelas empresas exportadoras, apresenta a síntese dos resultados observados quanto à utilização de atividades ligadas ao sistema de informação de marketing. Nesse sentido a ordem de maior freqüência relativa observada foi quanto à utilização de home page (88,4%), monitorar grau de satisfação de clientes no exterior (83,9%), dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacionais (82,1%), monitorar variáveis do ambiente internacional (81,3%) e estrutura computacional adequada para tratamento de dados coletados (80,4%). Quanto aos índices mais baixos, verifica-se que monitorar concorrentes internacionais por meio de visitas ficou com (50%), e por meio de compra de seus produtos com (54,5%). O sistema de informação como um todo se apresentou com baixa utilização relativa por parte dos entrevistados, especialmente o monitoramento por meio da inteligência competitiva que privilegia a coleta de dados em relação às ações desencadeadas pelos concorrentes e que afetam diretamente de qualquer organização que pretenda ter sucesso no mercado internacional. Segundo McCarthy (1997, p.100) um sistema de informação de marketing (SIM) é um modo organizado de reunir e analisar continuamente dados para serem oferecidos aos gerentes de marketing, na forma de informações para a tomada de decisões.

Quadro 32- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação à segmentação e posicionamento de mercado

Variáveis	Utiliza		Não utiliza	
	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa %	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa %
Ofertar produtos conforme as necessidades e desejos do público-alvo internacional	88	87,6	24	21,4
Dirigir esforços de comunicação conforme os hábitos de mídia de cada público-alvo no exterior	71	63,4	41	36,6
Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse no exterior	68	60,7	44	39,3
Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças econômicas	65	58,0	47	42,0
Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças geográficas	63	56,3	49	43,8
Agrupar clientes conforme suas semelhanças sócio-culturais	58	51,8	54	48,2
Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças demográficas	55	49,1	57	50,9
Base de cálculo: 112 empresas				

FONTE: Elaborado pelo autor

No Quadro 32 verifica-se a ordem de distribuição de respostas em termos de concordância e discordância quanto à utilização da segmentação e posicionamento de mercado dentro das atividades internacionais. Nesse sentido, somente ofertar produtos conforme as necessidades e desejos do público-alvo internacional apresentaram índice elevado de respostas com concordância de (87,6%). As demais respostas estão abaixo da faixa de 60%, o que demonstra uma baixa preocupação por parte das empresas em relação às possibilidades de se utilizar eficazmente à orientação segmentada do esforço de marketing para obtenção de melhores resultados quanto à criação de um posicionamento junto aos públicos de interesse.

Quadro 33- Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação às decisões do composto de marketing

Variáveis	Utiliza		Não utiliza	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Manter serviço de suporte e garantia ao produto no exterior	90	80,4	22	19,6
Adotar política de precificação específica para exportação	90	80,4	22	19,6
Adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor externo	89	79,5	23	20,5
Ter tabela de preço em dólar para exportação	87	77,7	25	22,3
Manter site na internet para divulgação e captação de negócios no exterior	86	76,8	26	23,2
Realizar teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior	82	73,2	30	26,8
Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos para o mercado externo	81	72,3	31	27,7
Monitorar preço da concorrência no exterior	78	69,6	34	30,4
Manter serviços de pós-venda no exterior	76	67,9	36	32,1
Disponer de equipe de vendedores ou representantes para o mercado internacional	73	65,2	39	34,8
Ter catálogos e <i>folders</i> específicos para os produtos destinados à exportação	72	64,3	40	35,7
Distribuição de amostras e <i>merchadising</i> dos produtos junto aos consumidores internacionais	70	62,5	42	37,5
Manter política de participação em feiras internacionais	68	60,7	44	39,3
Possuir selo ou certificação de qualidade para exportação	66	58,9	46	41,1
Realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição responsáveis no exterior	66	58,9	46	41,1
Contratar distribuidores no exterior para vender o produto lá fora	60	53,6	52	46,4
Realizar transações pela internet no âmbito internacional	59	52,7	53	47,3
Criar marca própria e exclusiva para exportação.	55	49,1	57	50,9
Criar campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos no exterior	50	44,6	62	55,4
Base de cálculo: 112 empresas				

FONTE: Elaborado pelo autor

No Quadro 33 verifica-se que a ordem de opinião dos entrevistados em relação à concordância na utilização das decisões do composto de marketing, para apoio ao processo de exportação. Destaca-se que houve somente duas indicações na faixa dos 80% que foram: manter serviço de suporte e garantia ao produto no exterior (80,4%) e adotar política de precificação específica para exportação (80,4%). As respostas na faixa de 70% se referem à: adaptação do produto às necessidades do consumidor (79,5%), ter tabela de preços em dólar (77,7%), manterem *site* na *internet* para divulgação da empresa e dos produtos (76,8%), realizarem teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior (73,2%) e ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento do produto (72,3%). As menores frequências relativas ficaram na faixa de 40% para aspectos essencialmente relativos à promoção e comunicação como: criar marca própria para exportação (49,1%) e criar campanha promocional de divulgação da empresa e dos produtos no exterior (44,6%). Como destacado anteriormente, verifica-se uma preocupação por parte das organizações mais em relação aos itens preço e produto, não acreditando que demais aspectos do composto de marketing como a promoção e a distribuição que aparecem com frequências bem menores sejam igualmente relevantes no contexto da estratégia global da empresa.

Quadro 34 - Classificação das variáveis quanto ao grau de utilização atribuído pelos entrevistados em relação ao planejamento de marketing

Variáveis	Utiliza		Não utiliza	
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional	90	80,4	22	19,6
Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior	84	75,0	28	25,0
Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional	77	68,8	35	31,3
Planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional	68	60,7	44	39,3
Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico	68	60,7	44	39,3
Estruturar um plano de marketing internacional	60	53,6	52	46,4
Ter controles e índices das ações do planejamento internacional	59	52,7	53	47,3
Ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento internacional.	58	51,8	54	48,2
Ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior	57	50,9	55	49,1
Base de cálculo: 112 empresas				

FONTE: Elaborado pelo autor

O Quadro 34 apresenta a distribuição da frequência relativa em termos de concordância e discordância em relação à utilização do planejamento de marketing como atividade estratégica no processo de internacionalização dos negócios por meio da exportação. Nesse sentido verificou-se a seguinte ordem de frequência relativa: monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional (80,4%) e avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente à sua atuação no mercado exterior (75,0 %). Na faixa de 60% apareceu: desenvolver estratégia própria para atuação no exterior (68,8%), planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional (60,7%), ter planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico (60,7%), estruturar plano de marketing (53,6%) e ter controles e índices de acompanhamento do planejamento internacional (52,7%). O que pode ser inferido a partir dos índices apontados é de que as empresas manifestam comportamento de preocupação com relação a monitorar e acompanhar aspectos do ambiente externo, necessários para articulação do planejamento de marketing. Entretanto, a formatação daquele que seria o documento essencial e guia para desenvolvimento das ações necessárias para busca de resultados, ou seja, a consolidação do plano de marketing, com descrição de metas, responsáveis, prazos e coeficientes de controles são aspectos pouco valorizados, e, provavelmente em poucos casos implementados. Esta deficiência aparente é manifestada por meio dos indicadores percentuais de utilização e que se configura de forma altamente prejudicial no que diz respeito ao objetivo de busca dos resultados globais da internacionalização da empresa, independentemente da modalidade de entrada que tenha sido escolhida, seja pela exportação direta ou indireta de seus produtos (KEEGAN, 1997).

4.1.3 Estatística descritiva: análise de normalidade, dispersão e distribuição das frequências

Na seqüência são apresentados os resultados obtidos com base na aplicação da estatística descritiva, na avaliação da normalidade das frequências observadas em relação as variáveis dispostas nas escalas propostas, de concordância e utilização. A avaliação da normalidade na distribuição das frequências é uma medida adicional importante afim de que se possa assegurar uma maior confiabilidade em termos de avaliação e aplicação de testes estatísticos multivariados. Assim quanto mais próximos da normalidade tanto melhores serão as análises realizadas e isto pode ser comprovado por meio da apresentação da síntese das variáveis investigadas em termos da distribuição de frequências e dos histogramas. Os dados relacionados às frequências foram avaliados com base na dispersão (desvio padrão, variância, mínimo e máximo), distribuição (*kurtosis e skewness*) e medidas de tendência central (média, mediana, moda e soma) e encontram-se consolidados por meio do Quadro 36.

Os dados foram consolidados com base no resultado da soma das frequências ocorridas na escala de *Likert*, em termos de concordância e discordância em relação a um elenco de afirmações que se constituem na visão do pesquisador, em barreiras e particularidades observadas no processo de decisão de exportação. As escalas foram agrupadas para efeito de resposta em seis pontos (somatório de *Likert*), onde 1 = discordo totalmente; 2 = discordo bastante; 3 = discordo um pouco; 4 = concordo um pouco; 5 = concordo bastante e 6 = concordo totalmente. Na seqüência, parte-se para a avaliação do comportamento das empresas entrevistadas em termos e utilização das atividades de marketing no processo de exportação e também, nesse caso a metodologia adotada foi somar diretamente o resultado das respostas dos entrevistados em termos do grau de utilização. A escala de utilização das atividades de marketing foi assim distribuída: 1 = nenhuma utilização, 2 = pouca utilização, 3 = moderada utilização, 4 = bastante utilização e 5 = total utilização.

O Quadro 36 apresenta a síntese das medidas estatísticas resultantes a partir do somatório das variáveis estudadas no universo das empresas selecionadas para entrevista. Adicionalmente foram destacados individualmente os histogramas obtidos em função da somatória das variáveis, sendo feito os comentários pertinentes relacionados ao resultado observado especialmente quanto ao perfil da curva de distribuição e sua simetria.

Cabe ainda destacar que em relação à simetria uma distribuição poderá ser simétrica ou assimétrica, sendo que na distribuição simétrica, os valores de ambos os lados do centro da distribuição são os mesmos, e a média, a moda e a mediana são iguais. São também iguais os desvios positivos e os desvios negativos correspondentes a contar da média. Conforme destaca Malhotra (2001) em uma distribuição assimétrica, os desvios positivos e negativos a contar da média são diferentes. A assimetria (*skewness*) é a tendência de os desvios a contar da média, serem maiores em uma direção do que na outra. A curtose (*kurtosis*) é uma medida do maior ou o menor achatamento da curva definida pela distribuição de frequência, assim se a curtose é positiva, a distribuição tem pico mais acentuada do que a distribuição normal. No caso de um valor negativo, a indicação é de que a distribuição é mais achatada que o normal. Com relação à simetria ainda, alternativamente pode-se utilizar o teste proposto pelo SPSS que apura índices para interpretação por meio do quociente entre o valor obtido na simetria (*skewness*) e o seu índice de erro padrão (*std error*). O quociente é utilizado para não rejeitar a simetria sempre que o valor resultante for menor que 1,96 (ou aproximadamente 2) em valor absoluto. Sempre que o resultado do quociente apurado for positivo e maior que 2, a distribuição é assimétrica positiva. Se o valor apurado for negativo e inferior a -1,96 ou aproximadamente -2 tem-se uma distribuição assimétrica negativa (HAIR, 2005). O Quadro 35 apresenta detalhes dos intervalos para melhor identificação da condição de simetria da distribuição a ser analisada e que pode ser realizada por meio do SPSS.

Quadro 35 – Quociente de assimetria utilizado pelo SPSS

	<i>Skewness</i> / Erro padrão			
Assimetria negativa	Não rejeitar a simetria*			Assimetria positiva
< -2	-2	0	+ 2	> + 2

FONTE: Hair, 2005, p.78

* Simetria ($As=1,96$)

Por meio da análise dos indicadores apresentados no Quadro 36, verifica-se entre outros dados, a natureza da medida de simetria e dispersão da distribuição de frequências. Neste caso os valores que podem ser observados da curtose (*kurtosis*) que são todos negativos, demonstram que em todas as variáveis pesquisadas, ou seja, em relação às possíveis barreiras à exportação e também em todas as atividades de marketing e verificou-se a ocorrência de um maior achatamento na distribuição das frequências o que adiante poderá ser mais bem observado na forma de histogramas por grupo de atividade de marketing.

Quadro 36 – Estatística descritiva na soma das escalas das atividade de marketing

Variáveis / medidas estatísticas	Barreiras ao processo exportação	Estrutura e organização do marketing	Sistema de Informação de Marketing	Segmentação e posicionamento	Utilização das decisões do composto de marketing	Planejamento de marketing
Soma	6879	2096	5012	1929	6067	2555
Média	61,42	18,71	44,75	17,22	54,17	22,81
Mediana	61,00	18,00	44,50	16,50	55,50	20,00
Moda	65,00	7,00	30,00	7,00	32,00	9,00
Desvio Padrão	12,37	8,11	15,85	8,31	19,83	10,65
Máximo	89,00	35,00	76,00	35,00	95,00	45,00
Mínimo	37,00	7,00	16,00	7,00	19,00	9,00
Percentil 25	52,00	11,00	32,00	10,00	37,25	14,25
Percentil 50	61,00	18,00	44,50	16,50	55,50	20,00
Percentil 75	68,75	24,00	56,00	23,00	69,00	32,75
Curtose (<i>Kurtosis</i>)	-0,635	-0,838	-0,798	-0,759	-0,963	-1,126
Erro padrão (<i>Std.Error</i>)	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453
Assimetria (<i>Skewness</i>)	0,234	0,342	0,117	0,548	0,29	0,398
Erro padrão (<i>Std.Error</i>)	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228
Simetria	1,02	1,5	0,51	2,40	1,27	1,74
Coefficiente de variação	20,14	43,34	35,41	48,25	36,60	46,69

FONTE: Elaborado pelo autor

(a) Multiple modes exist. The smallest value is shown

Ainda em relação à avaliação das distribuições das frequências das variáveis ligadas às atividades de marketing, optou-se pela análise dos índices com base no coeficiente de variação expresso em percentual, que representa o resultado obtido a partir do quociente entre o desvio padrão e a média, assegurando assim uma análise com maior confiabilidade em termos de somatório de concordância ou utilização das variáveis. Quanto maior o valor resultante do coeficiente de variação, tanto maior será a variabilidade ou a heterogeneidade dos elementos que compõem determinado conjunto, ou ainda, um coeficiente de variação elevado diminui o valor de representatividade da média, motivo pelo qual a média isoladamente não se configura em padrão absoluto para avaliação dos resultados de soma. Nesse caso os valores em ordem decrescente do coeficiente de variação obtido para as variáveis investigadas foram os seguintes:

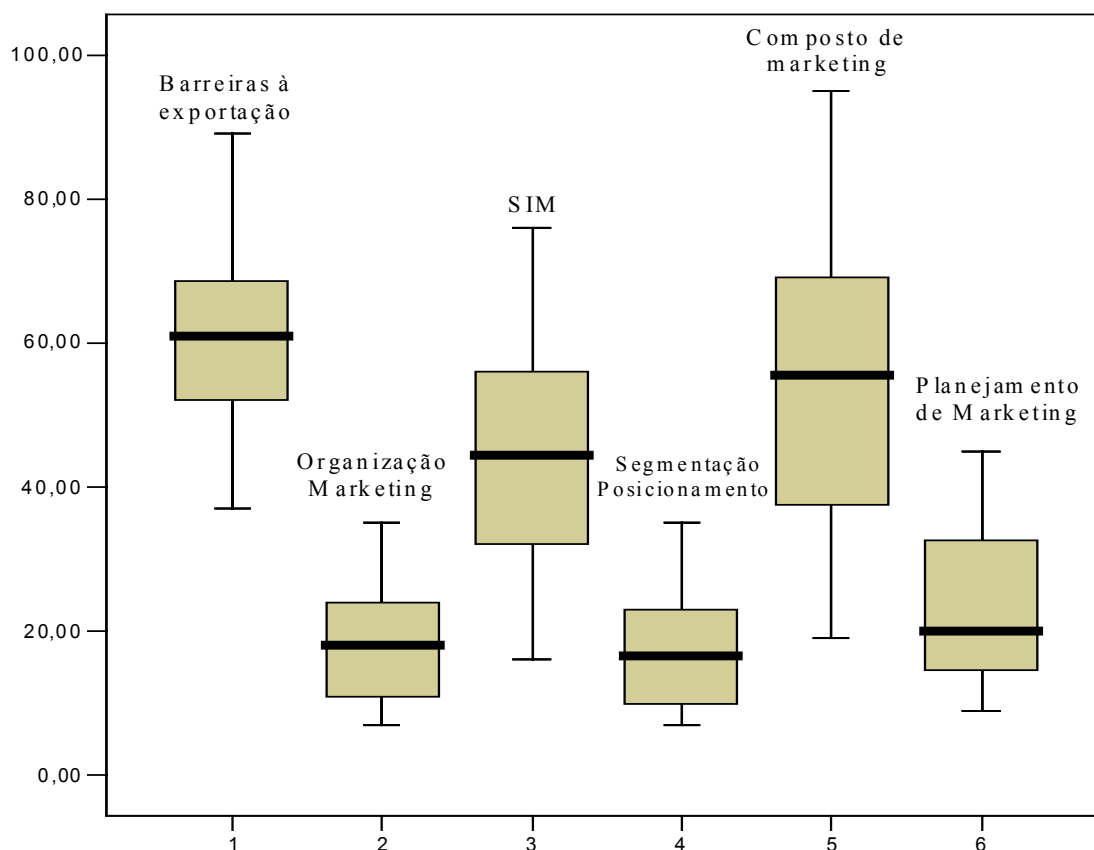
- Utilização da segmentação e posicionamento de mercado com 48,25 %
- Utilização do planejamento de marketing com 46,69%
- Utilização da estrutura e organização do marketing com 43,34%
- Utilização do sistema de informações de marketing com 35,41%

- Utilização das decisões do composto de marketing com 36,60%
- Concordância em relação às barreiras do processo de exportação com 20,14%

Quanto aos resultados expostos anteriormente, pode-se afirmar que as concordâncias em relação as variáveis ligadas às afirmações sobre barreiras e decisões ligadas à exportação se comportou de forma mais homogênea por ter o menor coeficiente de variação (20,14%), diferentemente das variáveis ligadas à atividade de utilização da segmentação e posicionamento de mercado que apresentou o maior coeficiente de variação (48,25%), seguido da utilização da estrutura e organização de marketing (43,34%) e, portanto é possível afirmar que possuem um conjunto de elementos mais heterogêneos entre si. Nesse ponto se confirma o que já vinha sendo evidenciado pelas demonstrações e análises anteriores de que as atividades de marketing ligadas à estrutura e organização, segmentação e posicionamento e planejamento de marketing são as que menos são utilizadas pelas empresas entrevistadas.

Na seqüência a Figura 49 apresenta outros detalhes gráficos por meio do *Box plot* para fins de melhor visualização da distribuição das freqüências dos dados relacionados à utilização do conjunto de atividades de marketing no contexto exportador

Figura 49 – Box plot das atividades de marketing



FONTE: Elaborado pelo autor

A Figura 49 representa graficamente por meio do *box plot* os dados da distribuição das variáveis ligadas as barreiras à exportação e das atividades de marketing utilizadas pelas empresas exportadoras. Os valores observados a partir do *box plot* são importantes para se avaliar o comportamento do conjunto de dados como simetria e variabilidade. O agrupamento se encontra organizado em torno dos quartis (percentil 25, 50 e 75) e os limites das distribuições. A faixa escura e larga no centro das caixas retangulares representa o valor da mediana das distribuições revelando a proximidade dos valores no caso das seguintes variáveis: organização de marketing (18,00), segmentação e posicionamento (16,50) e planejamento de marketing (20,00) denotando assim uma simetria entre as respostas obtidas junto às empresas entrevistadas.

Os valores da moda, ou seja, o valor da frequência observada que mais se repete nestas mesmas variáveis também mostram uma aproximação dos perfis de nota, sendo respectivamente (7,00; 7,00 e 9,00). No caso da média dos valores das frequências, os valores novamente se aproximam e foram os seguintes: organização de marketing (18,71), segmentação e posicionamento (17,22) e planejamento de marketing (22,81). Conseqüentemente os valores dos quartis (percentil 25, 50 e 75) encontram-se bastante próximos entre si. Desta forma confirmam-se pela observação das distribuições e das notas que as três atividades, ou seja, organização de marketing, segmentação e posicionamento de mercado e o planejamento de marketing foram às atividades que apresentaram o menor perfil e, portanto foram as menos utilizadas pelas empresas entrevistadas no processo de exportação de seus produtos. No caso das variáveis de concordância em relação as possíveis barreiras e particularidades no processo de exportação, na utilização do sistema de informações de marketing e no uso das decisões do composto de marketing, quando feitas as análises dos valores da média, moda e mediana destas distribuições, percebe-se que as mesmas estão mais próximas entre si, porém mais distantes daquelas outras atividades discutidas anteriormente, a saber, organização de marketing, segmentação e posicionamento e planejamento de marketing. Com relação aos valores observados da mediana foram os seguintes: barreiras ao processo de exportação (61,00), sistema de informações de marketing (44,50) e decisões do composto de marketing (55,50) enquanto as demais atividades apresentaram as seguintes medianas, sistema de informações de marketing (44,50) e decisões do composto de marketing (55,50). Em relação à moda, o maior valor (65,00) ficou com as barreiras a exportação, seguida por (32,00) em decisões do composto, (30,00) em sistema de informação, (9,0) em planejamento de marketing e (7,00) para segmentação e posicionamento, e para estrutura e organização do marketing. De uma forma geral a observação das frequências relativas à utilização da atividade de decisão do composto de marketing foi a que apresentou a maior variabilidade entre todas as atividades, variando de um mínimo de 19,00 até um máximo de 95,00. Na seqüência de variabilidade de frequências aparece a atividade de utilização do sistema de informações de marketing, variando de um valor mínimo de 16,00 até o valor máximo de 76,00. Com base nos dados observados é possível avaliar que as atividades ligadas à utilização do sistema de informações de marketing e das decisões do composto de marketing foram as mais citadas como utilizáveis como apoio ao processo de exportação, porém são as que maior variabilidade das frequências apresentou, denotando ainda assim uma possível dificuldade por parte dos entrevistados sobre a extensão e conhecimento dos conceitos de marketing ligados as estas duas atividades.

Por fim a questão de concordância em relação às barreiras e particularidades ligadas ao processo de exportação foi a que apresentou a maior mediana (61,00), a maior moda (65,00) e também o maior valor de mínimo (37,00), indicando assim uma disposição dos entrevistados em concordarem fortemente com os argumentos propostos como possíveis inibidores do processo de exportação e em outros casos como providências necessárias para que a empresa atue no contexto global de mercado. Cabe destacar ainda que as empresas estejam mais preocupadas com a utilização de atividades mais táticas de efeito mais direto como a decisão do composto de marketing (preço, produto, promoção e distribuição) e do monitoramento de variáveis do ambiente externo. Entretanto estas mesmas empresas se esquecem de valorizar aspectos estratégicos como a manutenção e organização do departamento de marketing além do próprio planejamento de marketing que pode garantir uma maior consistência de resultados para a organização que se internacionaliza. Na seqüência com base nas Figuras 50 a 55, todas as variáveis ligadas às atividades de marketing investigadas são apresentadas por meio dos histogramas que permitem a visualização gráfica da distribuição das freqüências e do padrão de simetria obtida além da apresentação do teste não-paramétrico K-S para avaliação da normalidade dos dados. Segundo Hair (2005, p.78) para uma maior segurança na afirmação sobre a normalidade de uma distribuição é indicada a aplicação do teste de normalidade não-paramétrico de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e Shapiro-Wilk que apresenta o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal, sempre que o valor obtido for maior que 0,05 então se aceitamos a normalidade dos dados e se for menor, rejeita-se a normalidade.

a) Histograma para avaliação de simetria da escala de concordância sobre barreiras e particularidades encontradas no processo de exportação

A Figura 50 representa o histograma da distribuição das freqüências em relação ao conjunto de variáveis relacionadas à concordância em termos de barreiras e particularidades observadas junto às empresas que empreendem atividades de internacionalização de seus produtos por meio da exportação. Os valores observados das principais medidas para avaliação da simetria da distribuição foram: assimetria (*Skewness*) = 0,234 e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma o quociente resultante é 1,02 que é menor que o índice de simetria proposto que é 1,96 o que permite não rejeitar a simetria da distribuição. Outras medidas da distribuição das freqüências foram: média com 61, 42, a moda com 65,00 e a mediana com 61,00.

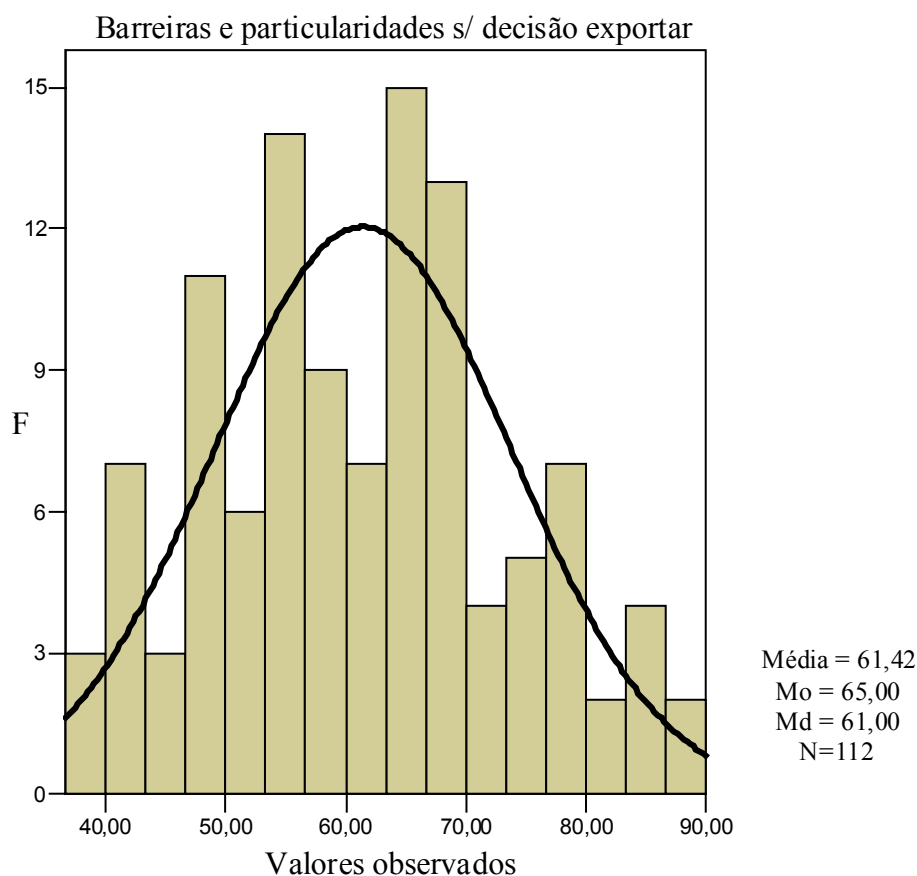


Figura 50 – Histograma de distribuição da concordância das barreiras ao processo de exportação

FONTE: Elaborado pelo autor

P= 1,02 (Simétrica) se $p < 1,96$ não rejeitar simetria

K-S = 0,75 (Normalidade) se $K-S > 0,05$

b) Histograma para avaliação de simetria da escala de utilização da estrutura e organização de marketing

A Figura 51 mostra o histograma da distribuição das frequências em relação ao conjunto de variáveis relacionadas à utilização das atividades de estrutura e organização de marketing no processo de exportação. Os valores observados das principais medidas para avaliação da simetria da distribuição foram: assimetria (*Skewness*) = 0,342 e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma o quociente resultante é 1,5 que é menor que o índice de simetria proposto que é 1,96 o que permite não rejeitar a simetria da distribuição.

Outras medidas da distribuição das freqüências foram: média com 18,71, a moda com 7,00 e a mediana com 18,00.

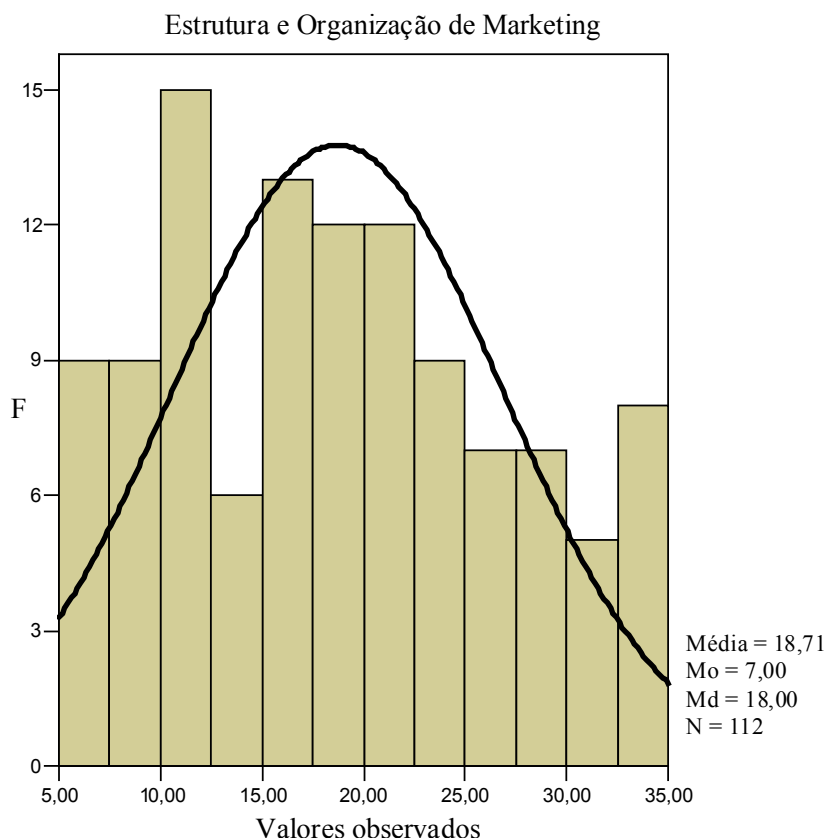


Figura 51 - Histograma de distribuição da utilização da estrutura e organização de marketing

Fonte: elaborado pelo autor

$P = 1,5$ (Simétrica) se $p < 1,96$ não rejeitar simetria

$K-S = 0,11$ (Normalidade) se $K-S > 0,05$

c) Histograma da escala utilização do sistema de informações de marketing

A Figura 52 mostra o histograma da distribuição das freqüências em relação ao conjunto de variáveis relacionadas à utilização das atividades do sistema de informações marketing no processo de internacionalização por meio da exportação. Os valores observados das principais medidas para avaliação da simetria da distribuição foram: assimetria (*Skewness*) = 0,117 e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma o quociente resultante é 0,51 que é menor que o índice de simetria proposto que é 1,96 o que permite não rejeitar a simetria da distribuição. Outras medidas da distribuição das freqüências foram: média com 44,75, a moda com 30,00 e a mediana com 44,50.

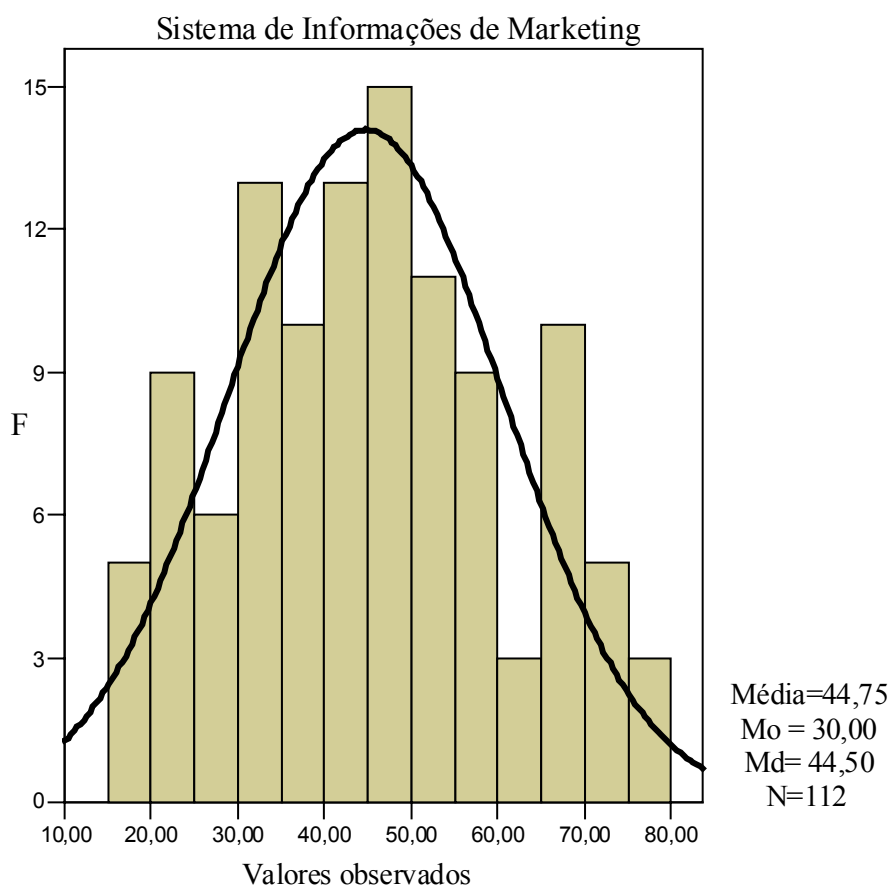


Figura 52 – Histograma da distribuição da utilização sistema de informações de marketing

FONTE: Elaborado pelo autor

P= 0,51 (assimetria negativa) se $p < 1,96$ não rejeitar a simetria

K-S = 0,44 (normalidade) se $KS > 0,05$

d) Histograma da escala utilização do sistema de segmentação e posicionamento de mercado

A Figura 53 mostra o histograma da distribuição das frequências em relação ao conjunto de variáveis relacionadas à utilização das atividades de segmentação e posicionamento de mercado no processo de exportação. Os valores observados das principais medidas para avaliação da simetria da distribuição foram: assimetria (*Skewness*) = 0,548 e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma o quociente resultante é 2,40 que é maior que o índice de simetria proposto que é 1,96 o que permite rejeitar a simetria da distribuição. Nesse caso a distribuição passa a ser caracterizada como sendo assimétrica positiva.

Outras medidas da distribuição das frequências foram: média com 17,22 a moda com 7,00 e a mediana com 16,50. Como o coeficiente de normalidade apurado pelo teste não-paramétrico de Kolmogorov-Smirnov (K-S) apresentou um $KS = 0.000 < 0,005$ rejeitando-se a normalidade. Para a realização de testes multivariados com este conjunto de dados deverá antes ser aplicado o teste de correção da normalidade, também chamado de transformação, por meio da escala logarítmica ou aplicando a raiz quadrada da variável criando um novo conjunto transformado e isento da não-normalidade (HAIR, 2005, p. 136).

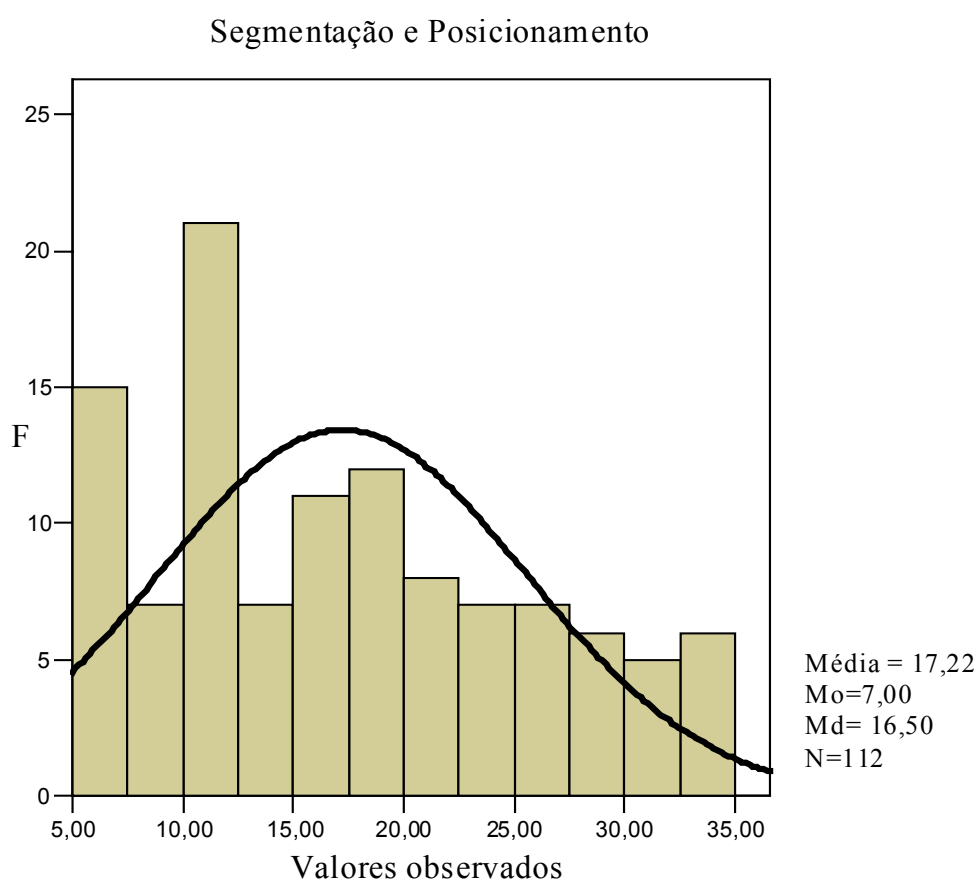


Figura 53 - Histograma da escala utilização da segmentação e posicionamento

FONTES: Elaborado pelo autor

P = 2,40 * (Assimetria positiva) se $p < 0,05$ ou $p > 0,05$
K-S = 0,00 (rejeitada a normalidade) se $KS > 0,05$

e) Histograma da escala utilização das decisões do composto de marketing

A Figura 54 mostra o histograma da distribuição das freqüências em relação ao conjunto de variáveis relacionadas à utilização das decisões do composto de marketing no processo de exportação. Os valores observados das principais medidas para avaliação da simetria da distribuição foram: assimetria (*Skewness*) = 0,29 e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma o quociente resultante é 1,27 que é menor que o índice de simetria proposto que é 1,96 o que permite não rejeitar a simetria da distribuição. Outras medidas da distribuição das freqüências foram: média com 54,17 a moda com 32,00 e a mediana com 55,50.

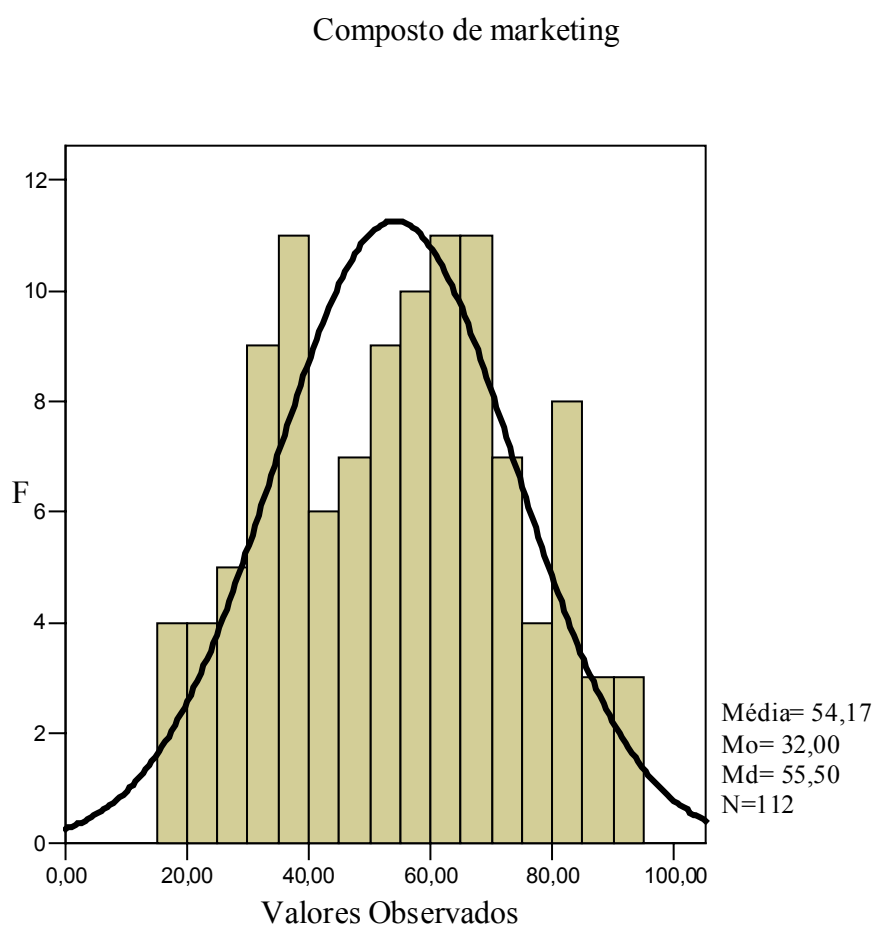


Figura 54 - Histograma de distribuição da utilização das decisões do composto de marketing

FONTE: Elaborado pelo autor

P= 1,27 (assimetria negativa) se $p < 1,96$ (não rejeitar a simetria)

K-S = 0,16 (normalidade) se $KS > 0,05$

f) Histograma da escala utilização do planejamento de marketing

A Figura 55 mostra o histograma da distribuição das freqüências em relação ao conjunto de variáveis relacionadas à utilização planejamento de marketing no processo de exportação. Os valores observados das principais medidas para avaliação da simetria da distribuição foram: assimetria (*Skewness*) = 0,398 e o erro padrão (*Std Error*) = 0,228. Desta forma o quociente resultante é 1,74 que é menor que o índice de simetria proposto que é 1,96 o que permite não rejeitar a simetria da distribuição. Outras medidas da distribuição das freqüências foram: média com 22,81 a moda com 9,00 e a mediana com 20,00.

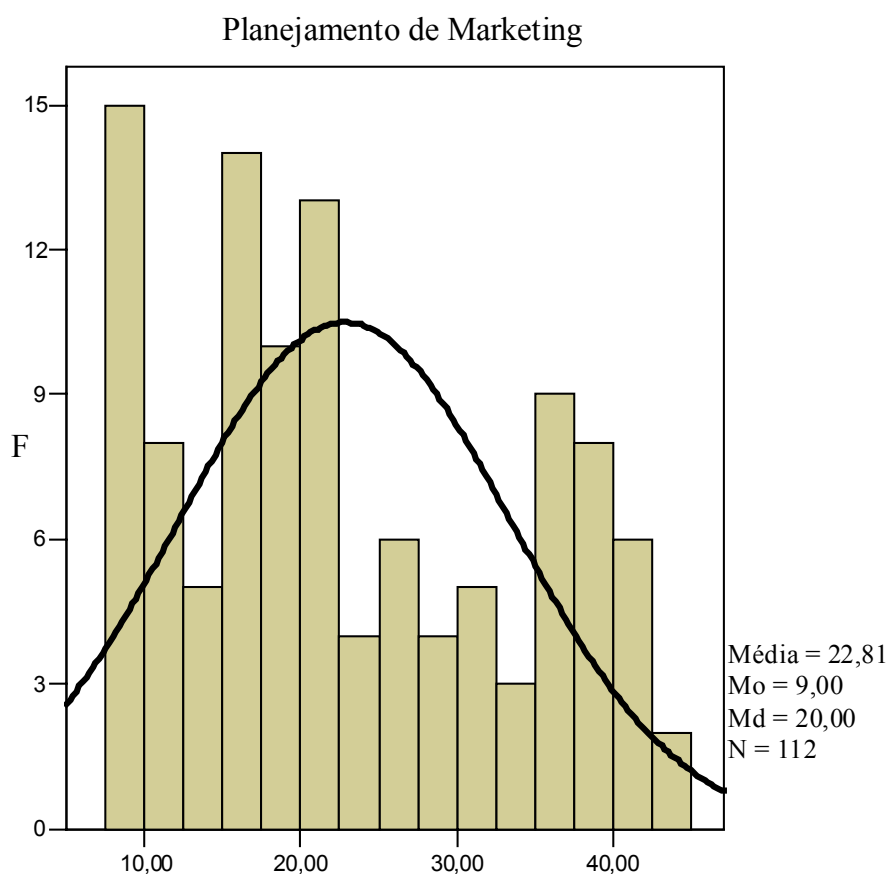


Figura 55 - Histograma de distribuição da utilização do planejamento de marketing

FONTES: Elaborado pelo autor

P= 1,74 (assimetria negativa) se $p < 1,96$ não rejeitar a simetria

K-S = 0,01 (Normalidade) se $KS > 0,05$

4.1.4 Testes estatísticos não paramétricos e paramétricos

A seguir serão apresentadas as análises das variáveis com base em testes não paramétricos e outros paramétricos. Para esta primeira fase optou-se pela utilização do teste do Qui-Quadrado que permite medir a associação entre as variáveis e posteriormente o teste estatístico da Anova que avalia as diferenças nas médias das variáveis selecionadas. Embora haja um volume importante de possibilidades de cruzamentos entre as distintas classes de variáveis provenientes da coleta de dados de que trata o presente estudo, o pesquisador selecionou para esta etapa um cruzamento entre o perfil dos entrevistados e detalhes de perfil da empresa. Os testes levam em consideração a existência de diferença significativa nas médias entre as variáveis sempre com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$) e menor que 1% ($p < 0,01$). Desta forma as Tabelas 5 a 10 apresentam os resultados de significância do teste não paramétrico (Qui-Quadrado), enquanto as Tabelas 11 a 16 reúnem os resultados relacionados á utilização do teste paramétrico (Anova) com base nas seguintes categorias:

- Tempo de atuação no mercado doméstico (até 14 anos, de 15 a 30 e acima de 30 anos)
- Tempo de atuação no mercado internacional (até 5 anos, de 6 a 10 e acima de 10 anos)
- Porte da empresa (média c/ até 100 funcionários e grande acima de 100)
- Predominância de atuação (mercado externo ou mercado interno)
- Programa de exportação (sim ou não)
- Frequência de exportação (mensal ou mais de 1 mês)
- Linha de produtos exportados (uma, de 2 a 4 ou acima de 4)
- Sexo (masculino ou feminino)
- Faixa etária (até 29 anos, de 30 a 40 e acima de 40 anos)
- Escolaridade (superior ou pós-graduação)
- Tempo de empresa (até 3 anos, de 4 a 10 e acima de 10 anos)
- Tempo no cargo (até 2 anos, de 3 a 6 e acima de 6 anos)

4.1.4.1 Resumo das significâncias estatísticas do Qui quadrado

A seguir as Tabelas 5 a 10 mostram os resultados de significância do teste não paramétrico e na sequência são discutidas as significâncias encontradas com base na associação entre as variáveis tendo como referência a probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$) e menor que 1% ($p < 0,01$).

Tabela 5 – Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus concordância em relação à aspectos relativos ao processo de exportação

Variáveis	Idade emp.	Tempo atuação ME	Porte	M.externo M.interno	Progr. Exp.	Freq exp.	Linhas Prod. exp.	Sexo	Idade	Grau Instrução	Tempo empresa	Tempo Cargo
Assessoria especializada	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Aumento credibilidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Burocracia	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Custo Depto mkt	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Exp. c/ sobre estoque	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Lim. Financ.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Lim. física	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Lim.Pessoal	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Lim.Tecnol.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Melhora motivação pessoal	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Melhora qualidade produtos	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Mercosul	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Mudança interna	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Mudanças produto	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS
Pessoal capacitado	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Política atual	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Sob procura	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Suporte imp.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: Elaborado pelo autor

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 5, são apresentadas as associações significativas entre as categorias pesquisadas: tempo de atuação no mercado doméstico, tempo de atuação no mercado internacional, porte da empresa, predominância de atuação, programa de exportação, frequência de exportação, linha de produtos exportados, sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo em relação á concordância ou discordância frente às particularidades e barreiras que dificulta empresa de ampliar suas atividades rumo ao exterior.

a) Tempo de atuação no mercado (idade da empresa)

Na categoria tempo de atuação não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Na categoria tempo de atuação no mercado internacional não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

c) Porte da empresa

Na categoria porte da empresa, verificou-se a ocorrência de associações significativas com as variáveis: exportar com sucesso exige pessoal interno preparado e ao exportar é necessária a modificação em processos internos da empresa. No caso das empresas grande porte (100%) delas concorda a necessidade de pessoal interno preparado, enquanto que no caso das de médio porte (87,5%) concordam ser necessária à presença de pessoal capacitado. Em relação à necessidade de modificação nos processos internos, observa-se que as empresas de médio porte se dividem em relação a este assunto, sendo que 55% discordam desta posição e 45% concordam. No caso das empresas de grande porte, 77,3% concordam que é sempre necessário modificar processos internos para fins de internacionalização de suas atividades.

d) Predominância de atuação

Na categoria predominância de atuação no mercado internacional não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

e) Programa de exportação

Na categoria programa de exportação não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

f) frequência de exportação

No segmento de frequência de exportação verificou-se a ocorrência de associações significativas em: exporto somente quando sou procurado pelo cliente ou interessado e exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos produtos. No caso das empresas que exportam mensalmente seus produtos 88,4% discordam de uma condição passiva no que diz respeito á decisão de exportar e no caso das empresas que exportam com frequência irregular, podendo ser a cada dois ou três meses, há um empate, ou seja, 50% concordam e 50% discordam.

Em relação às melhorias obtidas a partir da exportação de seus produtos, 97,1% das empresas que exportam seus produtos mensalmente concordam com esta posição e no caso das empresas que mantêm exportações mais irregulares com prazos superiores há um mês, há aquelas que concordam com as melhorias (73,7%), contra as que discordam (26,3%).

g) Linha de produtos exportados

No segmento de linhas de produtos exportados verificou-se a existência de associação significativa quanto á exportar mais quando se tem mais suporte do cliente importador e nesse caso há as empresas que exportam somente uma linha manifestaram equilíbrio de opinião, sendo 50% de concordância e 50% de discordância. Para as empresas que exportam duas a quatro linhas também há um equilíbrio, sendo 51,2% de discordância contra 48,8% de concordância. Entretanto, no caso das empresas que exportam acima de quatro linhas, a situação é muito diferente, e nesse caso, 74,4% concordam que quando possuem mais suporte e orientação por parte do cliente importador, mais facilmente são realizadas as operações de exportação.

h) sexo

Na categoria sexo não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

i) faixa etária

No segmento de faixa etária verificou-se a existência de associações significativas em relação à: exportar aumenta a credibilidade e melhora a imagem da empresa e exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático. Dos profissionais entrevistados, 100% da faixa entre 30 e 40 anos concordam que a exportação melhora a imagem e credibilidade da organização. Na faixa etária acima de 40 anos somente 84,8% concordam com esta posição e na faixa etária mais jovem com até 29 anos há 90,6% daqueles que concordam. Quanto à burocracia do processo de exportação, os profissionais mais jovens concordam com esta posição (68,8%) e na faixa etária dos 30 a 40 anos há certo equilíbrio, sendo 53,7% de discordância e 46,3% de concordância. Na faixa acima de 40 anos, 63,6% discordam e somente 36,4% concordam que exportar é um processo burocrático.

j) Escolaridade

Quanto ao grau de instrução (graduação ou pós-graduação), verificou-se a existência de associações significativas em: ter departamento de exportação é caro, ao exportar foi necessária à mudança do produto e exporto em função da atual política de incentivos do governo federal. A opinião dos profissionais graduados é 61,8% favorável à posição de que ter um departamento de exportação seja caro e 38,2% discordam. No caso do profissional com pós-graduação o percentual que discorda desta posição se eleva para 57,5% contra 42,5% que concordam. Em relação á necessidade de modificação no produto para exportar, os profissionais que informaram possuir cursos de pós-graduação concordam com a afirmação em 78,6% dos casos e o pessoal com graduação tende ao equilíbrio, sendo 45,6% de discordância, contra 54,4% de concordância. Por fim em relação á decisão de exportar somente em função da atual política de incentivo do governo federal, os profissionais com pós-graduação discorda desta afirmação em 76,2% contra 23,8% de concordância. No caso do profissional com graduação a discordância é de 55,9% contra 44,1% de concordância.

k) Tempo de empresa

Na categoria tempo de empresa do entrevistado não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

l) Tempo no cargo

Na categoria tempo que o entrevistado ocupa no cargo não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

Tabela 6 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização da estrutura e organização de marketing

Variáveis	Idad e emp.	Tempo atuação ME	Porte	M. externo M. interno	Progr. Exp.	Freq exp.	Linhas Prod. exp.	Sexo	Ida de	Grau Instrução	T.de empr	Tempo Cargo
Depto de Marketing	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Pessoal formado	NS	NS	NS	NS	S*	S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Estrutura e tecnologia depto mkt	NS	NS	NS	NS	S*	S**	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Coefficientes para análise desempenho	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Plan de Marketing	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Cronograma das ações	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Sintonia outros deptos	S**	NS	NS	NS	NS	S*	S**	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: Elaborado pelo autor

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 6, são apresentadas as associações significativas entre as categorias pesquisadas: tempo de atuação no mercado doméstico, tempo de atuação no mercado internacional, porte da empresa, predominância de atuação, programa de exportação, frequência de exportação, linha de produtos exportados, sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo em relação á utilizar ou não utilizar a estrutura e organização de marketing no âmbito do comércio exterior.

a) Tempo de atuação no mercado doméstico

No segmento de tempo de atuação no mercado interno há ocorrências de associações significativas em: departamento de marketing estruturado internamente e manter sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa. Quanto á utilização do departamento de marketing estruturado internamente na empresa, foi possível observar que as empresas com mais de 30 anos de mercado informaram que se utilizam os departamentos de marketing estruturados internamente (43,2%) e em contrapartida as empresas mais novas de mercado com até 14 anos disseram não utilizar mais efetivamente o departamento de marketing (48,5%).

No que diz respeito a manter sintonia com outros setores da empresa verificou-se igualmente que as empresas com menos tempo de mercado se mostraram mais resistentes em manter a sintonia (56,7%) do que as empresas com mais de 30 anos de mercado (30,0%). As empresas com menos tempo de mercado de uma maneira geral são mais resistentes no caso de investirem em um departamento de marketing, o que é crítico se considerar as dificuldades inerentes á decisão de internacionalização e as efetivas contribuições do departamento de marketing para facilitação deste processo (KEEGAN, 1997).

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Na categoria tempo de atuação no mercado internacional não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

c) Porte da empresa

Na categoria porte da empresa não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

d) Predominância de atuação

No segmento relacionado á predominância da empresa em termos de atuação se considerados os volumes percentuais de maior concentração das vendas para o mercado externo (ME) ou o mercado interno (MI), verificou-se a ocorrência de associações significativas somente em ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing com prazos e responsáveis. Dentro desta perspectiva as empresas com forte predominância interna (MI) informaram que não utilizam cronograma detalhado ou de ações táticas de marketing (80,4%), enquanto que as empresas mais voltadas ao contexto internacional (ME) informaram se utilizar mais efetivamente desta atividade, porém com menos intensidade (42,1%).

e) Programa de exportação

No segmento de programa de exportação verificou-se a ocorrência de associações significativas em: ter pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas, ter estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing e formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing.

As empresas que não participaram ou não participam até então de nenhum programa de estímulo à exportação, manifestaram que não utilizam pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas (72,2%), contra um índice (27,8%) não muito expressivo, mas que informaram utilizar-se de pessoal com formação, sendo nesse caso as empresas que participaram de programas. Quanto ao aspecto de utilização de estrutura física e tecnológica para o departamento de marketing prevalece igual tendência, ou seja, as empresas que não participam ou participaram de programas de exportação também não se utilizam da estrutura (90,0%), contra as que se utilizam (29,5%).

De uma maneira geral os índices apurados quanto à utilização do plano de marketing foram baixos também de (84,0%), contra somente 16% das empresas participantes que não utiliza o plano de marketing. A princípio os percentuais apontam para o fato de que as empresas quando decidem aderir a algum programa de estímulo à exportação passam a dar maior valorização aos instrumentos de marketing, podendo ser em função das restrições e rotinas formais exigidas pelo encaminhamento do programa ou pelo acréscimo de visão a que passam a ter os gestores em utilizar-se mais concretamente de um planejamento de marketing.

f) Frequência de exportação

No aspecto da frequência de exportação verificou-se a ocorrência de associação significativa em: pessoal com formação acadêmica, estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing e manter sintonia com outros departamentos da empresa. As empresas que exportam mensalmente seus produtos utilizam-se mais de pessoal com formação acadêmica (68,5%) em comparação com as empresas que exportam em períodos superiores e com frequência menos regular que mensalmente (31,5%). No que diz respeito à manter uma estrutura mais atualizada do departamento de marketing, as empresas que exportam mensalmente também se utilizam mais desta prática (72,7%) se comparadas as que exportam com menor frequência (27,3%). Com relação à sintonia, também as empresas que exportam mensalmente são mais propensas em buscar a colaboração e sintonia interna (70,5%), contra (29,5%) das demais empresas. Os percentuais novamente apontam para que as práticas regulares de atividades de exportação possibilitam às organizações um crescimento em termos de aprendizado, especialmente no que diz respeito à incorporação das atividades de marketing.

g) Linha de produtos exportados

Em linha de produtos exportados verificou-se a ocorrência de associações significativas em: pessoal com formação acadêmica, ter estrutura física e tecnológica do departamento de marketing, ter cronograma detalhado das ações táticas, e manter sintonia com outros departamentos. Os números indicam que quanto mais linha de produtos é exportada pela empresa, tanto maior é a valorização em relação as variáveis anteriores. As empresas que exportam acima de quatro linhas opinaram em relação à utilização de pessoal com formação acadêmica (43,8%), de duas a quatro linhas (41,6%) e quando exporta somente uma linha, apenas (14,6%). Em utilização de estrutura física e tecnológica atual para o departamento de marketing ocorre o mesmo, ou seja, quanto mais linhas são exportadas, tanto maior a preocupação da organização em ter investimentos desta natureza. Os números são os seguintes: empresas que exportam acima de quatro linhas de produtos (44,2%) de utilização, empresas que exportam de duas a quatro linhas (42,9%) e empresas que exportam somente uma linha (13,0%). Quanto à utilização de cronograma detalhando as ações táticas de marketing, verificou-se que as empresas que exportam entre duas a quatro linhas tiveram maior percentual de utilização (50,9%), seguida das empresas que exportam acima de quatro linhas (38,2%) e depois as que exportam apenas uma linha (10,9%). Por fim há um equilíbrio de utilização da sintonia entre os departamentos pelas empresas que exportam acima de quatro linhas (44,2%), de duas a quatro linhas (44,2%), se comparadas as que exportam apenas uma linha (11,7%).

h) Sexo

Na categoria sexo do respondente não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

i) Faixa etária

Em relação á faixa etária se observou a existência de associação significativa em relação a ter departamento de marketing estruturado, sendo que os entrevistados com maior faixa etária, acima de 40 anos, afirmaram se utilizar menos do departamento de marketing (23,3%) se comparado aos de 30 a 40 anos (43,8%) e até 29 anos (32,9%).

j) Escolaridade

Na categoria nível de escolaridade do entrevistado não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

k) Tempo de empresa

Em tempo de empresa há ocorrência significativa em ter departamento de marketing sendo que os entrevistados com tempo de empresa intermediário, ou seja, de 4 a 10 anos apresentaram maior percentual de utilização (45,3%), contra (25,3%) acima de 10 anos e até 3 anos (29,3%).

l) Tempo no cargo

Na categoria de tempo do entrevistado no cargo que ocupa na empresa não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

Tabela 7 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização do sistema de informação de marketing

Variáveis	Idade emp.	Tempo atuação ME	Porte	M.exter no M.inter no	Progr Exp.	Freq exp.	Linhas Prod. exp.	Sexo	Idade	G.Instrução	T. emp	Tempo Cargo
Monitorar concorrentes por meio de visitas	S**	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar concorrentes via informes setoriais	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar concorrentes por meio compra seus produtos	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*	NS	S**	NS
Monitorar concorrentes por meio pesquisa junto aos clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar concorrentes por meio de contato com fornecedores	NS	NS	NS	NS	S**	S**	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar grau satisfação clientes no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Participar associações de classe e sindicatos ligados à exportação	NS	NS	S*	NS	S**	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Visitas a clientes no exterior	NS	S*	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar desempenho equipe de vendas internacional	NS	NS	NS	NS	S**	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Realizar visitas a feiras e exposições de interesse	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS	NS	S*
Monitorar os distribuidores e intermediários internac.	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Monitorar variáveis ambientais internacionais	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Estrutura p/ tratamento de dados.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Home page	S*	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS	S**	S**
Dados de desempenho vendas intern.	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: Elaborado pelo autor

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 7, são apresentadas as associações significativas entre as categorias pesquisadas: tempo de atuação no mercado doméstico, tempo de atuação no mercado internacional, porte da empresa, predominância de atuação, programa de exportação, frequência de exportação, linha de produtos exportados, sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo em relação à utilização do sistema de informação de marketing como atividade de apoio no processo de internacionalização.

a) Tempo de atuação no mercado doméstico

Em tempo de atuação no mercado há ocorrências de associações significativas em: monitorar concorrentes internacionais por meio de visita as suas instalações e ter *home page*. Os maiores índices percentuais de utilização de ambas as variáveis no contexto internacional são das empresas com maior tempo de mercado, ou seja, aquela com mais de 30 anos de fundação. Os percentuais no caso das empresas com maior tempo de mercado foram: utilização do monitoramento de concorrentes por meio de visitas (48,1%) e utilização de *home page* (42,9%).

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Em tempo de atuação no mercado internacional há ocorrência de associação significativa em visita a clientes no exterior, sendo que o maior percentual de utilização é observado no caso das empresas acima de 10 anos (32,1%), nas empresas entre 6 a 10 anos (39,7%) e até 5 anos (28,2%).

c) Porte da empresa

Em relação ao porte das empresas, verificou-se a existência de associação significativa em participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados exportação, sendo que as empresas de grande porte são as que mais utilizam à participação em associações (70,8%), contra uma taxa percentual de utilização das empresas de médio porte (29,2%).

d) Predominância de atuação

Na categoria de predominância de atuação da empresa no âmbito do comércio internacional não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

e) Programa de exportação

Em programa de exportação há ocorrência de associação significativa em: monitorar concorrentes internacionais por meio de conversas com fornecedores, participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação, monitorar desempenho da equipe de vendas internacionais por meio de indicadores específicos, *home page*, dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacional. No geral verificou-se que as empresas que não participaram ou que não participam de programas de exportação foram as que menos apresentaram índices percentuais de utilização das atividades ligadas ao sistema de informação de marketing no âmbito internacional. Assim os índices de não utilização *versus* os de utilização foram os seguintes: em monitorar os concorrentes internacionais (30,8% x 6,7%), em participar de associações de classe (93,2% x 35,9%), monitorar desempenho da equipe de vendas internacionais (90,5% x 33,3%), utilizarem *home page* (100% x 27,4%) e dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas (95,0% x 28,4%).

f) Frequência de exportação

Em frequência de exportação há ocorrências de associações significativas em: monitorar concorrentes internacionais por meio de visitas, por meio de informações setoriais, por meio de conversas com fornecedores, monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior, participar de associações de classe, visitas a clientes no exterior, monitorar desempenho da equipe de vendas internacional por indicadores, realizar visita a feiras, exposições e congressos internacionais, monitorar os intermediários e distribuidores internacionais, monitorar variáveis do ambiente internacional (política, legal, econômica, cultural e social), dados internos gerais da organização e seu desempenho e pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação. Em todas as variáveis citadas anteriormente relativas ao sistema de informação de marketing o maior percentual de utilização é das empresas com frequência mensal regular de exportações (acima de 73%), contra índices menores (27%) por conta das empresas que exportam de forma irregular com prazos superiores a um ou dois meses. Estes dados demonstram fortemente que a atividade ligada ao monitoramento do macro e micro ambientes no contexto internacional é de suma importância, sobretudo para as organizações que desenvolvem suas atividades de forma regular e rotineira.

g) Linha de produtos exportados

Em linha de produtos exportados há ocorrência de associação significativa em: monitorar concorrentes internacionais por meio da compra de seus produtos, por meio da conversa com fornecedores e pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação. No que se refere ao número de linhas exportadas, foi observado de forma geral que quanto maior as linhas exportadas, tanto maior os índices percentuais de utilização das variáveis citadas, exceção única e exclusiva para a variável pesquisa de marketing que apresentou o maior índice (46,0%) no caso das empresas que exportam de duas a quatro linhas, enquanto que as que exportam mais de quatro linhas apresentaram índice percentual menor (42,9%).

h) Sexo

Na categoria de sexo do respondente não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

i) Faixa etária

Em faixa etária verifica-se a ocorrência de associações significativas em: monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes, realizar visita a feiras, exposições e congressos de interesse, monitorar distribuidores e intermediários internacionais e utilizar *home page*. No geral todas as variáveis apresentaram o maior percentual de utilização nas faixas etárias mais jovens e intermediárias, demonstrando possivelmente que os profissionais mais jovens possuem uma atitude mais ativa em termos de valorização dos aspectos relativos ao monitoramento externo. Os índices percentuais de utilização demonstrados nas faixas de até 29 anos foram em torno de 34%, contra 31% da faixa de 30 a 40 anos e no caso da faixa etária acima de 40 anos os índices são menores que 27% aproximadamente.

j) Escolaridade

Na categoria de grau de instrução do entrevistado não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

k) Tempo de empresa

Quando questionados quanto ao tempo de empresa verificou-se junto aos entrevistados a existência de associação significativa deste segmento com as seguintes variáveis: monitorar concorrentes por meio da compra de seus produtos, estrutura computacional adequada para tratamento dos dados coletados de interesse e ter *home page*.

Em todas as variáveis verificou-se que os percentuais de maior utilização (40% aproximadamente) estão na faixa de empresa entre 4 a 10 anos, demonstrando assim que os funcionários tanto mais jovens quanto os mais antigos da organização não valorizam tão fortemente os aspectos relativos ao monitoramento dentro desta perspectiva.

l) Tempo no cargo

Em tempo no cargo foram observadas as seguintes associações significativas em: realizar visita a feiras e congressos, monitorar variáveis do ambiente internacional, *home page*, e ter dados internos da organização. Com base nas análises de índices percentuais constatou-se que aqueles profissionais mais jovens de cargo, ou seja, com até 2 anos demonstraram uma maior preocupação no sentido de se utilizarem mais destas ferramentas com índices médios de (41%).

Tabela 8 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização da segmentação e posicionamento de mercado

Variáveis	Idade emp.	Tempo atuação ME	Porte	M. externo M. interno	Progr Exp.	Freq exp.	Linh as prod exp.	Sexo	Idade	Grau Instrução	T. Empresa	Tempo Cargo
Agrupar geográficamente clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Agrupar demograficamente clientes	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Agrupar economicamente clientes	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Agrupar sócio-culturalmente os clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Produtos conf. neces. clie	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Comunicação Hábitos de mídia	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Comunicação da diferenciação	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS	S*

FONTE: Elaborado pelo autor

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 8, são apresentadas as associações significativas entre as categorias pesquisadas: tempo de atuação no mercado doméstico, tempo de atuação no mercado internacional, porte da empresa, predominância de atuação, programa de exportação, frequência de exportação, linha de produtos exportados, sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo em relação á utilização da segmentação e posicionamento de mercado como atividade de apoio no processo de internacionalização.

a) Tempo de atuação no mercado

Na categoria de tempo de atuação no mercado não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Na categoria de tempo de atuação da empresa no mercado internacional não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

c) Porte

Na categoria de porte não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

d) Predominância de atuação

Na categoria de predominância de atuação não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

e) Programa de exportação

Na categoria de programa de exportação há ocorrência de associação significativa em: agrupar clientes internacionais com base em critérios geográficos, econômicos e desenvolver esforços de comunicação dos atributos de diferenciação do produto junto a cada público-alvo. A empresa que informou ter participado ou que participa de programa de exportação apresentaram percentual menor (33,3%) de utilização do critério de agrupamento geográfico de clientes, se comparada às empresas que não realizam ou que tenham realizado atividade ligada a programa de exportação (66,7%). No que diz respeito á agrupar clientes com base em critérios econômicos persiste a mesma perspectiva, ou seja, as empresas de programas de exportação apresentaram menor percentual de utilização (31,1%), contra (68,9%) das que não realizam programa de exportação.

Por fim quanto a dirigir esforços de comunicação dos atributos de diferenciação, verificou-se que as empresas que participam ou que tenham participado de programas de exportação se utilizam menos (32,8%) do que as empresas que não participam de programas de exportação (67,2%).

f) Frequência de exportação

Em relação á frequência de exportação verificou-se ocorrência de associação significativa em: agrupar clientes com base em critérios econômicos, ofertar produtos conforme as necessidades dos clientes internacionais e comunicar os atributos de diferenciação do produto ao público-alvo. As empresas que exportam mensalmente se utilizam mais de critérios econômicos de segmentação (73,35) do que aquelas exportam de forma irregular e com menos frequência (26,7%). Quanto a ofertar produtos conforme as necessidades dos clientes internacionais, novamente se verificam que as empresas com mais frequência de exportação, ou seja, mensalmente, apresentaram maior percentual de utilização (71,1%) do que aquelas que exportam menos frequentemente (28,9%). Por fim em relação ao esforço de comunicação dos atributos de diferenciação, as empresas que mais exportam tem maior percentual de utilização (73,4%) contra (26,6%). Generalizando, as empresas que mais atuam no mercado internacional opinam mais positivamente em relação á utilização de critérios de segmentação e posicionamento de mercado.

g) Linha de produtos exportados

Em linha de produtos há ocorrência de associação significativa somente em agrupar clientes conforme semelhanças sócio-culturais, sendo que quanto mais linhas são exportadas, maior é a utilização deste critério. As médias percentuais de utilização foram: uma linha de exportação (9,4%), duas a quatro linhas (43,4%) e acima de quatro linhas de exportação (47,2%).

h) Sexo

Na categoria de sexo do respondente não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

i) Faixa Etária

Em faixa etária há ocorrência de associação significativa em agrupar clientes conforme semelhanças sócio-culturais, sendo que a faixa etária de 30 a 40 anos apresentou o maior índice de utilização (36,5%), contra (32,7%) em até 29 anos e (30,8%) na faixa acima de 40 anos.

j) Escolaridade

Na categoria de grau de escolaridade do entrevistado não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

k) Tempo de empresa

Em tempo de empresa há ocorrência de associação significativa em: agrupar clientes internacionais conforme semelhanças geográficas, demográficas e ofertar produtos conforme necessidade e desejo do público-alvo. Em tempo de empresa, todas as médias percentuais elevadas se concentraram na faixa etária intermediária, ou seja, de 4 a 10 anos, apontando para este grupo de profissionais uma maior utilização em suas empresas destes critérios dentro da segmentação e posicionamento de mercado.

l) Tempo no cargo

Em tempo no cargo há ocorrência de associação significativa em apenas dirigir esforços de comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse, sendo que a maior média (46,9%) percentual de utilização se encontra na faixa de até 2 anos no cargo.

Tabela 9 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização de decisões do composto de marketing

Variáveis	Idade emp.	Tempo atuação ME	Porte	M. externo M. interno	Progr Exp.	Freq exp.	Linhas prod exp.	Sexo	Idade	Grau Instrução	T. Empresa	Tempo Cargo
Adaptar produtos para necessidades clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Teste de conceito	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Pesquisa em inovação tecnológica	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	S*
Suporte ao cliente intern.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S**	NS	NS	NS
Certificação ou selo para exportação	S*	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Marca dirigida para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS
Equipe vendas específica p. exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Campanha promocional para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Catálogos e <i>folders</i> para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S**	NS	NS	NS
<i>Merchandising</i> no exterior	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	S*	S*
Site dirigido para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Feiras internacionais	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS
Transações via internet	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Distribuidores específicos no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Parcerias com canais de dist.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Tabela preço em dólar	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*
Política de precificação para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	S*
Serviços no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar preços dos concorrentes exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: Elaborado pelo autor

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 9, são apresentadas as associações significativas entre as categorias pesquisadas: tempo de atuação no mercado doméstico, tempo de atuação no mercado internacional, porte da empresa, predominância de atuação, programa de exportação, frequência de exportação, linha de produtos exportados, sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo em relação á utilização das decisões do composto de marketing.

a) Tempo de atuação no mercado doméstico

Em tempo de empresa há ocorrência de associação significativa em relação a possuir selo ou certificado de qualidade para exportar, sendo que os percentuais mais elevados de utilização desta prática são no caso das empresas com mais tempo de mercado. Os percentuais observados na utilização foram de 44,3% para as empresas com mais de 30 anos de mercado, 34,4% para empresas entre 15 e 30 anos de mercado e 21,3% para as empresas com até 14 anos de atuação no mercado.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Na categoria de tempo de atuação no mercado internacional não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

c) Porte da empresa

Na categoria de porte da empresa não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

d) Predominância de atuação

No segmento de predominância de atuação no que se refere a concentrar maior volume de vendas para mercado externo ou mercado interno, observou-se a ocorrência de associação significativa em: em relação a possuir selo ou certificado de qualidade para exportar e ter tabela de preço em dólar. As empresas que mantêm uma maior concentração percentual de suas vendas para o mercado externo, informaram utilizar menos (39,1%) de selos e certificados de qualidade como diferencial para exportação do que as empresas que operam no mercado interno (60,9%). No que se refere a possuir tabela em dólar, o resultado percentual é semelhante, ou seja, as empresas com maior concentração de vendas voltadas para o mercado externo utilizam-se menos (26,5%) do que as empresas que mantêm índices de vendas menores para o mercado externo (73,5%).

Estes índices demonstram a baixa preocupação da empresa em processo de internacionalização em aplicar uma tabela específica em dólar para suas ações externas.

e) Programa de exportação

Em relação a participar ou ter participado de programa de exportação há ocorrência de associação significativa em termos de distribuição de amostras e *merchandising* dos produtos junto aos clientes no exterior. A distribuição percentual de utilização desta prática é menor no caso das empresas que participam de programas de exportação (31,8%), contra aquelas que não participaram ou não participam (68,2%), demonstrando que o fato de tomar iniciativa de divulgação dos produtos por meio do *merchandising*, independe do apoio recebido em termos de programas de exportação específicos.

f) Frequência de exportação

Quanto à frequência de exportação há ocorrência significativa de associação em: criar campanha promocional para divulgação da empresa e de seus produtos no exterior, ter catálogos e *folders* específicos para os produtos destinados ao exterior, distribuição de amostras e *merchadising* dos produtos no exterior, adotar política de precificação específica para exportação, manter serviços de pós-venda no exterior e monitorar preço da concorrência no exterior. Todas as médias percentuais observadas foram maiores na faixa de 70% de utilização, sobretudo pelas empresas que mensalmente mantêm a regularidade de exportações, contrariamente as empresas que exportam com menos frequência.

g) Linha de produtos exportados

Em linha de produtos exportados há associação significativa em relação a: manter política de participação em feiras internacionais e adotar política de precificação específica para exportação. Nas duas variáveis verificou-se que a maior utilização se dá de forma crescente, ou seja, quanto mais linhas as empresas mantêm de produtos exportados, tanto maior é a utilização das atividades citadas.

h) Sexo

Em relação ao sexo do respondente há somente associação significativa em manter serviço de suporte e garantia do produto no exterior, sendo que há quase que um equilíbrio na utilização com 59,6% do sexo masculino e 40,4% de feminino.

i) Faixa etária

Em faixa etária do respondente, há ocorrência de associação significativa em: adaptar o produto as necessidades e desejos do consumidor externo, manter serviço de suporte e garantia no exterior, dispor de equipe de representantes e vendedores para exterior, distribuição de amostras e *merchandising* no exterior e realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição e responsáveis no exterior. Todas as variáveis apresentaram maior percentual de utilização, na faixa de 40% para a faixa de até 29 anos, e de 38% para a faixa de 30 a 40 anos e acima de 40 anos, índices na faixa de 23%. Observa-se assim um comportamento de equilíbrio, ou seja, quanto mais jovens forem os profissionais mais utilizam as atividades de composto de marketing.

j) Escolaridade

Na categoria de escolaridade não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

k) Tempo de empresa

Em relação ao tempo de empresa que o entrevistado informou verificou-se que há associação significativa em: adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor externo, ter processo de pesquisa e inovação para lançamento de produtos no exterior, criar marca própria exclusiva para exportação, dispor de equipe de vendedores ou representantes para o mercado internacional, criar campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos no exterior, distribuição de amostras e *merchandising* dos produtos junto aos consumidores, manter *site* na *internet* para divulgação e captação de negócios no exterior, manter política de participação em feiras internacionais, contratar distribuidores no exterior para venda dos produtos, realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição responsáveis no exterior e ter tabela de preço em dólar para exportação. Em todas as variáveis analisadas pôde ser observado que a maior utilização se deu na faixa intermediária de tempo de empresa, ou seja, de 4 a 10 anos com níveis percentuais de utilização aproximados de 44%. Os demais profissionais entrevistados, ou seja, aqueles com mais tempo de casa (acima de 10 anos) e aqueles com até 3 anos, foram os que apresentaram os índices percentuais menores em termos de utilização.

l) Tempo no cargo

Em tempo de cargo do profissional entrevistado verificou-se a existência de associação significativa em: ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos para o mercado externo, distribuição de amostras e *merchandising* dos produtos junto aos consumidores internacionais e adotar política de precificação específica para exportação. Os maiores percentuais de utilização aproximadamente de 40% foram observados na faixa de menor tempo do profissional no cargo, ou seja, até 2 anos. Os profissionais entrevistados com tempo no cargo entre 3 e 6 anos apresentaram índices percentuais de utilização das variáveis em torno aproximadamente de 34%, enquanto os acima de 6 anos tiveram percentual aproximado de 23%.

Tabela 10 - Resumo das significâncias estatísticas do teste qui quadrado nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização de decisões do planejamento de marketing

Variáveis	Ida de em p.	Tempo atuação ME	Porte	M. externo M. interno	Progr. Exp.	Freq exp.	Linhas produtos exp.	Sexo	Ida de	Grau Instrução	T. Empresa	T. Cargo
Estratégia própria para mercado internacional	S*	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ações específicas para atuar no mercado exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Avaliar pontos fortes e fracos da empresa para atuar no m. exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Compor ações do planejamento conforme diagnóstico	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	S*	S*
Plano de Marketing Internacional	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Orçamento de Marketing Internacional	S*	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Cronograma das ações táticas do marketing internacional	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Controles específicos para ações de marketing no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S**	S*	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: Elaborado pelo autor

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 10, são apresentadas as associações significativas entre as categorias pesquisadas: tempo de atuação no mercado doméstico, tempo de atuação no mercado internacional, porte da empresa, predominância de atuação, programa de exportação, frequência de exportação, linha de produtos exportados, sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e tempo no cargo em relação á utilização do planejamento de marketing no processo de internacionalização das empresas.

a) Tempo de atuação

Em tempo de atuação há a ocorrência de associação significativa em desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional sendo que a menor utilização é na faixa de até 14 anos (25,0%), seguida da faixa acima de 30 anos (36,1%) e a maior utilização na faixa intermediária, ou seja, empresas de 15 a 30 anos de atuação (38,9%). Outra associação verificada é em relação a ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior, sendo que o maior percentual de utilização ocorreu na faixa intermediária, ou seja, de 15 a 30 anos (40,4%), seguida das empresas com mais de 30 anos de mercado (38,5%) e aquelas com até 14 anos de mercado com menor índice percentual de utilização (21,2%).

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Na categoria de tempo de atuação da empresa no mercado internacional não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

c) Porte da empresa

Na categoria de porte da empresa não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

d) Predominância de atuação

Na categoria de predominância de atuação entre mercado interno e mercado externo não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

e) Programa de exportação

Na categoria de programa de exportação não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

f) Frequência de exportação

Em frequência de exportação há a ocorrência de associação significativa direta em relação a todas as variáveis de utilização do planejamento de marketing no âmbito do comércio exterior. As variáveis com associação significativa são: desenvolver estratégia própria para atuação no âmbito internacional, planejar ações de marketing voltado especificamente para o ambiente internacional, avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior, monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional, ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico prévio, estruturar um plano de marketing internacional, ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior, ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento internacional e ter controles e índices das ações do planejamento internacional. Quanto aos percentuais de utilização das variáveis anteriores, foi possível verificar que as empresas que exportam com mais regularidade, ou seja, mensalmente manifestaram índices de utilização de todas as variáveis na faixa de 70%, enquanto que as empresas que exportam com menor regularidade e com prazos que podem ser a cada dois meses, ou mais, apresentaram índices de utilização aproximados de 30%.

g) Linha de produtos exportados

Em linha de produtos exportados há associação significativa em ter controles e índices das ações do planejamento internacional, sendo que foi possível verificar que as empresas com duas a quatro linhas apresentaram o maior índice percentual (46,3%) na utilização desta atividade. As empresas exportadoras de uma linha de produtos apresentaram índice de (9,3%) e as empresas com mais de quatro linhas de produtos exportados tiveram índice de (44,4%).

h) Sexo

Na categoria de sexo do respondente não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

i) Faixa etária

Na categoria de faixa etária do respondente não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

j) Escolaridade

Na categoria de nível de escolaridade do entrevistado não se verificou nenhuma associação significativa com as variáveis propostas.

k) Tempo de empresa

Quanto ao tempo de empresa dos entrevistados verificou-se a existência de associação significativa somente no que diz respeito à utilização de planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico. Os percentuais de utilização foram os seguintes: entrevistados com até 3 anos de empresa (34,4%), entrevistados de 4 a 10 anos de empresa (45,3%) e entrevistados com tempo de empresa acima de 10 anos (20,3%).

l) Tempo no cargo

Quanto ao tempo de cargo dos entrevistados verificou-se também a existência de associação significativa em relação a variável planejamento das ações de marketing internacional com base em diagnóstico. Quanto aos percentuais de utilização desta variável, verificou-se que os entrevistados com até 2 anos no cargo tiveram o maior percentual de utilização (45,3%), depois os profissionais com tempo de cargo entre 3 e 6 anos (35,9%) e por fim os profissionais com mais tempo de cargo, ou seja, acima de 6 anos (18,8%).

O Quadro 37 a seguir apresenta a síntese de todas as associações significativas observadas entre os segmentos e as variáveis pesquisadas, sendo destacadas com base no índice de significância de (S*) com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$) e com significância (S**) de probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$).

Quadro 37 – Resumo do teste do qui quadrado entre as variáveis e o perfil das empresas

Segmentos	Variáveis	
	Concordância	Utilização
Idade da empresa	Não houve associação	Depto de marketing* Sintonia com outros deptos** Monitorar concorrentes por meio de visitas** Home page* Certificação ou selo para exportação* Estratégia própria para mercado internacional* Orçamento de Marketing Internacional*
Tempo atua mercado internacional	Não houve associação	Visitas a clientes no exterior*
Porte	Pessoal capacitado* Mudança interna**	Participar associações de classe e sindicatos ligados à exportação*
Predominância de atuação mercado	Não houve associação	Pessoal formado* Cronograma de ações* Certificação ou selo para exportação* Tabela de preço em dólar para o exterior*
Programa de exportação	Não houve associação	Estrutura e tecnologia depto de marketing* Monitorar concorrentes por meio de fornecedores** Participar associações de classe e sindicatos ligados à exportação** Monitorar desempenho equipe de vendas internacional** Home page* Dados de desempenho vendas internacionais* Agrupar demograficamente clientes internacionais* Agrupar economicamente clientes internacionais* Comunicação e atributos de diferenciação para clientes exterior* <i>Merchandising</i> no exterior*
Frequência de exportação	Melhora qualidade dos produtos** Exporta sob procura do cliente**	Pessoal formado* Estrutura e tecnologia depto de marketing** Sintonia com outros deptos* Monitorar concorrentes por meio de visitas* Monitorar concorrente via informes setoriais* Monitorar concorrentes por meio de fornecedores** Monitorar grau de satisfação clientes o exterior* Participar associações de classe e sindicatos ligados à exportação** Visitas a clientes no exterior** Monitorar desempenho equipe de vendas internacional** Realizar visitas a feiras e exposições de interesse* Monitorar os distribuidores e intermediários internacionais** Dados de desempenho vendas internacionais* Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais* Agrupar economicamente clientes internacionais* Produtos conforme necessidade dos clientes internacionais** Comunicação e atributos de diferenciação para clientes exterior* Campanha promocional para exterior* Catálogos e <i>folders</i> para exterior* <i>Merchandising</i> no exterior* Política de precificação para exterior* Manter serviços de suporte a clientes no exterior* Monitorar preço dos concorrentes exterior* Estratégia própria para mercado internacional* Ações específicas para atuar no mercado exterior* Avaliar pontos fortes e fracos da empresa para atuar no mercado internacional* Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional** Compor ações do planejamento conforme diagnóstico** Plano de Marketing Internacional* Orçamento de Marketing Internacional** Cronograma das ações táticas do marketing internacional* Controles específicos para ações de marketing no exterior**
Linha de produtos exportados	Suporte do importador*	Pessoal formado* Estrutura e tecnologia depto de marketing* Cronograma de ações*

		<p>Sintonia com outros depts** Monitorar concorrentes por meio da compra de seus produtos* Monitorar concorrentes por meio de fornecedores* Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais* Agrupar sócio-culturalmente os clientes internacionais* Feiras internacionais* Política de precificação para exterior* Controles específicos para ações de marketing no exterior*</p>
Sexo	Não houve associação	Suporte ao cliente internacional*
Faixa etária	Aumento de credibilidade* Burocracia*	<p>Depto de marketing* Monitorar concorrentes por meio da compra de seus produtos* Realizar visitas a feiras e exposições de interesse* Monitorar os distribuidores e intermediários internacionais* Home page* Produtos conforme necessidade dos clientes internacionais* Adaptar produtos para necessidades clientes* Suporte ao cliente internacional** Equipe vendas específica para exterior* Catálogos e <i>folders</i> para exterior** Distribuidores específicos no exterior*</p>
Grau de instrução	Custo depto de marketing* Mudanças no produto** Política atual*	Não houve associação
Tempo de empresa	Não houve associação	<p>Depto de marketing* Monitorar concorrentes por meio da compra de seus produtos** Estrutura p/ tratamento de dados* Home page** Agrupar geograficamente clientes internacionais* Agrupar demograficamente clientes internacionais* Produtos conforme necessidade dos clientes internacionais** Adaptar produtos para necessidades clientes* Pesquisa em inovação tecnológica* * Marca dirigida para exterior** Equipe vendas específica para exterior* Campanha promocional para exterior* <i>Merchandising</i> no exterior* Site dirigido para exterior* Feiras internacionais* Distribuidores específicos no exterior* Parcerias com canais de distribuidores internacionais* Tabela de preço em dólar para o exterior* Compor ações do planejamento conforme diagnóstico*</p>
Tempo no cargo	Não houve associação	<p>Realizar visitas a feiras e exposições de interesse* Monitorar variáveis ambientais internacionais* Home page** Dados de desempenho vendas internacionais* Comunicação e atributos de diferenciação para clientes exterior Pesquisa em inovação tecnológica* <i>Merchandising</i> no exterior* Tabela de preço em dólar para o exterior* Política de precificação para exterior* Compor ações do planejamento conforme diagnóstico*</p>

FONTE: Elaborado pelo autor

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

4.1.4.2 Resumo das significâncias estatísticas do teste Anova

Nessa etapa da análise estatística, optou-se pela aplicação do teste de comparação da significância entre as médias (Anova). A Anova usa desvios quadráticos de variância, de forma que o cálculo de distâncias dos pontos de dados individuais a partir de sua própria média ou da média geral, possam ser somados, sendo importante lembrar que a soma dos desvios-padrão é zero (COOPER;SCHINDLER, 2003, p.407). O objetivo da aplicação desta técnica é verificar a existência ou não de diferença significativa entre as médias das variáveis estudadas. Nesse caso, adotou-se como padrão estatístico o parâmetro de existência significativa quando o resultado observado se apresentasse no intervalo menor que 5% ($p < 0,05$) e menor que 1% ($p < 0,001$), para apontamento das médias. Cabe destacar ainda que este teste apresente a existência de significância ou não das diferenças das médias nos fatores avaliados, não tendo como pretensão à análise aprofundada para identificação do fator interno especialmente nos casos em que a variável apresenta mais de uma alternativa de resposta, como por exemplo, o caso da variável tempo de atuação no mercado doméstico e no mercado internacional, linha de produtos exportados, faixa etária do respondente, tempo de empresa e tempo no cargo. Na seqüência, as Tabelas 11 a 16 apresentam os resultados obtidos por meio da comparação entre as variáveis de perfil característico das empresas e dos respondentes em relação aos aspectos dos investigados no presente estudo, ou seja, aspectos relacionados à caracterização de barreiras ou dificuldades encontradas no processo de exportação, bem como a utilização das atividades de marketing como apoio ao processo de internacionalização. No caso das atividades de marketing destaca-se a avaliação em termos de: estrutura e organização de marketing, uso do sistema de informação de marketing, estudo da segmentação e posicionamento de mercado, decisões do composto de marketing e finalmente o planejamento de marketing. As diferenças significativas das médias nas Tabelas 11 a 16 estão estruturadas com base nas seguintes características:

- Tempo de atuação no mercado doméstico (até 14 anos, de 15 a 30 e acima de 30 anos)
- Tempo de atuação no mercado internacional (até 5 anos, de 6 a 10 e acima de 10 anos)
- Porte da empresa (média c/ até 100 funcionários e grande acima de 100)
- Predominância de atuação (mercado externo ou mercado interno)
- Programa de exportação (sim ou não)
- Frequência de exportação (mensal ou mais de 1 mês)

- Linha de produtos exportados (uma, de 2 a 4 ou acima de 4)
- Sexo (masculino ou feminino)
- Faixa etária (até 29 anos, de 30 a 40 e acima de 40 anos)
- Escolaridade (superior ou pós-graduação)
- Tempo de empresa (até 3 anos, de 4 a 10 e acima de 10 anos)
- Tempo no cargo (até 2 anos, de 3 a 6 e acima de 6 anos)

Tabela 11 – Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de concordância versus perfil da empresa e do respondente

Variáveis	Idade emp.	Tempo atuação ME	Porte	M. externo M. interno	Programa Exp.	Freq exp.	Linhas produtos exp.	Sexo	Idade	Grau Instrução	Tempo empresa	Tempo Cargo
Exporto só quando sobra estoque do mercado interno	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exporto somente quando procurado cliente interessado	NS	NS	S*	NS	S**	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa	NS	NS	S*	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	S*	NS
Exportar melhora a motivação dos meus colaboradores	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportar melhorar a qualidade geral dos meus produtos	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportar com sucesso exige pessoal interno preparado	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Ter depto de exportação é caro	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Ao exportar tive necessidade de modificar o produto	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa	NS	NS	S**	S**	NS	S*	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Ao exportar sempre conto com o apoio de assessoria especializada externa	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportaria mais se não tivesse limitação física	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportaria mais se não tivesse limitação financeira	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportaria mais se não tivesse limitação tecnológica	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportaria mais se não tivesse limitação pessoal	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S*
Exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Exporto em função atual política incentivos governo	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Escolho destino os países limítrofes é menos arriscado	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor,

NS - não significativo,

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Na Tabela 11 são apresentadas as diferenças estatísticas entre as categorias avaliadas quanto às médias resultantes nos fatores: a) idade da empresa; b) tempo de atuação no mercado internacional; c) porte da empresa; d) predominância de atuação; e) programa de exportação; f) frequência de exportação; g) linha de produtos exportados; h) sexo; i) faixa etária; j) escolaridade; k) tempo de empresa e l) tempo no cargo quanto ao grau de concordância e a opinião quanto a diversos aspectos considerados como barreiras ou mesmo ajustes necessários para que a empresa conduza de forma bem sucedida suas ações no âmbito internacional. Na seqüência, comenta-se cada um dos fatores e as médias de significância observadas:

a) Idade da empresa

Com relação à idade da empresa, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Quanto ao tempo de atuação da empresa no mercado internacional, também não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis propostas.

c) Porte da empresa

Em relação ao porte das empresas estudadas, verificou-se a existência de diferenças significativas das médias nas seguintes variáveis: exporto só quando sou procurado pelo cliente ou interessado, exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa, exportar com sucesso exige pessoal interno preparado, ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa, e exportaria mais se não tivesse limitação financeira, e exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático. As empresas de médio porte (até 100 funcionários) apresentaram maior média em relação à atitude de exportar somente quando procurados por clientes ou interessados (2,8 x 1,9) e exportaria mais se não tivesse limitação financeira (3,9 x 2,7). Por outro lado em relação às empresas de grande porte (acima de 100 funcionários) as maiores médias observadas foram em relação aos seguintes aspectos: exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa (5,3 x 4,9), exportar exige pessoal interno preparado (5,6 x 5,0) e, ao exportar foi necessário modificar processos internos (4,1 x 3,0). Verifica-se desta forma uma atitude mais passiva por parte das empresas de menor porte em relação à abordagem de exportação, ficando atrelados à atitude dos clientes interessados.

Diferentemente as empresas de maior porte se posicionam mais agressivamente junto ao mercado potencializando a sinergia obtida nos sucesso do processo de exportação para agregar valor aos seus produtos, processos e especialmente na melhoria da imagem e credibilidade junto ao mercado.

d) Predominância de atuação

No que diz respeito à predominância de atuação, ou seja, a distribuição (%) das vendas em termos de mercado externo (ME) ou mercado interno (MI) as diferenças significativas de médias foram observadas em: ao exportar tive que modificar os processos internos da empresa e expor em função da atual política de incentivos do governo. No caso das empresas que mantém atualmente uma maior concentração dos volumes (%) de suas vendas para o mercado externo (ME), observa-se uma maior diferença de médias em relação à atitude de que para exportar é necessária a modificação de processos internos na organização (4,5 x 3,3), e no caso de exportar em função da atual política de incentivo do governo (3,2 x 2,4). Destaca-se aqui que as empresas que apresentam maiores volumes de orientação para o mercado externo (ME) se aproveitam fortemente da política atual do governo de estímulo ao incremento às exportações e reagem mais efetivamente a isto do que as empresas voltadas ao mercado interno (MI).

e) Programa de exportação

Em relação a ter participado ou participar de algum programa de exportação as diferenças significativas de médias foram observadas no caso de: exportar somente quando procurado por clientes ou interessados e tiver departamento de exportação é caro. A maior média destacada foi no caso específico das empresas que informaram não participar atualmente ou não ter participado de programas de exportação se posicionando na condição de exportarem somente se procurados pelos clientes interessados (2,5 x 1,5). Em relação à percepção de custo elevado de se manter um departamento de exportação, novamente as empresas que não participam ou não participaram de programas de exportação tiveram a maior média (3,7 x 2,9). Esta situação pode se um forte indicativo de que o desconhecimento em relação aos processos de exportação e programas que acabam por contribuir para uma visão distorcida do processo e fortemente orientada pela suposição de que ampliar a orientação para o mercado externo seja algo muito caro e dependa exclusivamente da disposição de quem esteja interessado no exterior em comprar o produto aqui fabricado.

f) Frequência de exportação

A respeito à frequência de exportação as diferenças significativas foram observadas especialmente nas seguintes atitudes: exporto só quando sobre estoque do mercado interno, exporto somente quando sou procurado pelo cliente ou interessado, exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa, exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos produtos e ao exportar é necessário modificar processos internos da empresa. As maiores médias foram apontadas pelas empresas que realizam exportações de forma irregular, ou seja, aquelas que não dispõem de uma carteira mensal de embarques nos aspectos relativos a exportar somente quando há sobra do mercado interno (1,5 x 1,2), exporta somente quando procurada por cliente interessado (3,2 x 1,8). Ao contrário, as empresas que mensalmente desenvolvem processos de exportação de seus produtos apresentaram médias superiores especialmente no que diz respeito ao fato de que a atividade rotineira de exportar propicia aumento de credibilidade e melhoria da imagem corporativa (5,4 x 4,9), aumento da qualidade geral dos produtos (5,3 x 4,4) e melhoria dos processos internos (3,9 x 3,2).

g) Linha de produtos exportados

Em relação à linha de produtos exportados as diferenças significativas foram observadas em relação a afirmação de que exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa e exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador. Assim, as empresas que exportam de duas a quatro linhas ou acima de quatro, apresentaram médias maiores para o incremento obtido em termos de ganhos de imagem e credibilidade corporativa (5,4 x 4,6) ao ser exportador.

Também foi apontado como média superior pelas empresas que exportam acima de duas linhas (4,0 x 3,1) a sintonia que mantém com seus clientes no exterior, o que facilita em muito o desenvolvimento e ampliação de resultados.

h) Sexo

Com relação ao sexo do respondente, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

i) Faixa etária

Em relação à faixa etária observa-se diferença significativa somente em relação à atitude de que se exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático.

A maior média observada se encontra na faixa etária de até 29 anos (4,0), contra (3,3) de 30 a 40 anos e (2,8) na faixa etária acima de 40 anos. O que se percebe é que para aqueles profissionais mais jovens há certa tendência em avaliar o processo de exportação como sendo mais burocrático, muito provavelmente e isto se comprova pela evolução das médias que ao passar nos anos, essa tendência de entendimento da burocracia tende a diminuir quanto maior for a faixa etária.

j) Escolaridade

Quanto ao nível de escolaridade observa-se somente uma diferença significativa em relação à opinião de que ter um depto de exportação é caro. Nesse caso os profissionais com nível superior (graduação somente) apresentaram média superior (3,8) se comparados a aqueles com pós-graduação (3,1).

k) Tempo de empresa

Em relação ao tempo que o entrevistado pertence ao quadro funcional da empresa observa-se a presença de diferença significativa em relação à opinião de que exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa, e também ao exportar é necessário modificar processos internos da empresa. O tempo de empresa apresentou uma maior média (5,5) na faixa etária intermediária de 4 a 10 anos contra (5,3 e 4,8) das demais faixas em relação à credibilidade e melhoria de imagem da empresa. Na outra variável, ou seja, sobre a necessidade de modificar processos internos para a empresa exportar, as médias foram (4,1) para até 3 anos de empresa, (3,8) de 4 a 10 anos e (3,0) acima de 6 anos.

l) Tempo no cargo

Com relação ao tempo no cargo as diferenças significativas observadas foram: ao exportar é necessária a do produto e exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático. O tempo no cargo apontou maior média na faixa inicial, ou seja, até dois anos (4,0) ao exportar é necessário modificar o produto, contra (3,5 e 2,5) médias respectivas para tempo no cargo de 3 a 6 anos e acima de 6 anos. No caso da opinião de que se poderia exportar mais se não fosse um processo tão burocrático, a maior média foi na faixa de até 2 anos no cargo (3,9), de 3 a 6 anos (3,1) e acima de 6 anos (2,5).

Tabela 12 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização da estrutura e organização de marketing versus perfil da empresa e do respondente

Variáveis	Idade emp.	Tempo atuação ME	Porte	M.externo M.interno	Programa Exp.	Freq exp.	Linhas produtos exp.	Sexo	Idade	Grau Instrução	Tempo empresa	Tempo Cargo
Depto de Marketing	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Pessoal formado	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Estrutura e tecnologia depto mkt	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Coefficientes para análise desempenho	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Plano de Marketing	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Cronograma das ações	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Sintonia outros depts	S**	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor

NS - não significativo

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Como realizado anteriormente, a Tabela 12 aponta as diferenças significativas a partir da comparação das médias com base na opinião do entrevistado e do perfil da empresa em relação ao grau utilização da estrutura e organização de marketing no processo de exportação. Nesta etapa consideram-se igualmente as seguintes variáveis: a) idade da empresa; b) tempo de atuação no mercado internacional; c) porte da empresa; d) predominância de atuação; e) programa de exportação; f) frequência de exportação; g) linha de produtos exportados; h) sexo; i) faixa etária; j) escolaridade; k) tempo de empresa e l) tempo no cargo, quanto ao grau de utilização da estrutura e organização de marketing no processo de internacionalização da organização. Na seqüência, comenta-se cada um dos fatores e as médias de significância observadas.

a) Idade da empresa

Com relação à idade da empresa verificou-se apenas um resultado de diferença de médias significativo e se deu em relação à sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa. A maior média (3,6) foi no caso das empresas que atuam no mercado entre 15 a 30 anos, a seguir as empresas tempo de atuação acima de 30 anos (3,4) e as empresas com até 14 anos de mercado (2,5).

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Com relação ao tempo de atuação no mercado internacional, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

c) Porte da empresa

Com relação ao porte, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

d) Predominância de atuação

A categoria relacionada à distribuição (%) e orientação das vendas da empresa em termos de mercado externo (ME) e mercado interno (MI) apresentaram várias diferenças significativas nas médias nas seguintes variáveis: pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas, coeficientes para análise de desempenho das ações de marketing internacional, plano de marketing, cronograma detalhado das ações táticas de marketing e sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa. A orientação da empresa para o mercado externo (ME) apresentou todas as médias superiores as da empresa que se concentra no mercado interno (MI), reforçando a proposição que a organização, estruturação e o planejamento de marketing são itens relevantes no apoio ao processo de internacionalização. Destaque de diferenças de médias significativas, pessoal formado (3,9), coeficientes de análise (2,7), plano de marketing (2,8) e cronograma de ações (3,0).

e) Programa de exportação

Com relação à empresa ter participado ou participar atualmente de algum programa federal de incentivo à exportação não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

f) Frequência de exportação

Nesse segmento, há diferença significativa nas médias apenas em relação à estrutura e tecnologia do departamento de marketing. No caso, a empresa que mantém a frequência mensal de exportações tem média superior (2,9) à média da empresa que realiza operações de exportação mais esporádicas (2,3) o que ressalta a importância de se manter bem estruturado um departamento de marketing para as ações de internacionalização.

g) Linha de produtos exportados

Em relação à linha de produtos exportados há diferença significativa nas médias em comparação com a estrutura e tecnologia do departamento de marketing e sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa. As maiores médias observadas são nas empresas que mantêm acima de 4 linhas de produtos exportados tanto em termos de estrutura e tecnologia do departamento de (3,0), quanto em relação a utilizar-se de sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa (3,4). Assim, quanto mais linhas de produtos em exportação maiores as médias observadas.

h) Sexo

Com relação ao sexo do respondente, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias se comparadas às variáveis em estudo.

i) Faixa etária

Com relação à faixa etária do entrevistado, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

j) Escolaridade

Com relação ao grau de escolaridade (graduação ou pós-graduação), não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

k) Tempo de empresa

Com relação ao tempo em que o entrevistado se encontra empregado na empresa, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

l) Tempo no cargo

Com relação ao tempo em que está no cargo, não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

Tabela 13- Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização do sistema de informação de marketing versus perfil da empresa e do respondente

Variáveis	Idade emp.	Tempo Atuação ME	Porte	M. externo M. interno	Prog r. exp.	Freq exp.	Linh as produtos exp.	Sexo	Idade	Grau Instrução	T. Empresa	Temp o Cargo
Monitorar Concorrentes por meio de visitas	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar Concorrentes via informes setoriais	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar Concorrentes por meio compra seus produtos	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS
Monitorar concorrentes por meio pesquisa junto aos clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar concorrentes por meio de contato com fornecedores	NS	NS	NS	NS		S*	S*	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar grau satisfação clientes no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Participar associações de classe e sindicatos ligados à exportação	NS	NS	NS	NS	S**	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Visitas a clientes no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar desempenho equipe de vendas internacional	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Realizar visitas a feiras e exposições de interesse	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar os distribuidores e intermediários internac.	NS	S*	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar variáveis ambientais internacionais	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S**	NS	S*	S*
Estrutura p/ Tratamento de dados.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Home page	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Dados de desempenho vendas intern.	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais	NS	NS	NS	NS	NA	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor

NS - não significativo

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

Da mesma maneira como realizado anteriormente a Tabela 13 aponta as diferenças significativas das médias obtidas com base na opinião do entrevistado e do perfil da empresa em relação ao grau utilização ao sistema de informação de marketing no processo de exportação. Nesta etapa consideram-se igualmente as seguintes variáveis: a) idade da empresa; b) tempo de atuação no mercado internacional; c) porte da empresa; d) predominância de atuação; e) programa de exportação; f) frequência de exportação; g) linha de produtos exportados; h) sexo; i) faixa etária; j) escolaridade; k) tempo de empresa e l) tempo no cargo. Na seqüência, comenta-se cada um dos fatores e as médias de significância observadas.

a) Idade da empresa

Com relação ao tempo de atuação da empresa no mercado como um todo não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Quanto ao tempo de atuação no mercado internacional observou-se diferença significativa nas médias em relação à utilização da visitas junto a clientes no exterior e monitoramento de desempenho da equipes de vendas internacional por meio de indicadores específicos. As maiores médias observadas no caso da utilização de visitas no exterior (3,3) foram em relação àquelas empresas que se encontram atuando no mercado exterior acima de 10 anos. Sobre o a utilização do monitoramento das atividades do desempenho da equipe de vendas internacional a maior média (2,7) igualmente pertence àquelas empresas que atuam no âmbito internacional a mais de 10 anos.

c) Porte da empresa

Com relação ao porte da empresa não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

d) Predominância de atuação

Com relação à distribuição (%) do volume de vendas e predominância da atuação da empresa em relação ao mercado externo (ME) ou o mercado interno (MI) não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

e) Programa de exportação

Quanto a ter participado ou participar atualmente em programas do governo federal de incentivo à exportação, há diferença significativa nas médias em comparação à variável participação de associações de classe e sindicatos de interesse e também a utilização de dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacionais. No das empresas que pertencem a sindicatos e ou associações de classe tiveram média (3,6) e as que utilizam o monitoramento da equipe de vendas internacional por meio de indicadores (3,6).

f) Frequência de exportação

Em relação à frequência de exportação mensal ou em períodos superiores houve diferenças significativas nas médias das variáveis: monitorar concorrentes internacionais por meio de conversas com fornecedores, participar de associações de classe e sindicatos, visitas a clientes no exterior, monitorar o desempenho da equipe de vendas internacional por meio de indicadores específicos, realizarem visitas a feiras e exposições de interesse, monitorar os distribuidores e intermediários dos produtos no mercado internacional, monitorar variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural, social e demográfica).

As maiores médias foram observadas exclusivamente junto às empresas que mantêm a frequência mensal regular de suas exportações em comparação àquelas que variam a frequência de suas exportações não tendo a regularidade mensal. As diferenças de média reforçam a importância da avaliação e monitoramento externos como item fundamental especialmente para as empresas que mais regularmente realizam atividades no exterior.

g) Linha de produtos exportados

Na linha de produtos exportados observou-se diferença significativa de médias no que diz respeito ao monitoramento de concorrentes por meio da compra de seus produtos e também por meio do contato com fornecedores. As maiores médias estão associadas diretamente ao número de linhas exportadas, ou seja, acima de 4 linhas (2,9) para monitoramento por meio de contato com fornecedores e (2,5) para o monitoramento por meio da compra dos produtos dos concorrentes.

h) Sexo

Com relação ao sexo do entrevistado não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

i) Faixa etária

Nesse segmento, há diferenças significativas nas médias com as variáveis: monitorar o desempenho da equipe de vendas por meio de coeficientes específicos, monitorarem variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural, social e demográfica), estrutura computacional adequada para tratamento dos dados se coletados. As maiores médias foram observadas no caso da menor faixa etária (até 29 anos) demonstrando assim que os mais jovens motivam-se mais para o aspecto do monitoramento externo. As maiores médias foram: monitoramento do ambiente internacional (3,9), estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse (3,5) e monitoramento da equipe de vendas (3,0).

j) Escolaridade

Com relação ao tempo de atuação da empresa no mercado como um todo não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

k) Tempo de empresa

No aspecto tempo de empresa dos entrevistados as diferenças de médias significativas foram observadas em: monitorar concorrentes por meio da compra de seus produtos, monitorarem desempenho da equipe de vendas internacional por meio de indicadores e monitorar variáveis do ambiente internacional. A menor média foi atribuída em todas as variáveis pelos profissionais com mais de 10 anos de empresa sendo (1,6) para monitoramento dos concorrentes por meio da compra de seus produtos, (2,0) para o monitoramento da equipe de vendas internacional por meio de coeficientes e (2,7) para o monitoramento das variáveis do ambiente internacional.

l) Tempo no cargo

Com respeito ao tempo que o profissional entrevistado ocupa no cargo a diferença significativa observada foi quanto ao monitoramento das variáveis do ambiente internacional. A maior diferença de média (3,8) foi para aqueles profissionais com até 2 anos de tempo no cargo, sugerindo um cuidado adicional por estes, sobretudo no caso de avaliar cuidadosamente as variáveis incontroláveis do ambiente competitivo internacional.

Tabela 14 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização do estudo de segmentação e posicionamento de mercado

Variáveis	Idade emp.	T. ME	Porte	M. ext M.inter no	Programa Exp.	Freq exp.	Linhas produtos exp.	Sexo	Idade	Grau Instrução	T. empresa	T. Cargo
Agrupar geograficamente clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Agrupar demograficamente clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*
Agrupar economicamente clientes	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Agrupar sócio-culturalmente os clientes	NS	S*	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Produtos conf. neces. clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Comunicação conf. Hábitos de mídia cliente	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Comunicação de diferenciação mercado	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S**

FONTE: elaborado pelo autor

NS - não significativo

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 14 aponta as diferenças significativas das médias obtidas com base na opinião do entrevistado e do perfil da empresa em relação ao grau utilização do estudo de segmentação e posicionamento de mercado no processo de exportação. Nesta etapa consideram-se igualmente as seguintes variáveis: a) idade da empresa; b) tempo de atuação no mercado internacional; c) porte da empresa; d) predominância de atuação; e) programa de exportação; f) frequência de exportação; g) linha de produtos exportados; h) sexo; i) faixa etária; j) escolaridade; k) tempo de empresa e l) tempo no cargo. Na sequência, comenta-se cada um dos fatores e as médias de significância observadas.

a) Idade da empresa

Com relação à idade da empresa no mercado como um todo não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

No segmento tempo de atuação no mercado internacional observou-se diferença significativa nas médias em relação a agrupar sócio-culturalmente o cliente internacional, sendo que a maior diferença de média se deu na faixa das empresas que atuam no mercado internacional acima de 10 anos com a média (2,7), contra (1,7 e 2,2).

c) Porte da empresa

Com relação ao porte da empresa no mercado como um todo não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

d) Predominância de atuação

Quanto à predominância de atuação no mercado internacional, verificaram-se diferenças significativas nas médias relacionadas a agrupar os clientes por meio de critérios econômicos, sócio-culturais e comunicação conforme os hábitos de mídia do cliente internacional. As maiores médias observadas são no caso das empresas que atuam no mercado internacional em termos de predominância, sendo as seguintes médias: agrupar clientes internacionais com base em critérios econômicos (2,7 x 2,1), agrupar clientes internacionais com base em critérios culturais (2,7 x 2,0) e esforço de comunicação conforme os hábitos de mídia do cliente internacional (2,9 x 2,3).

e) Programa de exportação

Com relação ao programa de exportação no mercado como um todo não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

f) Frequência de exportação

Com relação à frequência de exportação não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

f) Linha de produtos exportados

Com relação à linha de produtos exportados não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

g) Sexo

Com relação ao sexo do entrevistado não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

h) Faixa etária

No segmento de faixa etária observou-se diferença significativa nas médias em relação a ofertar produtos conforme as necessidades dos clientes internacionais, sendo que a maior média se relaciona à faixa etária mais jovem, ou seja, até 29 anos (3,9).

i) Escolaridade

Com relação ao grau de instrução do entrevistado não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

j) Tempo de empresa

Em tempo de empresa as diferenças de médias significativas são em: agrupar clientes internacionais como base em critérios demográficos, critérios econômicos e comunicação dos atributos de diferenciação para os clientes no exterior. As maiores médias observadas se concentram nas faixas de entrevistados com menor tempo de empresa, sendo (2,3) para agrupar clientes internacionais com base demográfica, (2,3) para agrupamento com base em característica econômica e (2,8) para comunicação dos atributos de diferenciação.

k) Tempo no cargo

Quanto ao tempo no cargo as maiores diferenças de médias significativas foram: agrupar clientes com base em critérios demográficos sendo a maior média (2,5) no caso de funcionários com até 2 anos no cargo. Outra diferença significativa foi observada quanto a agrupar clientes com base em critérios sócio-culturais e igualmente a maior média (2,6) ficou com os funcionários com até 2 anos no cargo. Por fim a última diferença de média significativa ficou por conta do esforço de comunicação dos atributos de diferenciação, sendo que a maior média (2,8) recai sobre os entrevistados também com menor tempo no cargo. Assim, a orientação mais agressiva em termos de utilização dos instrumentos de segmentação e posicionamento mostra um melhor desempenho junto aos entrevistados com menor na função.

Tabela 15 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis de utilização de decisões do composto de marketing versus o perfil da empresa e do respondente

Variáveis	Idade emp.	Tempo atuação ME	Por te	M.exter no M.inter no	Progr Exp.	Freq exp.	Linhas produtos exp.	Sex o	Ida de	Grau Instrução	Tempo empresa	Temp o Cargo
Adaptar produtos para necessidades clientes	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS
Teste de conceito	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS
Pesquisa em inovação tecnológica	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*	NS
Suporte ao cliente intern.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Certificação ou selo para exportação	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Marca dirigida para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S**	NS
Equipe vendas específica p. exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Campanha promocional para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	S*	S*
Catálogos e folders para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Merchandising no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS	NS	S*
Site dirigido para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*
Feiras internac	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Transações via internet	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*
Distribuidor específicos no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Parcerias com canais de dist.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS
Tabela preço em dólar	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*
Política de precificação para exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	S*	NS	NS	NS	NS	S**
Serviços no exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar preços dos concorrentes exterior	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor

NS - não significativo

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 15 aponta as diferenças significativas das médias obtidas com base na opinião do entrevistado e do perfil da empresa em relação ao grau utilização de decisões do composto de marketing no processo de exportação. Nesta etapa consideram-se igualmente as seguintes variáveis: a) idade da empresa; b) tempo de atuação no mercado internacional; c) porte da empresa; d) predominância de atuação; e) programa de exportação; f) frequência de exportação; g) linha de produtos exportados; h) sexo; i) faixa etária; j) escolaridade; k) tempo de empresa e l) tempo no cargo. Na seqüência, comenta-se cada um dos fatores e as médias de significância observadas.

a) Idade da empresa

Com relação à idade da empresa não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Com relação ao tempo de atuação no mercado internacional não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

c) Porte da empresa

Com relação ao porte da empresa não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

d) Predominância de atuação

Em relação à predominância de atuação da empresa em termos de concentração (%) de seus volumes de vendas, observa-se a existência de diferença de média significativa somente em relação à utilização de selos específicos ou certificação de produto para exportação. Nesse caso a maior média (3,4 x 2,6) se dá no caso das empresas que tem forte orientação e predominância de atuação no mercado internacional, avaliando este atributo como item relevante em termos utilização.

e) Programa de exportação

Com relação a participar ou ter participado de algum programa de exportação não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

f) Frequência de exportação

No segmento de frequência de exportação observou-se diferença significativa nas médias em: Equipe de vendas específica para o mercado externo (3,0 x 2,2), utilização de merchandising junto aos clientes (2,8 x 2,1), utilização de política específica de precificação para o exterior (3,7 x 3,0), utilização de serviços de apoio e assistência aos clientes no exterior (3,0 x 2,3) e monitorar preços dos concorrentes no exterior (3,2 x 2,3). As médias maiores em todos os aspectos foram atribuídas pelas empresas que mensalmente mantém volumes de exportação, enquanto que os menores são das empresas que mantém fluxos irregulares de frequência de exportação.

g) Linha de produtos exportados

Em relação às linhas de produtos exportados houve diferença significativa de média somente com respeito à política de precificação para o exterior, sendo que a maior média (3,8) foi atribuída pelas empresas que exportam acima de 4 linhas diferentes de produtos.

h) Sexo

Com relação ao segmento de sexo do respondente não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

i) Faixa etária do respondente

Em relação à faixa etária do respondente observou-se diferença de média significativa em: adaptar produtos conforme as necessidades dos clientes no exterior, pesquisa e inovação, marca específica voltada para o exterior, campanha promocional para produtos destinados ao exterior, página na internet (*site*) orientada para o mercado exterior, parcerias com intermediários e canais de distribuição no exterior e tabela de preço em dólar. As maiores médias foram no caso de respondentes com até 29 anos de idade: adaptação do produto (4,2), pesquisa e inovação (3,4), marca dirigida ao exterior (3,0), campanha promocional (2,5) e *merchandising* no exterior (3,1).

j) Grau de instrução

Em grau de instrução do respondente, há somente uma diferença de média significativa que é em relação à utilização de teste de conceito para lançamento de produtos destinados ao exterior. A maior média (3,4) ficou com os entrevistados de nível superior.

k) Tempo de empresa

No segmento tempo de empresa as diferenças de médias significativas foram em relação à: pesquisa e a inovação, a marca dirigida ao exterior, equipe de vendas específicas para o exterior, campanha promocional para o exterior, página na internet dirigida ao exterior e parcerias com canais de distribuição. As médias mais altas em foram em: pesquisa e inovação (3,2) para respondentes entre 4 a 10 anos de empresa, marca dirigida ao exterior (3,0), para mesma faixa de tempo, *site* dirigido ao exterior (2,3), tabela de preços em dólar e equipe de vendas no exterior (3,1). As outras variáveis, campanha promocional para o exterior (2,3) e tabela de preço em dólar (3,9).

l) Tempo no cargo

No segmento de tempo do entrevistado no cargo, observa-se diferença significativa nas variáveis a seguir destacadas, sendo que toda a maior média se deu justamente no caso dos profissionais com menor tempo, ou seja, até dois anos.

As maiores médias foram: campanha promocional voltada para o exterior (2,6), *merchandising* no exterior (3,0), site dirigido ao exterior (3,6), transações via internet com clientes no exterior, tabela de preços em dólar (3,9) e política de precificação em dólar (4,3). Assim, verifica-se que de uma forma geral aqueles que estão a pouco tempo no cargo mantêm um comportamento de maior atenção para aspectos ligados à atenção para os clientes externos.

Tabela 16 - Resumo das significâncias estatísticas do teste anova nas variáveis perfil da empresa e respondente versus utilização de decisões do planejamento de marketing

Variáveis	Idade emp.	T.atuação ME	Porte	M.exter no M.inter no	Prog. Exp.	Freq exp	Linha Prod exp.	Sexo	Idade	G. Instrução	T. empresa	T. Cargo
Estratégia própria para mercado intern.	S*	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	S*	NS	NS	S*
Ações específicas para atuar no mercado exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Avaliar pontos fortes e fracos da empresa para atuar no m. exterior	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internac.	NS	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Compor ações planejamento conf. diagnóstico	NS	NS	NS	NS	NS	S**	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Plano de Marketing Internac.	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Orçamento de Marketing Intern.	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Cronograma ações táticas Mkt int.	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Controles específicos ações de Mkt no exterior	S*	NS	NS	NS	NS	S*	NS	NS	NS	NS	NS	NS

FONTE: elaborado pelo autor

NS - não significativo

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

A Tabela 16 aponta as diferenças significativas das médias obtidas com base na opinião do entrevistado e do perfil da empresa em relação ao grau utilização do planejamento de marketing no processo de exportação. Nesta etapa consideram-se igualmente as seguintes variáveis: a) idade da empresa; b) tempo de atuação no mercado internacional; c) porte da empresa; d) predominância de atuação; e) programa de exportação; f) frequência de exportação; g) linha de produtos exportados; h) sexo; i) faixa etária; j) escolaridade; k) tempo de empresa e l) tempo no cargo. Na seqüência, comenta-se cada um dos fatores e as médias de significância observadas.

a) Idade da empresa

Em idade da empresa, as diferenças de médias significativas foram observadas em: utilizar estratégia própria para o mercado internacional, orçamento de marketing internacional e controles específicos para as ações de marketing internacional. Todas as médias mais altas foram relacionadas no caso das empresas entre 15 a 30 anos de fundação.

b) Tempo de atuação no mercado internacional

Com relação ao segmento ao tempo de atuação da empresa no mercado internacional não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo

c) Porte da empresa

Com relação ao segmento porte da empresa não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo

d) Predominância de atuação

Quanto à predominância de atuação, a maior diferença significativa de média foi em utilizar o plano de marketing como ferramenta de apoio para atuação no mercado internacional com maior média (2,7 x 2,1) para as empresas com maior concentração de seus volumes de vendas no mercado externo.

e) Programa de exportação

Com relação ao segmento de programa de exportação não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo

f) Frequência de exportação

Em relação ao segmento de frequência de exportação observou-se diferença significativa nas médias em: estratégia própria para atuação em mercados internacionais com média (2,9 x 2,3), monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional (3,4 x 2,7), compor ações para planejamento conforme diagnóstico preliminar (2,5 x 1,7) e utilizar controles específicos para as ações de marketing no exterior (2,5 x 1,8). Destaca-se que as maiores médias foram apontadas pelas empresas que maior frequência de exportação mantém, ou seja, mensalmente.

g) Linha de produtos exportados

Com relação ao segmento de linha de produtos exportados não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo

h) Sexo

Com relação ao segmento de sexo do respondente não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo

i) Faixa etária

Em relação ao segmento de faixa etária do respondente, há diferença significativa em utilizar ações específicas para atuar no mercado internacional, sendo que a maior média (2,7) é apontada no caso dos profissionais com menor tempo desempenhando suas funções no cargo, ou seja, com até 2 anos.

j) Escolaridade

Com relação ao segmento de escolaridade ou grau de instrução do respondente não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo

k) Tempo de empresa

Com relação ao segmento de tempo de empresa do respondente não se observou nenhuma diferença significativa nas médias quando comparadas às variáveis em estudo.

l) Tempo no cargo

Em relação ao segmento de tempo no cargo do respondente, há diferença significativa em utilizar estratégia própria para atuação no mercado internacional, sendo que a maior média (3,2) é apontada no caso dos profissionais com menor tempo desempenhando suas funções no cargo, ou seja, com até 2 anos.

O Quadro 38 a seguir apresenta a síntese de todas as diferenças significativas das médias observadas entre os segmentos e as variáveis pesquisadas com base no teste anova. Cabe destacar que as avaliações se deram com base na no índice de significância de (S*) com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$) e com significância (S**) de probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$).

Quadro 38 – Resumo das diferenças significativas nas médias obtidas por meio do teste anova entre as variáveis estudadas e o perfil da empresa e os respondentes

Segmentos	Variáveis	
	Concordância	Utilização
Idade da empresa	Não se detectou diferença nas médias	Ter sintonia e colaboração com outros depts da empresa* Estratégia própria para mercado internacional* Orçamento de Marketing Internacional* Controles específicos p/ ações de marketing no exterior*
Tempo atuação no mercado internacional	Não se detectou diferença nas médias	Agrupar sócio-culturalmente os clientes internacionais*
Porte	Exporto somente quando procurado cliente interessado* Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa* Exportar com sucesso exige pessoal interno preparado** Ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa** Exportaria mais se não tivesse limitação financeira* Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático*	
Predominância de atuação mercado	Ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa** Exporto em função atual política incentivos governo*	Pessoal com formação na área** Ter coeficientes para análise desempenho ações de mkt** Ter plano de marketing** Ter cronograma das ações táticas de marketing** Ter sintonia e colaboração com outros depts da empresa* Visitas a clientes no exterior* Monitorar desempenho equipe de vendas internacionais por meio de indicadores** Agrupar economicamente clientes internacionais* Agrupar sócio-culturalmente os clientes internacionais* Comunicação conforme os hábitos de mídia do cliente internacional* Certificação ou selo para exportação* Plano de Marketing Internacional*
Programa de exportação	Exporto somente quando procurado cliente interessado** Ter depto de exportação é caro*	Participar associações de classe e sindicatos ligados à exportação** Dados de desempenho vendas internacionais*
Frequência de exportação	Exporto só quando sobra estoque do mercado interno* Exporto somente quando procurado cliente interessado** Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa* Exportar melhorar a qualidade geral dos meus produtos** Ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa*	Manter estrutura física e tecnológica atual do depto mkt* Realizar visitas a feiras e exposições de interesse* Monitorar concorrentes por meio de contato com fornecedores* Monitorar os distribuidores e intermediários* Participar associações de classe e sindicatos ligados à exportação* Visitas a clientes no exterior** Monitorar desempenho equipe de vendas internacional por meio de indicadores* Monitorar variáveis ambientais internacionais* Merchandising no exterior* Política de precificação específica para exportação* Serviços de pós-venda no exterior* Monitorar preço da concorrência no exterior** Estratégia própria para mercado internacional* Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional*

		Compor ações do planejamento conforme diagnóstico** Ter controles e índices das ações do planejamento internacional*
Linhas de produtos exportados	Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa* Exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador*	Manter estrutura física e tecnológica atual do depto mkt* Ter sintonia e colaboração com outros depts da empresa* Monitorar concorrentes por meio compra seus produtos* Monitorar concorrentes por meio de contato com fornecedores* Política de precificação específica para exportação*
Sexo	Não se detectou diferenças nas médias	
Faixa etária	Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático*	Monitorar desempenho equipe de vendas internacionais por meio de indicadores* Monitorar variáveis ambientais internacionais** Estrutura computacional adequada para tratamento dados de interesse coletados* Ofertar produtos conforme as necessidades dos clientes internacionais* Adaptar produtos para necessidades clientes* Pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos no exterior* Marca dirigida para exterior* Campanha promocional para exterior* <i>Merchandising</i> no exterior* Estratégia própria para mercado internacional*
Grau de instrução	Ter depto de exportação é caro*	Teste de conceito antes do lançamento no exterior*
Tempo de empresa	Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa* Ao exportar tive que modificar os processos internos na empresa*	Monitorar concorrentes por meio compra seus produtos** Monitorar desempenho equipe de vendas internacionais por meio de indicadores* Monitorar variáveis ambientais internacionais* Agrupar demograficamente clientes internacionais* Agrupar economicamente clientes internacionais* Comunicação de atributos de diferenciação para clientes exterior* Pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos no exterior* Marca dirigida para exterior** Equipe vendas específica p. exterior* Campanha promocional para exterior* Site na internet para divulgação empresa e seus produtos* Parcerias com canais de distribuição* Tabela preço em dólar*
Tempo no cargo	Ao exportar tive necessidade de modificar o produto* Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático*	Monitorar variáveis ambientais internacionais* Agrupar demograficamente clientes internacionais* Agrupar sócio-culturalmente os clientes internacionais* Comunicação de atributos de diferenciação para clientes exterior** Campanha promocional para exterior* <i>Merchandising</i> no exterior* Site na internet para divulgação empresa e seus produtos* Transações via internet* Tabela preço em dólar* Política de precificação específica para exportação** Estratégia própria para mercado internacional*

FONTE: elaborado pelo autor

NS - não significativo

S* - significativo com probabilidade menor que 5% ($p < 0,05$)

S** - significativo com probabilidade menor que 1% ($p < 0,01$)

4.1.5 Estatística multivariada

Nessa etapa da análise dos dados, tem início a utilização de técnicas multivariada, onde é adotada como ferramentas a análise fatorial que permite identificar um fator determinante num conjunto maior de variáveis e as relações de interação entre as mesmas.

4.1.5.1 Análise fatorial

A análise fatorial é uma das técnicas mais apropriadas e utilizadas em grande parte dos casos com o objetivo de avaliar a interdependências de distintas variáveis. Segundo (Hair, 2005, p.91), a análise fatorial é um nome genérico dado a uma classe de métodos estatísticos multivariadas cujo propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. A essência do conceito da análise fatorial está fundamentada na concepção de que é possível estabelecer de um quadro amplo de variáveis, a redução desse conjunto em um novo sub-conjunto menor e agrupado por relacionamento. Desta forma é possível a formação de um grupo mais coeso, latente e explicativo de variáveis que se relacionam e demonstram uma coerência em relação a um fator. Como medida de adequação para realização da análise fatorial há um requisito prévio importante, ou seja, é importante avaliar se é conveniente e desejável a própria realização da análise fatorial. Nesse sentido uma opção é a aplicação do teste Bartlett de esfericidade, um teste estatístico que avalia a presença de correlações entre as variáveis, fornecendo a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis. De acordo com (Hair, 2005, p.99) há também uma alternativa adicional para checagem prévia da viabilidade de realização da análise fatorial que é a medida de adequação da amostra (MSA).

No MSA o índice resultante poderá variar entre 0 e 1, sendo que ao atingir 1 verifica-se que cada variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. A medida do teste poderá ser interpretada da seguinte forma:

- 0,80 ou acima, condição ótima para realização da análise fatorial;
- 0,70 ou acima, condição mediana para realização da análise fatorial;

- 0,60 ou acima, condição medíocre para realização da análise fatorial;
- 0,50 ou acima, condição ruim para a realização da análise fatorial;
- 0,50 e abaixo, condição inaceitável para realização da análise fatorial.

Outro teste interessante com o objetivo anterior é o chamado teste de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). O teste KMO assume valor próximo a 1 e denotará se aplicado, que haverá uma perfeita adequação de todos os dados para fins de submissão de uma análise fatorial. Os valores a serem observados no KMO igualmente ao critério exposto anteriormente no caso do teste de Bartlett de esfericidade, são os seguintes:

- Valores obtidos na casa de 0,90: adequação ótima para a análise fatorial;
- Valores obtidos na casa de 0,80: adequação boa para a análise fatorial;
- Valores obtidos na casa de 0,70: adequação razoável para a análise fatorial;
- Valores obtidos na casa de 0,60: adequação medíocre para a análise fatorial;
- Valores obtidos na casa de 0,50: adequação imprópria para a análise fatorial.

Assim, conforme os propósitos do instrumento de coleta de dados que foi dividido em três partes, sendo a primeira relacionada ao perfil das empresas e dos entrevistados, a segunda avaliando aspectos tidos como barreiras ao processo de exportação e finalmente a terceira parte, que avalia aspectos do conhecimento e utilização do conceito de marketing e das atividades de marketing no processo de internacionalização das empresas, torna-se apropriada à condução da análise fatorial com base na apresentação dos resultados em termos de:

- 1) Análise fatorial do grau de concordância em relação às variáveis relativas as barreiras e encontradas ou limitações verificadas nos processos de incremento das exportações;
- 2) Análise fatorial do grau de utilização dos seguintes conceitos e atividades de marketing aplicadas no processo de internacionalização da organização e de suas exportações:
 - a) Estrutura e organização de marketing;
 - b) Sistema de informação de marketing;

- c) Estudo de segmentação e posicionamento de mercado;
- d) Decisões do composto de marketing e;
- e) Planejamento de marketing.

a) Análise do grau de concordância das variáveis relativas às barreiras e limitações frente à decisão de internacionalização

A análise fatorial quanto ao grau de concordância das variáveis relativas às barreiras e as limitações verificadas no processo de exportação não se mostrou adequada para fins de realização da análise fatorial, tanto com base no teste prévio de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ou no teste Bartlett de esfericidade. Estes testes estatísticos prévios servem para avaliar a presença de correlações entre as variáveis, fornecendo a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis. O teste KMO apontou um índice de 0.642 conforme pode ser verificado no Quadro 39 o que caracteriza uma adequação medíocre para a realização da análise fatorial. Ainda cabe destacar que se o teste KMO apresenta um valor próximo a 1 e denota se aplicado, que haverá uma perfeita adequação de todos os dados para fins de submissão de uma análise fatorial (HAIR, 2005).

Quadro 39 – Teste (KMO and Bartlett's Test) de adequação da análise fatorial em relação à concordância nas barreiras e particularidades da decisão de internacionalização

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,642
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	372,379
	df	153
	Sig.	,000

FONTE: Elaborado pelo autor

b) Análise fatorial do grau de utilização das variáveis de estrutura e organização do marketing internacional

A análise fatorial para a utilização do conjunto de variáveis relativas à estrutura e organização de marketing junto às empresas exportadoras se mostrou adequada para ser conduzida com base no teste estatístico preliminar de esfericidade. Conforme pode ser observado no Quadro 40, o índice do KMO ficou em 0.841, que é considerado pelos parâmetros como sendo um resultado de adequação boa para a realização da análise fatorial.

Quadro 40 - Teste (KMO and Bartlett's Test) de adequação da análise fatorial em relação à utilização da estrutura e organização de marketing internacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	461,572
	df	21
	Sig.	,000

FONTE: Elaborado pelo autor

No Quadro 36, é apresentado o resultado da aplicação da análise fatorial em relação à utilização da estrutura e organização de marketing no processo de internacionalização das empresas pesquisadas, o que permitiu a redução das 7 variáveis iniciais investigadas em apenas 2 fatores. A proposição do teste estatístico de análise fatorial passa a focalizar assim a análise em apenas 2 fatores que concentrou todas as variáveis e que são renomeados pelo autor da seguinte forma:

- Fator 1: Plano de marketing internacional
- Fator 2: Estrutura do departamento de marketing internacional

Assim, no Quadro 41 é apresentada a matriz rotacionada de utilização da estrutura e organização de marketing existente entre as variáveis. Desta forma o fator 1 concentra as seguintes variáveis: formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing internacional, cronograma detalhado das ações táticas de marketing com prazos e responsáveis, uso de índices específicos para monitorar desempenho das ações de marketing internacional e manter sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa.

O fator 2 considera as seguintes variáveis: departamento de marketing estruturado internamente na empresa, pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas e manter estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing.

Quadro 41- Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização da estrutura e organização de marketing

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1	Fator 2
Plano de marketing internacional (59,95%)	Formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing internacional	,925	
	Ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing, com prazos e responsáveis	,866	
	Uso de índices específicos para monitorar desempenho das ações de marketing internacional	,854	
	Manter sintonia e colaboração com outros departamentos da empresa	,589	
Estrutura do depto de marketing internacional (13,58%)	Departamento de marketing estruturado internamente		,783
	Pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas		,780
	Manter estrutura física e tecnológica atualizada do departamento de marketing		,780

FONTE: Elaborado pelo autor

*Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 3 iterations.

c) Análise fatorial do grau de utilização das variáveis do sistema de informações de marketing para o contexto internacional

A análise fatorial para a utilização do conjunto de variáveis relativas à utilização de decisões do composto de marketing internacional junto às empresas exportadoras se mostrou adequada para ser conduzida com base no teste estatístico preliminar de esfericidade. Conforme pode ser observado no Quadro 42, o índice do KMO ficou em 0.900 que é considerado pelos parâmetros como sendo um resultado de adequação ótima para a realização da análise fatorial.

Quadro 42 - Teste (KMO and Bartlett's Test) de adequação da análise fatorial em relação à utilização das decisões do composto de marketing internacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,900
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	848,929
	df	120
	Sig.	,000

FONTE: Elaborado pelo autor

Desta forma a condução da análise fatorial junto às variáveis relacionadas ao grau de utilização tornou possível reduzir de 23 variáveis para apenas 3 fatores que se encontram demonstrados no Quadro 26. Para facilitar a análise e tornar mais adequada a verificação, os fatores que passaram a acumular as variáveis recebem a seguinte denominação:

- Fator 1: monitoramento de concorrentes;
- Fator 2: monitoramento de outros públicos de interesse;
- Fator 3: estrutura física e tecnológica do depto de marketing

Como pode ser observado no Quadro 43, o fator 1 descrito como monitoramento de concorrentes, apresenta-se com um índice de 45,57% de explicação agrupando as seguintes variáveis: monitorar concorrentes internacionais por meio de conversa com fornecedores, monitorar concorrentes internacionais por meio de informações setoriais, monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes, pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação, monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior, realizar visita a feiras, exposições e congressos internacionais de interesse da empresa e participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação.

O fator 2 designado de monitoramento de outros públicos de interesse apresenta-se com um índice de 7,94% de explicação para as seguintes variáveis: visitas a clientes no exterior, monitorar concorrentes por meio da compra de seus produtos, monitorar desempenho da equipe de vendas internacional por meio de indicadores específicos, monitorar concorrentes internacionais por meio de visita pessoal às suas instalações e monitorar os intermediários e distribuidores dos produtos no mercado internacional.

O fator 3 designado de estrutura física e tecnológica do departamento de marketing consegue explicar 6,35% das variáveis a ele relacionado tais como: *home page*, dados internos da organização e do desempenho de vendas internacional, monitorar variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural, social e demográfica) e estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse coletados externamente.

Quadro 43 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização do sistema de informação de marketing

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Monitoramento de concorrentes (45,57%)	Monitorar concorrentes internacionais por meio de conversa com fornecedores	,816		
	Monitorar concorrentes internacionais por meio de informações setoriais	,812		
	Monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes	,723		
	Pesquisa de Marketing junto aos mercados internacionais de atuação	,597		
	Monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior	,566		
	Realizar visita a feiras, exposições e congressos internacionais de interesse da empresa	,559		
	Participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação	,531		
Monitoramento de outros públicos de interesse (7,94%)	Visitas a clientes no exterior		,751	
	Monitorar concorrentes por meio da compra de seus produtos		,722	
	Monitorar desempenho da equipe de vendas internacional por meio de indicadores específicos		,622	
	Monitorar concorrentes internacionais por meio de visita pessoal às suas instalações		,612	
	Monitorar os intermediários e distribuidores dos produtos no mercado internacional		,544	
Estrutura física e tecnológica do depto de marketing (6,35%)	<i>Home page</i>			,866
	Dados internos da organização e do desempenho de vendas internacional			,671
	Monitorar variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural, social e demográfica)			,613
	Estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse coletados			,540

FONTE: Elaborado pelo autor

**Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.*

d)Análise fatorial do grau de utilização das variáveis do estudo de segmentação e posicionamento no mercado internacional

A análise fatorial para a utilização do conjunto de variáveis relativas à utilização do estudo de segmentação e posicionamento no mercado internacional pelas empresas exportadoras se mostrou adequada para ser conduzida com base no teste estatístico preliminar de esfericidade. Conforme pode ser observado no Quadro 44, o índice do KMO ficou em 0.872 que é considerado pelos parâmetros como sendo um resultado de adequação boa para a realização da análise fatorial.

Quadro 44 - Teste (KMO and Bartlett's Test) de adequação da análise fatorial em relação à utilização do estudo da segmentação e do posicionamento no mercado internacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	657,333
	df	21
	Sig.	,000

FONTE: Elaborado pelo autor

Desta forma a condução da análise fatorial junto às variáveis relacionadas ao grau de utilização da segmentação e do posicionamento no mercado internacional tornou possível reduzir de 7 variáveis para apenas 1 fator que se encontra demonstrado no Quadro 45. Para este fator de agrupamento e explicação das variáveis adotou-se a designação de: foco da segmentação e posicionamento com (69,26%) de explicação do seguinte conjunto de variáveis: agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças demográficas, agrupar clientes conforme suas semelhanças econômicas, agrupar clientes conforme suas semelhanças sócio-culturais, agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças geográficas, desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse no exterior, dirigir esforços de comunicação conforme os hábitos de mídia de cada público-alvo no exterior e ofertar produtos conforme as necessidades e desejos do público-alvo internacional.

Quadro 45 - Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização do estudo de segmentação e posicionamento de mercado internacional

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1
Foco da segmentação e posicionamento (69,26%)	Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças demográficas	,911
	Agrupar clientes conforme suas semelhanças econômicas	,894
	Agrupar clientes conforme suas semelhanças sócio-culturais	,890
	Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças geográficas	,886
	Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse no exterior	,821
	Dirigir esforços de comunicação conforme os hábitos de mídia de cada público-alvo no exterior	,796
	Ofertar produtos conforme as necessidades e desejos do público-alvo internacional	,579

FONTE: Elaborado pelo autor

*Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

e) Análise fatorial do grau de utilização das variáveis das decisões do composto de marketing internacional

A análise fatorial para a utilização do conjunto de variáveis relativas à utilização das decisões do composto de marketing no mercado internacional pelas empresas exportadoras se mostrou adequada para ser conduzida com base no teste estatístico preliminar de esfericidade. Conforme pode ser observado no Quadro 46, o índice do KMO ficou em 0.875 que é considerado pelos parâmetros como sendo um resultado de adequação boa para a realização da análise fatorial.

Quadro 46 – Teste (KMO and Bartlett's Test) de adequação da análise fatorial em relação à utilização das decisões do composto de marketing internacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1157,171
	df	171
	Sig.	,000

FONTE: Elaborado pelo autor

Desta forma a condução da análise fatorial junto às variáveis relacionadas ao grau de utilização das decisões do composto de marketing no mercado internacional, tornou possível reduzir de 19 variáveis para 4 fatores explicativos que se encontram demonstrados no Quadro 42. Para facilitar a análise e tornar mais adequada a verificação, os fatores que agrupam as variáveis relacionadas ao composto de marketing passaram a receber a seguinte denominação:

- Fator 1: composto de promoção
- Fator 2: composto de praça
- Fator 3: composto de preço
- Fator 4: composto de produto

Como pode ser observado no Quadro 47 o fator 1, chamado de composto de promoção, com um percentual de explicação das variáveis de 44,58%, sintetiza os seguintes aspectos: manter política de participação em feiras internacionais, ter catálogos e *folders* específicos para os produtos destinados à exportação, criar marca própria exclusiva para exportação, criar campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos no exterior, possuir selo ou certificação de qualidade para exportação, manter *site* na *internet* para divulgação e captação de negócios no exterior, distribuição de amostras e merchandising dos produtos junto aos consumidores internacionais e manter serviço de suporte e garantia ao produto no exterior.

O fator 2, designado de composto de praça, com um percentual de explicação de 6,86% agrupa as seguintes variáveis: Contratar distribuidores no exterior para vender o produto lá fora, Realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição responsáveis no exterior, Realizar transações pela internet no âmbito internacional e Monitorar preço da concorrência no exterior. O fator 3 designado como composto de preço com um percentual de explicação de 6,27% sintetiza as seguintes variáveis: adotar política de precificação específica para exportação, ter tabela de preços em dólar para exportação, manter serviço de pós-venda no exterior e dispor de equipe de vendedores ou representantes para o mercado internacional. O fator 4 designado de composto de produto com um percentual de explicação das variáveis de 6,15% sintetizam os seguintes aspectos: realizar teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior, ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos para mercado externo e adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor externo.

Quadro 47 - Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização das decisões do composto de marketing internacional

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Composto de promoção (44,58%)	Manter política de participação em feiras internacionais	,739			
	Ter catálogos e <i>folders</i> específicos para os produtos destinados à exportação	,717			
	Criar marca própria exclusiva para exportação	,667			
	Criar campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos no exterior	,631			
	Possuir selo ou certificação de qualidade para exportação	,580			
	Manter site na internet para divulgação e captação de negócios no exterior	,563			
	Distribuição de amostras e merchandising dos produtos junto aos consumidores internacionais	,523			
	Manter serviço de suporte e garantia ao produto no exterior	,455			
Composto de praça (6,86%)	Contratar distribuidores no exterior para vender o produto lá fora		,837		
	Realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição responsáveis no exterior		,729		
	Realizar transações pela internet no âmbito internacional		,688		
	Monitorar preço da concorrência no exterior		,539		
Composto de preço (6,27%)	Adotar política de precificação específica para exportação			,832	
	Ter tabela de preços em dólar para exportação			,718	
	Manter serviço de pós-venda no exterior			,622	
	Dispor de equipe de vendedores ou representantes para o Mercado internacional			,495	
Composto de produto (6,15%)	Realizar teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior				,858
	Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos para mercado externo				,612
	Adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor externo				,582

FONTE: Elaborado pelo autor *Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 7 iterations.

f) Análise fatorial do grau de utilização das variáveis das decisões do planejamento de marketing internacional

A análise fatorial para a utilização do conjunto de variáveis relativas à utilização do planejamento de marketing internacional pelas empresas exportadoras se mostrou adequada para ser conduzida com base no teste estatístico preliminar de esfericidade. Conforme pode ser observado no Quadro 48, o índice do KMO ficou em 0.898 que é considerado pelos parâmetros como sendo um resultado de adequação boa para a realização da análise fatorial.

Quadro 48 - Teste (KMO and Bartlett's Test) de adequação da análise fatorial em relação à utilização do planejamento de marketing internacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	835,514
	df	36
	Sig.	,000

FONTE: Elaborado pelo autor

Desta forma a condução da análise fatorial junto às variáveis relacionadas ao grau de utilização do planejamento de marketing no mercado internacional tornou possível reduzir de 9 variáveis para apenas 1 fator que se encontra demonstrado no Quadro 49. Para este fator de agrupamento e explicação das variáveis, adotou-se a designação de: planejamento de marketing internacional que apresenta (69,26%) de explicação para as seguintes variáveis: ter controles e índices das ações do planejamento internacional, ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento internacional, ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior, ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em um diagnóstico, estruturar um plano de marketing internacional, planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional, desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional, monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional e avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior.

Quadro 49 – Matriz componente rotacionado* (análise fatorial) dos itens de utilização do planejamento de marketing

Interpretação do fator (% da variância explicada)	Variáveis	Fator 1
Planejamento de Marketing Internacional (66,78%)	Ter controles e índices das ações do planejamento internacional	,893
	Ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento internacional.	,879
	Ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior	,871
	Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em um diagnóstico	,865
	Estruturar um plano de marketing internacional	,847
	Planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional	,826
	Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional	,775
	Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional	,699
	Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior	,666

FONTE: Elaborado pelo autor

*Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

CAPITULO V

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar o presente estudo são apresentadas as considerações finais em função do objetivo geral, que foi identificar junto às empresas exportadoras do norte do estado do Paraná o grau de utilização das seguintes atividades de marketing: organização do marketing, segmentação e posicionamento, decisões do composto e planejamento de marketing no processo de exportação. Foi também objetivo do estudo verificar os possíveis condicionantes, em forma de barreiras ou particularidades ligadas à decisão de ir para o exterior e detalhes sobre o perfil das empresas e dos respondentes, serão efetuadas a seguir as devidas considerações finais sobre os resultados alcançados.

Em relação ao objetivo específico ligado ao perfil das empresas entrevistadas da região, foi possível verificar de acordo com a amostra realizada, uma concentração de empresas exportadoras nos setores de alimentos com 32,14% da amostra, no setor metal-mecânico com 19,64% e no setor moveleiro com 18,75% das empresas entrevistadas. Os demais 29,47% aproximadamente, encontram-se distribuídos de forma mais fragmentada nas atividades ligadas ao processamento de couro, álcool, plásticos e demais derivados. O que chamou a atenção foi exatamente o fato de não ter sido confirmada a importância da participação do setor de confecção que de certa forma é tido como tradicional e relevante economicamente para a região, porém não na abordagem prática no diz respeito ao desenvolvimento da atividade de exportação. Outro detalhe quanto ao perfil da amostra também foi o fato do setor metal-mecânico ter se apresentado no segundo posto em termos de distribuição da amostra programada x realizada quanto à atividade de exportação. Inicialmente esta posição caberia ao pólo moveleiro dada à importância da grande concentração de indústrias moveleiras, sobretudo nas cidades de Arapongas, Apucarana e Rolândia sendo recentemente inscrita pelo governo federal na classificação de APL (Arranjo Produtivo Local).

Neste caso específico as empresas abordadas na listagem de classificação, na grande maioria manifestaram a descontinuidade do desenvolvimento das atividades de exportação, sobretudo, pelas dificuldades estruturais decorrentes da política cambial atual que desestimula e afeta diretamente os resultados comerciais de exportação. Ainda quanto ao perfil das empresas entrevistadas a grande maioria (64,5%) informou que são exportadoras regulares realizando embarques mensais. Quanto ao número de linhas exportadas prevaleceu a diversificação de portfólio sendo que (40,6%) exportam de 2 a 4 linhas e também (40,6%) exportam acima de 4 linhas perfazendo mais de 80% da amostra de concentração em relação à amostra pesquisada. Quanto ao porte prevaleceram empresas de médio e grande porte considerando a classificação de enquadramento adotada pela FIEP.

Quanto ao destino das exportações à grande maioria apontou exportar para o Mercosul (29,70%) seguido da União Européia (21%). A modalidade mais usual para recebimento das operações foi carta de crédito (43,8%), e quanto à classificação do cliente importador verificou-se que a grande maioria trabalha com intermediários e as chamadas *trading* que intermitem as operações. Nesse caso, a interface com o consumidor final fica prejudicada porque este papel estratégico é confiado ao intermediário e muitas informações relevantes certamente acabam por não chegar a indústria que manifestou como será visto mais adiante um baixo nível de utilização das atividades específicas relacionadas à pesquisa de marketing.

Quanto ao perfil dos entrevistados, alguns dados relevantes foram quanto ao sexo (64,9% masculino e 35,1% feminino), também quanto à área de formação 38,9% em Administração, 22,20% em Comércio Exterior, 18,50% em Ciências Contábeis e 9,3% em Engenharia. Ainda em relação ao perfil, 38,2% são pós-graduados e estão desempenhando as funções ligadas à área de comércio exterior nas suas empresas até dois anos (34,8%), de 3 a 6 anos (36,6%) e acima de 6 anos (25%), o que demonstra certo equilíbrio dentro da atividade. Quanto ao objetivo específico de verificação da concordância ou discordância dos entrevistados em relação aos aspectos que se constituem em prováveis barreiras ao processo de exportação ou mesmo outras particularidades decorrentes da decisão de ir para o exterior foram verificadas que a grande maioria (95,5%) concorda que exportar com sucesso exige pessoal interno preparado.

Esta resposta demonstra haver por parte das empresas uma consciência clara em torno da necessidade de preparação do pessoal interno em termos de qualificação para o desempenho de suas funções, porém, quando instigados em relação à importância das atividades de marketing que é fundamental para o bom desempenho da empresa que decide atuar no mercado global, verifica-se uma baixa importância em relação à atividade de estrutura e organização do marketing, debilidade detectada por meio da pesquisa de campo e que merece atenção especial das empresas. Ainda em relação às questões ligadas à decisão de ir para o exterior, a grande maioria também concordou que exportar aumenta a credibilidade e a imagem positiva da empresa junto ao mercado (92%), concordaram também que a exportação ajuda a melhorar a qualidade geral dos produtos (89,3%) e melhora ainda a motivação dos colaboradores (87,5%). Desta maneira podemos avaliar que a atividade de exportação agrega valor de distintas formas à empresa, seja por meio da melhoria da imagem, melhor desenvolvimento dos produtos inclusive para o mercado doméstico e diretamente afeta o desempenho dos colaboradores que se sentem mais motivados no desempenho de suas funções quando tem conhecimento de que a empresa está operando no mercado internacional. Como avaliado anteriormente o processo de agregação de valor sob os distintos aspectos é unânime, entretanto quando questionados sobre a relação custo e benefício de manutenção de um departamento de marketing na empresa, metade dos entrevistados considerou ser elevado os investimentos em um departamento de marketing interno. Esta consideração mostra no geral e especificamente na região o quão difícil é a tarefa do profissional de marketing em demonstrar os benefícios advindos da estruturação adequada e necessária do departamento de marketing em uma empresa o que torna complicada a transferência de sinergia propiciada pela iniciativa da empresa em atuar no mercado internacional. Muitos benefícios adicionais poderiam ser mais bem explorados sempre que a empresa pudesse contar com um departamento de marketing que atue tanto no âmbito doméstico quanto na questão internacional. Em relação à disposição de exportar somente 2,7% concordaram que exportam somente quando há sobra de estoque do mercado interno, o que é positivo se considera o aspecto determinante da não passividade, ou seja, as empresas na sua maioria não ficam aguardando oportunidades de sobra de estoque para decidirem se exportam ou não. Por fim quanto aos principais elementos que aparentemente dificultam a iniciativa da empresa em aumentar suas exportações levou o pesquisador a questionar em que situações a empresa exportaria mais.

Neste caso as empresas informaram o grau de concordância, ou seja, exportariam mais se: não fosse um processo tão burocrático (51,8%), se não tivesse limitação financeira (48,2%), se não tivesse limitação física (43,8%), e se não tivesse limitação tecnológica (42,9%). O que se pode concluir destas respostas é que os empresários tendem a pensar no processo de internacionalização por meio da exportação, mas de impacto podem desistir em função da imagem negativa e burocrática do processo, situação que pode facilmente ser atenuada quando se considera a presença de profissionais especializados na área para condução deste processo, além obviamente do papel do governo em prover dispositivos facilitadores e melhorias internas em termos de infra-estrutura para o empresariado poder avançar no processo de exportação. Quanto ao objetivo específico que era o de avaliar junto às empresas selecionadas o grau de utilização das seguintes atividades de marketing: organização do marketing, sistema de informação de marketing, segmentação e posicionamento, decisões do composto de marketing e planejamento de marketing, voltadas ao processo de exportação constatou-se claramente com base nas avaliações estatísticas realizadas que com algumas restrições que serão comentadas, as empresas mostraram utilizar-se mais das atividades ligadas às decisões do composto de marketing, seguida das atividades ligadas ao sistema de informação de marketing. Quanto às demais atividades de marketing ligadas à organização do marketing, segmentação, posicionamento e o planejamento de marketing, todas apresentaram baixa relevância em termos de utilização por parte dos entrevistados. Se tomarmos como medida estatística o coeficiente de variação (quociente da média sobre o desvio-padrão) em relação a soma das frequências de respostas nas escalas utilização das atividades de marketing verificamos os seguintes resultados:

- Planejamento de marketing (46,69%);
- Segmentação e posicionamento (48,25%);
- Organização de marketing (43,34%);
- Decisões do composto de marketing (36,60%);
- Sistema de informação de marketing (35,41%)

Com base nos resultados apresentados por esta medida estatística é possível afirmar que as atividades com maiores índices percentuais no coeficiente de variação foram aquelas que apresentaram o menor índice de utilização, ou seja, planejamento de marketing, segmentação, posicionamento e organização de marketing respectivamente.

Quanto mais próximo da média estiver o valor do coeficiente de variação, menor é a variabilidade e ao contrário, quanto mais distante da média, maior a variabilidade e, portanto maior a discrepância em relação à utilização (MALHOTRA, 2001, p.45). Ao analisarmos ainda um pouco mais as atividades de marketing que apresentaram coeficientes de variação próximos da média e, portanto apontaram uma maior utilização por parte das empresas, em relação à decisão de atuação no mercado internacional cabem algumas ressalvas e considerações. Assim em relação à totalidade de utilização dos elementos propostos para serem investigados em termos de decisões do composto de marketing, é possível verificar que esta atividade se resume mais fortemente em função dos controles relacionados à política de precificação e pequenos ajustes em relação ao composto de produto. As frequências de utilização apuradas em termos de variáveis do composto de preço e produto foram as seguintes: adotar política de precificação específica para exportação (80,4%), adaptar o produto as características de necessidade e desejo do consumidor internacional (79,5%) e ter tabela de preços em dólar para exportação (77,7%). Com relação aos demais componentes centrais do composto de marketing, ou seja, promoção e praça, as considerações de utilização foram relativamente baixas e se distribuíram assim: criar campanha promocional para divulgação da empresa e produtos no exterior (44,6%), criar marca própria exclusiva para exportação (49,1%), contratar distribuidores especializados no exterior (53,6%), realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição no exterior (58,9%). Quanto aos aspectos relativos à utilização das atividades ligadas ao sistema de informação de marketing pelas empresas, as variáveis que apareceram com maior frequência de utilização foram: *home page* (88,4%), monitorar grau de satisfação de clientes no exterior (83,9%), dos internos gerais da organização (82,1%), monitorar variáveis do ambiente internacional (político, econômico, cultural, social e demográfico). Por outro lado à pesquisa de marketing apareceu com a frequência de utilização de (60,7%) o que poderia provavelmente na opinião do pesquisador, descaracterizar o acompanhamento apontado pelos entrevistados em termos de utilização dos indicadores de monitoramento dos índices de satisfação dos clientes no exterior ou aspectos incontroláveis do ambiente internacional, isso em função de que estas variáveis necessitam de um acompanhamento sistemático e continuado, que dificilmente poderá ser realizado sem a perspectiva efetiva de utilização da pesquisa de marketing.

Quanto às demais atividades de marketing que se mostraram pouco utilizadas pelas empresas entrevistadas no contexto da exportação, destacam-se as seguintes variáveis mais relevantes em termos de baixa utilização: ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing (53,6%), formalizarem estratégias de marketing por meio do documento do plano de marketing (55,4%), agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças (49,1%), ter política e orçamento de marketing (50,9%), ter controles para acompanhamento do desempenho das ações de marketing (51,8%). Diante do quadro anteriormente exposto e que corrobora a perspectiva de baixa utilização das atividades de marketing por parte das empresas que atuam no âmbito do comércio exterior, e também se consideradas as barreiras existentes que dificultam a atuação igualmente de outras empresas brasileiras no âmbito internacional, cabe o destaque de algumas implicações e providências necessárias na opinião do pesquisador:

✓ **Exportar é um processo muito burocrático**

A concordância em relação à afirmação acima mostra que para os empresários a visão inicial é de que o processo de exportação é extremamente burocrático e permeado por normas, procedimentos e dispositivos que desgastam a intenção de ir para o exterior. Isto em certas proporções pode ocorrer dependendo diretamente do produto ou da operação de exportação, porém há um esforço do governo em tornar mais acessível os trâmites ligados à exportação como no caso da implementação do Siscomex que de forma eletrônica e descentralizada tem possibilitado às empresas tramitarem seus processos e emitirem guias de exportação e importação de forma remota em suas sedes. Porém isto não é suficiente e o governo poderia investir bem mais em programas de capacitação de forma que os empresários pudessem acessar mais facilmente os conhecimentos necessários para compreensão do processo de exportação de forma mais objetiva e práticas. Outro aspecto ligado à política governamental especialmente em torno da paridade do dólar acaba por fragilizar em muito a lucratividade das operações, especialmente aquelas em que há uma concentração maior de contratos de exportação de longo prazo. Ações externas do governo que possibilitem ainda a melhoria maior da imagem do país podem contribuir fortemente para ampliar as possibilidades de negócios para os empresários brasileiros. Por outro lado aspectos como a política fiscal interna que onera em muito os empresários, acabam por desestimular investimentos em expansão industrial interna que culminam com a baixa competitividade de alguns setores internos do país;

✓ **Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa**

Não restam dúvidas que do ponto de vista prático as sinergias obtidas por parte das empresas que atuam no comércio internacional são diversificadas, sobretudo em termos de aprendizado e prospecção de novos negócios futuros. Atuar no âmbito global pode dotar a empresa de maior robustez no médio prazo alavancando suas competências e habilidades, além de prover a estrutura organizacional e os colaboradores de grandes diferenciais competitivos e experiências particulares. Isto não descarta ainda a ocorrência de prejuízos e dificuldades do processo de internacionalização caso a empresa não optar pela utilização de mão-de-obra especializada e competente. Os colaboradores se sentem mais motivados em desempenhar suas funções sempre que a empresa avança no âmbito do comércio internacional, muito provavelmente porque as perspectivas de expansão da empresa e melhoria geral da organização podem afetar de forma positiva e direta todos os colaboradores.

✓ **Exportaria mais se não tivesse limitação financeira, física, tecnológica e pessoal**

Esta frase resume o pensamento do empresário que possui muitas limitações diante da decisão de exportar e poderia ser facilitado pelo governo se houvesse uma ampliação das possibilidades de incentivos diretos ou acesso mais facilitado a linhas de financiamento da produção destinada ao incremento da exportação. Ações isoladas como a operação de Drawback que estimula a aquisição de matéria prima com isenção dos impostos de entrada poderia ser ampliada com benefícios diferenciados para aqueles setores econômicos mais debilitados e com real potencial de expansão para o exterior. Por outro lado o governo poderia ampliar e acelerar ainda mais alguns programas de incentivo à transferência de tecnologia das universidades para as empresas, especialmente para aquelas de pequeno e médio porte que mais carência apresenta em termos de capacidade de desenvolvimento ou aprimoramento de tecnologia. Quanto à limitação de pessoal, especialmente do ponto de vista técnico nas áreas de internacionalização esta é uma demanda importante e antiga. Conforme destacado em estudo anterior por Guagliardi (1980, p.65) a razão determinante que leva as empresas a não exportarem é a falta de pessoal especializado na área de marketing internacional, o que dificulta em muito o contato inicial das empresas com o processo de trocas internacionais.

Para fazer frente a esta demanda novas políticas de incentivo específicas nesse campo poderiam ocorrer a partir da própria iniciativa do empresário em fazer parte de associações de classe e sindicatos ligados à sua categoria profissional que podem facilitar a obtenção e acesso a programas dessa natureza, ou seja, de aprendizado e capacitação pessoal uma vez que as estratégias colaborativas têm se mostrado muito eficiente em melhorar a competitividade das empresas, especialmente uma que foi foco do presente estudo no referencial teórico e trata dos consórcios de exportação e que tem sido amplamente adotado por empresas na Europa e Estados Unidos como alternativa colaborativa.

✓ **Ter departamento de exportação é caro**

Conforme destacado na análise dos resultados, persiste a visão de custo em relação à manutenção de um departamento especializado dentro da empresa para conduzir os processos ligados à questão da decisão de internacionalização. Esta condição não afasta a questão do custo necessário para se manter um profissional, porém no médio prazo os retornos poderão ser muito mais consistentes para a empresa. No mesmo sentido o departamento de marketing internacional é outro desafio a ser vencido na medida em que as empresas encarem a decisão de manutenção de uma estrutura de apoio a este profissional como sendo apenas mais um custo, negligenciando possíveis retornos. Muito provavelmente esta visão focada somente em custo impede as empresas de optarem por ter uma implementação mais completa de todas as atividades de marketing desde a estruturação e organização do setor, passando pela utilização das ferramentas de pesquisa, segmentação e planejamento de marketing. Por fim, foram discutidos durante a revisão da literatura alguns modelos de internacionalização que na visão de seus autores se prestam a identificar em quais estágios de internacionalização se encontram as empresas que decidiram atuar no âmbito internacional. Os modelos discutidos foram: o modelo de Keegan, o de Yip, o de Makhija, Kim & Williamson e o modelo de Dunning (LEE, 2000). Do ponto de vista prático, a idéia inicial seria de confrontar os pressupostos teóricos dos modelos com a experiência prática observada por meio da pesquisa de campo, entretanto na opinião do pesquisador o que se verificou foi uma dificuldade em estabelecer os limites dos estágios que cada modelo propõe e a devida referência desempenhada pelas empresas no dia-a-dia. Entretanto nos parece que o modelo Keegan (1995) é o que mais se aproxima da perspectiva do possível enquadramento das empresas que decidem ingressar no mercado internacional.

Nesse sentido o modelo original propõe a caracterização da empresa doméstica (não desenvolve nenhuma atividade internacional, podendo apenas importar componentes e insumos), a empresa internacional que aproveita algumas oportunidades de negócios esporádicos, entretanto seu vínculo é fortemente ligado ao contexto doméstico. Por fim na proposta do autor em um outro extremo há a empresa multinacional que habilmente lida habilmente com vários mercados diferentes ao mesmo tempo, adaptando o composto de marketing e utilizando todas as atividades de marketing integralmente. A seguir o autor sugere a empresa global que explora sinergias em plantas dispostas em pontos estratégicos do planeta e finalmente a empresa transnacional que domina mercados de forma intensiva ao redor do planeta.

Assim a possibilidade de enquadramento das empresas estudadas fica um tanto limitada, pois os critérios são subjetivos e de difícil apreciação, porém a título de contribuição nos parece que a maioria das empresas entrevistadas se limitam entre o ambiente doméstico e algumas incursões no campo da internacionalização, motivo que leva o pesquisador a entender que as empresas poderiam estar entre estes dois limites não muito bem definidos, mas mais adequados. Como contribuição final do presente estudo e para fins de avaliação e reflexão, o pesquisador sugere um modelo sintético que contempla um roteiro de análises prévias e decisões que deverão ser tomadas ordenadamente anteriormente à decisão das empresas em ingressar ou não no âmbito internacional. O modelo poderia ser adotado pelas empresas investigadas, ou mesmo por uma outra amostra, a fim de ser avaliado em termos de efetividade. Na prática a utilização de um roteiro adequado de decisões estratégicas como este poderia contribuir efetivamente para o sucesso do processo da decisão de internacionalização ou então reduzir as chances de insucesso. O modelo de tomada de decisão para internacionalização ora proposto pelo pesquisador, se baseia nos aspectos ligados à revisão da literatura realizados no presente estudo e também é fortemente influenciado pelo elenco de decisões estratégicas sugeridas por Kotler (1980); Jeannet e Hennessey, (2001) e sistematizadas em estudos posteriores como o de Guagliardi (1980, 23).

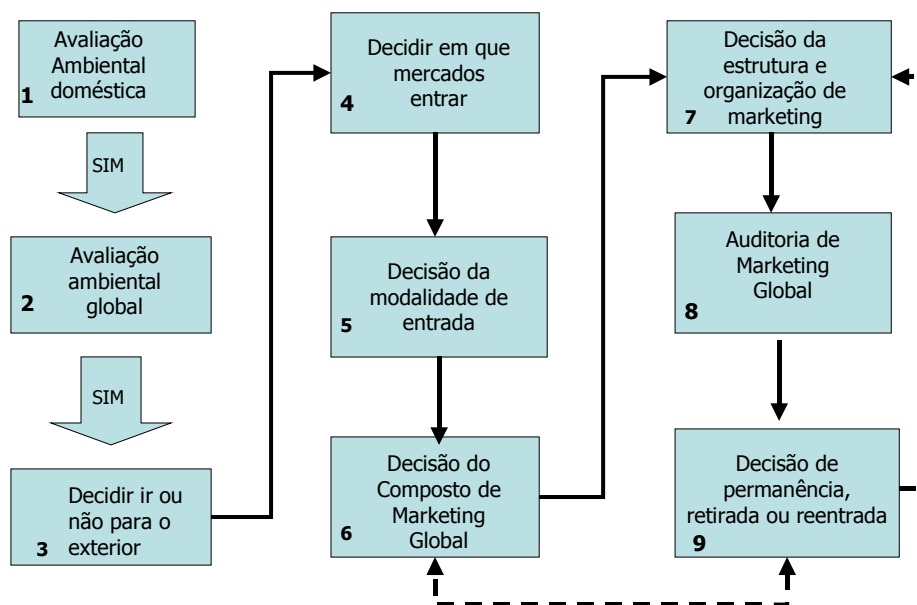


Figura 56 –Proposta de modelo / roteiro de avaliação ingresso no mercado internacional

FONTE: Elaborado pelo autor

A Figura 56 apresenta o modelo de avaliação para decisão de ingresso da empresa no âmbito internacional e destaca nove etapas sequenciais que podem ser mais bem avaliadas da seguinte maneira:

- Etapa 1 e 2: Cabe a empresa manter um processo contínuo de avaliação e atualização de informações de seu ambiente de marketing (macro e microambiente) por meio da utilização de um Sistema de informação de marketing que possa avaliar tanto o ambiente doméstico quanto o ambiente global ou do mercado internacional;
- Etapa 3: De posse das informações coletadas pelo SIM tanto no âmbito doméstico quanto no âmbito global, além de outras considerações relacionadas aos pontos fracos e fortes da empresa e ameaças e oportunidades de ambos ambientes, decidir se ingressa ou não no mercado internacional;
- Etapa 4: Decidido o ingresso, a empresa então deverá pensar em quais mercados ingressar, devendo avaliar aspectos relacionados ao comportamento do consumidor, concorrentes, canais de distribuição, possível rentabilidade, riscos e acessibilidade e etc;

- Etapa 5: Decidido o ingresso no mercado internacional, a empresa deverá pensar em quais alternativas poderão ser adotadas como critério de ingresso. Das possibilidades existentes e avaliadas na revisão da literatura temos: exportação direta, exportação indireta, licenciamento, franquia, contratos de fabricação terceirizados, alianças estratégicas, *joint ventures* e aquisição;
- Etapa 6: Após decisão da modalidade de ingresso, a empresa deverá avaliar como compor um composto de marketing adequado para o país no qual decidiu ingressar. O composto deverá abarcar todas as possibilidades em termos de praça, produto, promoção e preço e isto mais facilmente poderá ser realizado desde que a empresa se utilize um dos componentes do SIM, a pesquisa de marketing;
- Etapa 7: Nesta etapa a empresa deverá decidir qual o tipo de estrutura e organização de marketing deverá ser adotada para fins de atingir os resultados estabelecidos. A estrutura poderá ainda variar de acordo as particularidades de cada mercado pretendido;
- Etapa 8: Na auditoria de marketing global a empresa deverá levar a cabo um conjunto de indicadores necessários para acompanhamento dos resultados atingidos para verificação da próxima etapa do roteiro;
- Etapa 9: Por fim a empresa de posse dos dados obtidos da auditoria de marketing global decidir se permanece no mercado, se retira ou estabelece uma reentrada o que necessitará de reavaliação da organização e estrutura de marketing e do composto de marketing global.

Desta forma o presente estudo cumpre seus objetivos estabelecidos previamente em termos de avaliação do grau de utilização das atividades de marketing no âmbito do processo de internacionalização das empresas da região norte do estado Paraná por meio da exportação. Como se trata de um assunto complexo e dinâmico, dada a característica própria deste ambiente de negócio, ou seja, o marketing global, o tema não se esgota aqui, mas servirá de base para reflexão do mercado e proposição de início de outros trabalhos futuros em torno de linhas semelhantes, porém com novas abordagens complementares.

5.1 Outras limitações

Além das limitações já apontadas no item 3.2.3 (capítulo III) algumas outras questões podem ser agregadas. Como o estudo tomou como amostra às empresas da região norte do estado do Paraná, algumas das análises não devem ser generalizadas nesse contexto uma vez que a região apresenta sua própria dinâmica e um conjunto amplo de questões que afetam diretamente o ambiente de negócios das empresas ali localizadas. Quanto ao recorte exploratório do presente estudo, e dada à quantidade de variáveis levantadas se torna impossível cobrir todos os aspectos inerentes ao tema, portanto a sugestão é a realização de novos cruzamentos e recortes sobre a participação de conjuntos de variáveis distintas das aqui analisadas e que poderão certamente revelar novas informações valiosas. Um outro aspecto fundamental e que pôde ter limitado os resultados foi a dificuldade de se coletar os dados uma vez que as empresas manifestaram receio em responder o instrumento de coleta de dados ou aquelas que se negaram explicitamente em responder, gerando assim certa frustração para o pesquisador. No que diz respeito às respostas dos entrevistados às mesmas refletem a opinião por ocasião da coleta de dados e com certeza pode apresentar algum tipo de viés, porém foram suficientes para gerar uma grande quantidade de informações relevantes e oportunas. Por fim o pesquisador mantinha o interesse em ampliar em muito os horizontes do estudo que foi sendo delineado paulatinamente ao longo dos créditos, porém ao se aproximar da realidade empírica verificou-se que os recortes pretendidos seriam na prática ainda mais difíceis de serem atingido, motivo pelo qual foi bastante oportuno a focalizar as atividades de marketing no contexto exportador da região norte do Paraná.

5.2 Sugestões de estudos futuros

Como contribuição, alguns outros estudos futuros poderão agregar ainda mais valor à discussão que aqui se encerra nesse estudo sobre a utilização das atividades de marketing no contexto exportador. Desta forma outras proposições de estudos são recomendadas no sentido de pesquisar e estabelecer os seguintes recortes:

- a. Estabelecer um comparativo da utilização das atividades de marketing em outras regiões do estado e do país para fins de comparação e reflexão sobre programas de incentivo e melhoria do desempenho das organizações;
- b. Cruzar variáveis aqui identificadas para fins de testar hipóteses e criar novas considerações sobre outros contextos de mercado;
- c. Desenvolver uma aplicação do modelo proposto para fins de avaliação prática e efetividade do mesmo;
- d. Avaliar a aplicabilidade do modelo e roteiro proposto para as decisões da empresa em termos de internacionalização de suas atividades;
- e. Ampliar as comparações em termos de nível hierárquico podendo comparar diferentes opiniões e traçar um perfil em termos de estrutura diretiva de distintos setores e negócios;
- f. Avaliar operações de internacionalização realizadas com sucesso e outras nem tanto procurando identificar os principais elementos envolvidos nesse processo para fins de avaliação decorrente de possíveis utilizações das atividades de marketing;
- g. Buscar evidências sobre planejamento de marketing ou planos de marketing utilizados pelas empresas que internacionalizaram com sucesso suas operações para fins de reflexão e comparação;
- h. Ampliar a discussão em torno dos aspectos que motivam as empresas e seus gestores a empreenderem atividades de internacionalização de seus negócios;
- i. Propor avaliação de projetos conduzidos em parceria entre empresários do tipo associações de classe, colaborativas como consórcios de exportação à luz das atividades de marketing, como medida de contribuição para o sucesso da internacionalização;
- j. Avaliar o composto de marketing e as demais atividades com base nos impactos diretos observados junto ao público-alvo ou junto aos intermediários, especificamente encarregados de direcionar os produtos fabricados até o consumidor;
- k. Do ponto de vista governamental alguns recortes poderiam ser avaliados das atividades de marketing em confrontação à algumas medidas tomadas, como por exemplo mudanças da política econômica ou atividades ligadas ao desempenho brasileiro no mercado internacional
- l. Por fim como nenhum estudo se sustenta de forma definitiva no mercado já que o conjunto de variáveis que interferem nesse sentido são na grande maioria totalmente incontrolável, uma sugestão interessante seria realizar estudos comparativos de caráter

longitudinal na forma de séries históricas que muito contribuiria no sentido de criar uma base importante de dados para fins de avaliação e de comparação.

REFERÊNCIAS

ACKROL, R.S.; KOTLER, P. Marketing in the Network economy. **Journal of Marketing**: 1999, Vol.63, pp.146-163, Special issue.

AGERBERG, M. The Italian industrial districts as model and reality. Teldok, **Travel Report**, Nr 128.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**, 2^a ed., São Paulo: Excellus Editora, 2000.

ALBRECHT, C. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. São Paulo: Markron Books, 1994.

AMATO, N, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDERSEN, James C.; NANIS James A. **Business Market Management - understanding, creating and delivering value**. The Uppes Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MACDONELL J. Edward. **Implantando a administração estratégica** São Paulo: Atlas, 1992.

APEX (Agência de Promoção de Exportações) – **Modelagem para o processo de formação de consórcios de exportação**, Governo Federal, 1999.

ARRUDA, C.A. GOULART, L., BRASIL, H.V. **Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo**. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de janeiro: Qualitymark, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação - referências - elaboração**. Brasília, ago. 2000.

_____. **NBR 10520: informação e documentação - apresentação de citações em documentos**. Brasília, jul. 2001.

_____. **NBR 14724: informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação**. Brasília, jul. 2001.

BAUMANN, R. **Uma visão econômica da globalização**. In: BAUMANN, R. (Org.). O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BECK, Ulrich. **O que é globalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.14, no 3, 1999, pp.178-193. University Press.

BOYD, H.W & WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**, 5^a ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1982.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8a.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BORDEN, Neil H. The concept of the marketing mix. *Journal of Advertasing Research*, 4 jun., p.2-7.

BURGEL, Oliver. ; MURRAY Gordon C. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. **Journal of international Marketing**. Vol.8, no 2, 2000, pp. 33-62.

CAMPOMAR, M.C. **Pesquisa de Marketing** : Um auxílio à decisão.Briefing: A Revista Técnica da Comunicação de Marketing.São Paulo, ano 4. nro 43, abril, 1982.

_____. **O Sistema de Marketing**. Caderno de Administração-FEA-USP, 1989.

_____. **As atividades de marketing no processo de transferência de tecnologia**: um estudo sobre instituições de pesquisa governamentais. São Paulo, 1981. Tese de doutorado, FEA-USP.

_____.**Revisando um modelo de plano de marketing**. Revista Marketing, 1983, nr.121, nov.

CÂNDIDO J.; FRANÇA, J. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório. Anais ENANPAD - Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração, 1996.

CARRÃO, A. M. R. **A relevância social da sobrevivência das empresas de pequeno porte no contexto das redes de cooperação, numa economia globalizada e altamente competitiva**. São Paulo, 2001. Tese (doutorado), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

CASAROTTO, Nelson F.; PIRES Luis H., **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local** São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede** 3. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John, L. **Marketing Internacional**. 10a ed. LTC: Rio de Janeiro: 2001.

CAVALCANTI, Marly (Organizadora). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. (Com estudos de casos nacionais e internacionais). São Paulo: Pioneira, 2001.

CHEUNG, Metis Y.S.; TURNBULL, Peter W. A Review of Nature and Development of Inter-organisational Relationships: A network Perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 1989

CHURCHIL, Gilbert A . **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIUSOLI, Cláudio Luiz. **Sistema de Informação de Marketing: Um estudo exploratório nas empresas de Londrina**. Tese de doutorado apresentada á FEA-USP. São Paulo:2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAVENS , David W; PIERCY, Nigel F. New Organization Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: **The Network Paradigm**. Texas Christian University, Fort Worth, TX, 1994.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing**. Sixth Edition. Harcourt College Publishers: 2001.

DAVENPORT, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus:1999.

DOUGLAS, S, P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. **Columbia Journal of World Business**: Fall 1989.

DOUGLAS, S.P., WIND, Y. The Myth of Globalization. **Columbia Journal of World Business**, Winter 1987: 19-29.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3^a ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. **The practice of management**. New York: Harper & Brothers, 1954.
 DUNNING, John H. Multinational enterprises and the global economy. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 1992.

DUTRA, Ivan. **Identificação de necessidades e utilização dos instrumentos de marketing na micro e pequena empresa industrial de Londrina-Pr**. São Paulo: 1982. Dissertação de Mestrado. FEA-USP.

DUTRA, Ivan. **Utilização dos conceitos de Marketing para aumentar a eficácia das leis**. São Paulo: 1989. Tese de Doutorado. FEA-USP

ELIMIMIAN , Jonathan. Adopting Gobal Marketing Strategy: Factors that will contribute to business. **Journal of Euro-Marketing**:1997; 6, 81-101.

EASTON, G. and ARAÚJO, L. (1992), Non-economic exchange in industrial network, in axelson, B. and Easton, G (Eds), **Industrial network – A new View of Reality**.1989.

FIEL – Fundacion de Investigaciones Economicas Latinoamericanas. **Las pequeñas y medianas empresas em la Argentina**. Buenos Aires: FIEL, 1996.

FIEP.**Relatório anual da Federação das Indústrias do Paraná**. Curitiba, 2004.

GARETH, Morgan. **Imagens da organização** São Paulo: Atlas 1996.

GERLACH , Michael L. **Alliance capitalism: the social organizations of Japanese business**. Berkley California, EUA: Ed. University Press, 1992.

GRANT, Robert M. Porter's Competitive advantage of nations: an assessment, **Strategic Management Journal**,12 (1991)

GUAGLIARDI, José A. **A orientação de marketing e a percepção das atividades de exportação**.São Paulo: 1980. Tese de Livre-Docência – FEA-USP.

GUAGLIARDI , J.A ;PACAGNAN, M. N. CHIUSOLI, C. L. **Um estudo da variável cultural e seus impactos no processo de internacionalização de empresas do setor moveleiro de Arapongas**. In: XVII Congresso Latino Americano de Estratégia SLADE 2004, 2004, Itajaí-SC.

GUSTAVSEN, B.; Hofmaier, B. **Networks as Development Strategy**. 1997, SNS, Stockholm.

GUMMESSON, E. Service Management: An Evaluation and the Future. **International Journal of service Industry Management**. Vol. 5 no 1, pp. 77-96.

HÄGG, I.; JOHANSON, J. Companies Networks. **A New View of Competitive Power**. Studieförbundet, 1982, Stockholm.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**. May-Jun 1989.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARTUNG, Douglas, S. **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IKEDA, A.A.; VELUDO, T.C. **Conflito Organizacional: Um Estudo com Executivos de Marketing**. Anais do XXVIII Encontro da ANPAD, Curitiba-Pr, 2004.

INFANTE, Vidal Suncion. **Aspectos dos problemas de marketing experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas**. Tese de doutoramento apresentada à FEA-USP . São Paulo: 1984.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Experiências de industrialização localizadas**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/polind/ipeaat03.html>. Acesso em; 18 mai.2004. (Temas especiais)

JEANNET, J.P; HENNESSEY, H. D. “Global Marketing Strategies”, 5ª Ed. Houghton Mifflin Company, New York,2001.

KEEGAN, Warren J. **Global marketing management**. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1995.

_____.; McDONALD, Malcolm. **Marketing plans that work: how to prepare them, how to use them**. Newton, MA: Butterworth Heinemann, 1997.

_____.; GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva 1999.

_____. **Marketing Global**. 7aEd. São Paulo: Pearson, 2005

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, Vol. 54 no 2, pp-1-18

KOSHIRO, K. Japan In: SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M.J. The emergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialized countries. Geneva: **International Institute for Labour Studies**, 1991, p.173-222.

KLINT, B. Mats,; SJOBERG, Ulf. Towards a comprehensive SCP-Model for analyzing strategic networks/alliances. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol.33 no5, 2003. pp.408-426

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P., **Principles of marketing**. Prentice-Hall, Inc., N. Jersey, 1st.editon, 1980, p.603-604

_____. **Administração de marketing: A edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

_____. **Princípios de Marketing**. 9ª Ed. São Paulo:Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LAMB, Peter W; LIESCH, Peter W. The internationalization Process of the Smaller Firm: Re-framing the Relationships between Market Commitment. **Knowledge and Involvement. Management International Review**, 42, n 1, p.7-26, 2002.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando excel**. São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 2000.

LEE, Patrícia P. Y. **Avaliação do estágio de internacionalização: um estudo de casos em empresas do setor de bebidas no Brasil**. Dissertação de mestrado apresentada à FEA-USP. São Paulo: 2000.

LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing**. In Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LEVITT, Theodore. **A Globalização dos Mercados**.In Harvard **Business Review Book**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books 1994

LORANGE, Peter, ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

McCARTHY, E.J. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Basic Marketing**: a managerial approach, 12^a Ed. Homewood: Irwin, 1996.

MAGALHÃES, Marcos Nascimento. **Noções de probabilidade e estatística**. 6^a ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

MAKHIJA, Mona V., KIM, Kwangsoo., WILLIAMSON, Sandra D. Measuring globalization of industries using a national industry approach: empirical evidence across five countries and over time. **Journal of international Business Studies, Fourth Quarter**, 1997.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAÑAS, Antonio Vico. **Terceiros, parceiros, nós mesmos**. Tese de Doutorado. São Paulo: Puc-SP, 1998.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARSHALL, K. P. **Marketing information systems**: creating competitive advantage in the information age. Danvers: Boyd & Fraser, 1996.

MATTAR, F.J.; SANTOS, D.G.; **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. 5a Ed. São Paulo:Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND B., Lampel Joseph, **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 16 ed. São Paulo: Vozes, 2000.

MOEN, Oystein. The Born Globals. A new generation of small European exporters. **International Marketing Review**; 2002; v.19. pp.156-175.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. Newbury Park: sage, 1986.

MULLER, Mary S.; CORNELSEN, Julce M. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias**. 3. ed. Londrina: Editora Uel, 2001.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição: Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NARVER, J.C e SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 1990.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H **A criação do conhecimento na empresa**. Como as Empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **The Knowledge-crating Company**, Oxford: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA JUNIOR, Miranda Moacir de. **Administração do conhecimento em redes corporativas globais: um estudo de caso na indústria de propaganda**. Tese de Doutorado apresentada á FEA-USP. São Paulo: 1999.

O'HIGGINS, Eleanor R.E. **Global strategies – contradictions and consequences**. Corporate Governance. Vol.3 nro.3, 2003, pp.52-66.

PACAGNAN, Mario Nei. **Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo**. Dissertação de mestrado apresentada a FEA-PUC. São Paulo, 2002.

PACAGNAN, M.N.; MAÑAS, A.V. **Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios - FECAP - Fundação Escola de Com. Álvares Penteado. São Paulo-SP:, v.01, n.14, p.19 - 33, 2004.

PIERCY, N.F.; MORGAN, N.A. Strategic and operational market segmentation: A managerial analysis. **Journal of Strategic Marketing**, v.1, n.123-40,1993.

PREVIDELLI, J.J. **Mudanças organizacionais em empresas multinacionais: estudo exploratório das EBIMs**. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo: São Paulo, 1996.

PORTER, Michael, E., **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um valor superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael, E., **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

REID, S. The Decision Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, . Fall, 1981, pp.101-112.

REID, S. Managerial and Firm Influences on Export Behavior. **Journal of Academy of Marketing Science**, 11, Summer 1983, pp-323-332

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGMAN, A.M.; D'CRUZ, Joseph, R. Business Networks for International Competitiveness. **Business Quartely**, 56(4), 1992, 101-107.

SAITO, Cláudio S. **Estratégia competitiva**: um estudo exploratório sobre a aplicação na realidade das pequenas empresas. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Puc-SP, 2000.

SECEX – SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Relatório da balança comercial**, 2005. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/secex>>. Acesso em 26.11.2005.

SELLTIZ, Claire, Lawrence S. Wrightsman and Stuard M. Cook. **Research Methods in Social Relations**, 3a ed. New York: Holt Rinearth & Winston, 1976.

SELLTIZ.; JAHODA, M.; NORTON, D. e COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**, Editora Pedagógica Universitária. São Paulo, 1974.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Estudo da mortalidade das empresas paulistas. Relatório Final. Dezembro 1999**. Disponível em: www.sebraesp.com.br. Acesso em: 18 maio de 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Disponível on line em <<http://www.sebrae.com.br>> . Acesso em 05 de jun. 2004

SERÁFICO, José. **Métodos e técnicas de pesquisa aplicados à administração**. Manaus: Editora da Universidade do Amazonas, 1996.

SILVA, Nilza Nunes da. **Amostragem Probabilística**: Um curso introdutório. 2^a- ed. Ver. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

STEINDL, J. **Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas**. São Paulo: Campinas: Hucitec; Unicamp, 1990.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TAFNER, P. **Estratificação de empresas: histórico e proposta de classificação**. Brasília: Ipea, mimeo, 1995. (Texto para discussão n.386)

TERPSTRA, Vern. **International marketing**. New York, Holt, Hinehart & Winstow, inc., 1972

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2002.

TJOSVOLD, Dean. Cooperative and Competitive Goal Approach to Conflict: Accomplishments and Challenges. *Applied Psychology: An International Review*, v. 47, n. 3, p. 285-342, 1998. p. 291.

TOLEDO, Geraldo L. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1987.

TOLEDO, Geraldo L.;MINCIOTTI, Silvio A. **Marketing Estratégico**: exclusividade de grandes organizações .Revista IMES, São Caetano do Sul, ano VII, no 17, jan/abr.1989.

TOYNE, Brian; WALTERS, Peter G.P. **Global marketing management**: a strategic perspective. Needham Massachssetts, Allyn and Bacon, 1989.

TSE, David K., GORN, Gerald J. An experimental in the salience of country-of-origin in the era of global brands. *Journal of International Marketing*, 1p.57-76, 1992.

TURNBULL, P. Ford, D. and Cunningham, M. (1996) Interaction, relationships and networks in business markets: an envolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.11 no ¾, pp.44-64

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração – RAE*, São Paulo, v.40,n.4, p.20-37, Out./Dez.2000.

WALTERS, Malcolm (1995), **Globalization**, London: Routledge.

WIND, Y; DOUGLAS, S.; PERLMUTTER H.V. Guidelines for developing international marketing strategies. **Journal of Marketing**, Vol. 37 (April, 1973), pp.14-23.

WRIGHT, R. W; RICKS, D.A., Trends International Business Research: Twenty-five Years Later, **Journal of International Business Studies**, 25, 4, 1994, pp.687-713.

YIP, George S. **Globalização** – Como enfrentar os desafios da competitividade mundial. 1999. Editora Senac.

APÊNDICE 1 – Modelo de questionário
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO

**TEMA: “CONTRIBUIÇÃO E USO DAS ATIVIDADES DE MARKETING
NO CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DO PARANÁ”**

Prezado respondente, em função da minha tese de doutorado que está sendo desenvolvida junto ao programa de pós-graduação da FEA/USP, solicito a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir. Destaco ainda que os dados coletados por meio desse instrumento serão para uso estritamente acadêmico, sendo preservadas as identidades do informante e da empresa. Após a conclusão do estudo caso você tenha interesse em conhecer os resultados deixe seus dados para envio. Obrigado!

Perfil da empresa exportadora:

Nome / Razão Social (Opcional): _____

Tempo de funcionamento da empresa _____ anos

Ramo de atividade industrial: () Moveleira () Alimentos () Metal-Mecânica () Eletrônica () Química
() Informática () Plástico / Embalagem () Outra: _____

Tempo de atuação no mercado internacional _____ anos Nro de funcionários: _____

Distribuição (%) atual das vendas: Mercado interno (___%) Mercado Externo (___%)

Participa ou participou de algum programa federal de incentivo à exportação () sim () não . Qual: _____

Possui filiais ou escritórios no exterior () Sim () Não . Se sim, onde: () Mercosul () União Européia
() Estados Unidos () Canadá () Ásia () Outros: _____

Frequência atual de exportação: () mensal () bimestral () semestral () anual

Nro de linhas de produtos que exporta: () uma () de duas a quatro () mais

Destinos: () Mercosul () União Européia () Estados Unidos () Canadá () Ásia () Outros: _____

Classificação do cliente importador: () Distribuidor () varejista () consumidor final outro: _____

Modalidade recebimento () Carta de crédito () Cobrança Documentária () Remessa direta documentos () outras

Perfil do respondente:

Sexo: () masculino () Feminino Idade: _____

Grau de instrução: () 1o grau () 2o grau completo () Superior () Pós-graduação

Formação/ Área : _____

Tempo de empresa: _____ Tempo no cargo: _____ E-mail: _____

1. Assinale seu grau de discordância e concordância em relação às afirmações do quadro abaixo.

1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo Bastante 3 = Discordo Um Pouco

4 = Concordo Um Pouco 5 = Concordo Bastante 6 = Concordo Totalmente

- Exporto só quando sobra estoque do mercado interno
- Exporto somente quando sou procurado pelo cliente ou interessado
- Exportar aumenta a credibilidade e a imagem da empresa
- Exportar melhora a motivação dos meus colaboradores
- Exportar ajuda a melhorar a qualidade geral dos meus produtos
- Exportar com sucesso exige pessoal interno preparado
- Ter depto de exportação é caro
- Ao exportar tive necessidade de modificar o produto
- Ao exportar tive que modificar processos internos na empresa
- Ao exportar sempre conto com apoio de assessoria especializada externa
- Exportaria mais se não tivesse limitação física
- Exportaria mais se não tivesse limitação financeira
- Exportaria mais se não tivesse limitação tecnológica

- Exportaria mais se não tivesse limitação de pessoal
- Exportaria mais se não fosse um processo tão burocrático
- Exporto mais quando tenho mais suporte do cliente importador
- Exporto em função da atual política de incentivos do governo federal.
- Ao escolher o destino das exportações privilegio os países limítrofes do mercosul pois é menos arriscado

2. Classifique os itens abaixo segundo as escalas de utilização da sua empresa exclusivamente na condução dos processos de exportação de seus produtos

1 = Nenhuma Utilização 2 = Pouca Utilização 3 = Moderada Utilização
4 = Bastante Utilização 5 = Total Utilização

Estrutura e organização de marketing	<input type="checkbox"/> Depto de marketing estruturado internamente <input type="checkbox"/> Pessoal com formação acadêmica nas áreas específicas <input type="checkbox"/> Manter estrutura física e tecnológica atualizada do depto de marketing <input type="checkbox"/> Uso de índices específicos para monitorar desempenho ações de marketing internacional <input type="checkbox"/> Formalizar documento detalhado das decisões por meio de um plano de marketing Internacional <input type="checkbox"/> Ter cronograma detalhado das ações táticas de marketing, prazos e responsáveis <input type="checkbox"/> Manter sintonia e colaboração com outros deptos da empresa
Sistema de Informações de Marketing	<input type="checkbox"/> Monitorar concorrentes internacionais por meio de visita pessoal às suas instalações <input type="checkbox"/> Monitorar concorrentes internacionais por meio de informações setoriais <input type="checkbox"/> Monitorar concorrentes internacionais por meio da compra de seus produtos <input type="checkbox"/> Monitorar concorrentes internacionais por meio de pesquisa junto aos seus clientes atuais <input type="checkbox"/> Monitorar concorrentes internacionais por meio de conversas com fornecedores <input type="checkbox"/> Monitorar grau de satisfação dos clientes no exterior <input type="checkbox"/> Participar de associações de classe e ou sindicatos de interesse voltados à exportação <input type="checkbox"/> Visita à clientes no exterior <input type="checkbox"/> Monitorar desempenho da equipe de vendas internacionais por meio de indicadores específicos <input type="checkbox"/> Realizar visita a feiras, exposições e congressos internacionais de interesse da empresa <input type="checkbox"/> Monitorar os intermediários e distribuidores dos produtos do mercado internacional <input type="checkbox"/> Monitorar variáveis do ambiente internacional (política, econômica, cultural , social e demográfico) <input type="checkbox"/> Estrutura computacional adequada para tratamento de dados de interesse coletados <input type="checkbox"/> Home page <input type="checkbox"/> Dados internos gerais da organização e do desempenho de vendas internacional <input type="checkbox"/> Pesquisa de marketing junto aos mercados internacionais de atuação
Estudo de Segmentação e Posicionamento de mercado	<input type="checkbox"/> Agrupar os clientes internacionais conforme suas semelhanças geográficas <input type="checkbox"/> Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças demográficas <input type="checkbox"/> Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças econômicas <input type="checkbox"/> Agrupar clientes internacionais conforme suas semelhanças sócio-culturais <input type="checkbox"/> Ofertar produtos conforme as necessidades e desejos dos públicos-alvo internacional <input type="checkbox"/> Dirigir esforços de comunicação conforme os hábitos de mídia de cada público-alvo no exterior <input type="checkbox"/> Desenvolver comunicação dos atributos de diferenciação junto aos públicos de interesse no exterior

Decisões do Composto de Marketing:

Produto	<input type="checkbox"/> Adaptar as características do produto às necessidades e desejos do consumidor externo <input type="checkbox"/> Realizar teste de conceito do produto antes do lançamento no exterior <input type="checkbox"/> Ter processo de pesquisa e inovação tecnológica para lançamento de produtos p/ mercado externo <input type="checkbox"/> Manter serviço de suporte e garantia ao produto no exterior. <input type="checkbox"/> Possuir selo ou certificação de qualidade para exportação <input type="checkbox"/> Criar marca própria exclusiva para exportação
----------------	--

Promoção	<input type="checkbox"/> Dispor de equipe de vendedores ou representantes para o mercado internacional <input type="checkbox"/> Criar campanha promocional para divulgação da empresa e seus produtos no exterior <input type="checkbox"/> Ter catálogos e folders específicos para os produtos destinados á exportação <input type="checkbox"/> Distribuição de amostras e merchandising dos produtos junto aos consumidores internacionais <input type="checkbox"/> Manter site na internet para divulgação e captação de negócios no exterior <input type="checkbox"/> Manter política de participação em feiras internacionais
Ponto de distribuição	<input type="checkbox"/> Realizar transações pela internet no âmbito internacional <input type="checkbox"/> Contratar distribuidores no exterior para vender o produto lá fora. <input type="checkbox"/> Realizar parcerias colaborativas com os canais de distribuição responsáveis no exterior
Preço	<input type="checkbox"/> Ter tabela de preço em dólar para exportação <input type="checkbox"/> Adotar política de precificação específica para exportação <input type="checkbox"/> Manter serviços de pós-venda no exterior <input type="checkbox"/> Monitorar preço da concorrência no exterior
Planejamento de Marketing	<input type="checkbox"/> Desenvolver estratégia própria para atuação no mercado internacional <input type="checkbox"/> Planejar ações de marketing voltadas especificamente para o ambiente internacional <input type="checkbox"/> Avaliar pontos fortes e pontos fracos da empresa frente a sua atuação no mercado exterior <input type="checkbox"/> Monitorar ameaças e oportunidades do mercado internacional <input type="checkbox"/> Ter um planejamento das ações estratégicas de marketing internacional com base em diagnóstico. <input type="checkbox"/> Estruturar um plano de marketing Internacional <input type="checkbox"/> Ter política de orçamento ou verba de marketing para as ações no exterior. <input type="checkbox"/> Ter cronograma com datas, custos e responsáveis das ações do planejamento Internacional. <input type="checkbox"/> Ter controles e índices para avaliação das ações do planejamento Internacional