UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA DE CASTRO CARLOS

**Elementos de relacionamento em marketing internacional: um estudo
exploratório entre empresas comerciais exportadoras (ECE) e fornecedoras
(EF) situadas no município de Ribeirão Preto (SP)**

RIBEIRÃO PRETO

2009

**Magnífica Reitora da Universidade de São Paulo
Profa. Dra. Suely Vilela Sampaio**

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Prof. Dr. Rudinei Toneto Júnior**

**Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. André Lurciton Costa**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO
PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Elementos de relacionamento em marketing internacional: um estudo
exploratório entre empresas comerciais exportadoras (ECE) e fornecedoras
(EF) situadas no município de Ribeirão Preto (SP)**

Projeto de dissertação a ser apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.
Área de Concentração: Mercados e estratégia.
Orientador: Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho.

RIBEIRÃO PRETO

2009

**AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE
TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO,
PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE**

FICHA CATALOGRÁFICA

Carlos, Camila de Castro

Elementos de relacionamento em marketing internacional: um estudo exploratório entre empresas comerciais exportadoras (ECE) e fornecedoras (EF) situadas no município de Ribeirão Preto (SP). Ribeirão Preto, 2009.

129 p. : il. : 30 cm

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

1. Marketing de relacionamento internacional. 2. Empresas comerciais exportadoras. 3. Elementos do relacionamento. 4. Níveis do relacionamento.

CARLOS, C. C. **Elementos de relacionamento em marketing internacional:** um estudo exploratório entre empresas comerciais exportadoras (ECE) e fornecedoras (EF) situadas no município de Ribeirão Preto (SP). 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
16	22	diferentes níveis relacionais	diferentes estágios relacionais
17	01	Estes níveis	Estes estágios
17	06	pretende-se realizar um estudo	realizou-se um estudo
25	09	(Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria de Bridgewater e Egan (2002) Figura 1)	(Figura 1)
25	13	em meios judiciários	em meios jurídicos
34	10	(Fonte: Adaptado de Palácios & Sousa (2004) Figura 3)	(Figura 3)
36	18	exportação direta exportação indireta	exportação direta e exportação indireta
52	29	A Fonte: Idéias propostas por Bartlett et al (2004). Modelo desenvolvido pela autora. Figura 4 sintetiza	A Figura 4 sintetiza
53	06	(Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Bartlett et al (2004). Quadro 4)	(Quadro 4)
54	13	o Fonte: MRE/DPR/DIC (2008), apud MDIC/SECEX/Aliceweb. Gráfico 1 e o Fonte: SECEX/MDIC (2008) Gráfico 2 Erro! Fonte de referência não encontrada..	o Gráfico 1 e o Gráfico 2.
58	08	(Fonte: Brasil (2008) Gráfico 3)	(Gráfico 3)
58	12	do Fonte: Brasil (2008) Gráfico 4	do Gráfico 4
66	10	(Fonte: Adaptado de Souza e Rocha (2008, p.54-62) Quadro 6).	(Quadro 6).
68	38	(Fonte: Produzido pela autora baseado nos	(Figura 5).

		autores Cooper e Slagmulder (1999, p. 93). Figura 5).	
69	09	estabelece	estabelecem
89	01	As setas em vermelho	As setas destacadas em negrito
70	20	<i>O Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas idéias de Cannon e Perreault apud Kotler (2006).</i> <i>Quadro 7</i>	O Quadro 7
73	03	O Fonte: Adaptado de Parasuraman e Berry (1991). Quadro 8	O Quadro 8
75	08	O Erro! Fonte de referência não encontrada.	A figura 6
79	06	Níveis do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> Níveis do relacionamento
80	16	(Anexo).	(Anexo B).
81	06	<i>A</i> <i>Tabela 5</i>	A Tabela 5
82	21	(Anexo)	(Anexo C)
82	22	(Anexo)	(Anexo D)
84	14	(Anexo e Anexo)	(Anexo C e Anexo D)
90	16	(apresentados nos AnexosAnexo eAnexo)	(apresentados nos Anexos E e F)
91	03	AnexosAnexo eAnexo	Anexos E e F
95	19	A Fonte: <i>Elaborado pela autora</i> <i>Figura 10</i>	A Figura 10
100	22	A Fonte: <i>Elaborado pela autora</i> <i>Figura 11</i>	A Figura 11
102	07	A Fonte: <i>Elaborado pela autora</i> <i>Figura 12</i>	A Figura 12
103	12	O Fonte: <i>Elaborado pela autora</i> <i>Quadro 10</i>	O Quadro 10

FOLHA DE APROVAÇÃO

Camila de Castro Carlos

Elementos de relacionamento em marketing internacional: um estudo exploratório entre empresas comerciais exportadoras (ECE) e fornecedoras (EF) situadas no município de Ribeirão Preto (SP)

Projeto de dissertação a ser apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Área de Concentração: Mercados e estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho.

Aprovado em ____ / ____ / ____

Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho

FEARP USP

Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura _____

DEDICATÓRIA

Dedicado àqueles que por meio de suas próprias vidas me ensinam o que nenhuma escola ou livro é capaz.

Aqueles que me mostraram que valores como a honestidade, a responsabilidade, a persistência, a paciência e a resiliência se tornam uma constante quando o bem e a fé são a base para a realização de um sonho.

Aqueles que me fizeram perceber que as coisas simples da vida são também as mais grandiosas, e provaram que a família é o reflexo do mundo que construímos e no qual escolhemos viver.

Aqueles que me ensinaram o valor do amor, mas que por meio destes, entretanto, pude perceber que o amor é algo incomensurável.

A meus pais, mestres, eternos amores, Fátima e José Carlos; à minha querida avó e segunda mãe Inah Gomide (*in memoriam*); aos meus irmãos e verdadeiros amigos, Aneliese, Lucas e Marcela.

A todos esses anjos da Terra aos quais devo minha vida e a capacidade de vivê-la plenamente, dedico este trabalho com imenso amor!

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, acima de tudo pelo dom da vida. Não há dúvidas de que nos momentos difíceis, era Ele quem estava do meu lado trazendo serenidade e conforto.

À minha família pela confiança depositada e amor incondicional e ao meu orientador, Prof. Dr. Dirceu Tornavoi de Carvalho pelo carinho, apoio e sabedoria compartilhada ao longo destes dois anos e ao meu namorado Eric pelo apoio, atenção e amor que tantas vezes se tornaram fatores de motivação para redigir este trabalho.

Agradeço ainda, à Universidade de São Paulo, campus de Ribeirão Preto pela acolhida nas dependências da moradia, biblioteca, restaurante, salas de aula etc.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos e colegas de trabalho que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste sonho: Mayka, Julio e Luciano Pimentel, Marcela Pacheco, Denis Renato, Adriana Straioto, Claudia Rios, Wanda, Libia Ap. Carlos, Maria C. Ferreira, Glauco, Sonia, Eduardo, Denise, Natani, Marcia, Airumã etc.

A todos meu muito obrigada!

*Paredes.
Delas dependo, mas agora lhes defino
pois paredes nada exprimem.
Desejos, sede, morte;
em vão.
Sua geometria delimita
donde o todo nada exprime,
somente, e tão somente;
a frieza, e o concreto.*

(Camila Castro, 1998)

RESUMO

CARLOS, C. C. **Elementos de relacionamento em marketing internacional:** um estudo exploratório entre empresas comerciais exportadoras (ECE) e fornecedoras (EF) situadas no município de Ribeirão Preto (SP). 2009. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

Na medida em que o relacionamento comercial entre os países tem se tornado a base para o desenvolvimento do mercado mundial e das nações, evidencia-se a necessidade de se estudar as iniciativas empresariais que potencializam a ocorrência e continuidade de negócios produtivos entre as diversas partes envolvidas no processo comercial. Sob a ótica do marketing internacional, é possível sintetizar que as relações comerciais se estabelecem de duas formas: diretamente, onde a relação comercial entre empresas exportadoras e empresas importadoras acontece sem o apoio de uma organização intermediária; e indiretamente, onde uma ou ambas as partes optam por serviços intermediários de uma empresa especializada denominada empresa comercial exportadora. Visando compreender os elementos constituintes do relacionamento dos exportadores brasileiros com tais organizações intermediárias, bem como os níveis deste envolvimento, considerando-se ainda o vasto universo das diferentes características de negócio de cada empresa, foi realizado um trabalho qualitativo exploratório por meio de entrevistas em profundidade com seis empresas comerciais exportadoras e quatro empresas fornecedoras inseridas no município de Ribeirão Preto. Por meio deste estudo, pôde-se concluir que a dinâmica do marketing internacional sob a ótica do relacionamento é ainda pouco explorada. Verificou-se que as características do modelo de negócio da empresa influenciam diretamente na adoção, continuidade e no término do relacionamento, e que, a presença e intensidade dos elementos deste relacionamento dependem diretamente do envolvimento resultante da parceria.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento internacional, empresa comercial exportadora, elementos do relacionamento, níveis de envolvimento.

ABSTRACT

CARLOS, C. C. Relationships elements at international marketing: an exploratory study between suppliers and trading companies from Ribeirão Preto city. 2009. 129 f. Masters Degree Thesis – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

The international commercial relationships has become the base for the development of the world-wide market and the nations, it provides the necessity to study the enterprise initiatives that potentialize the occurrence and continuity of success business among several parts involved at the commercial process. At the marketing point of view, it's possible to establish commercial relations in two ways: the direct, in which the commercial relation between export companies and import companies happens without the support of an intermediary agent; and the indirect, in which one or both parts opts for intermediary services of a specialized company commonly named trading companies. To understand the elements that constitutes the relationship between Brazilian exporters and trading companies, as well as the levels of that involvement, considering too the complex enterprises characteristics, it has realized an exploratory qualitative study with depth interviews among six trading companies and four supplier companies at the Ribeirão Preto city. The conclusion is that the dynamics of the international marketing relationship are still little explored. It was verified that the business company model characteristics influence directly in the adoption, continuity and in the ending of the relationship. Besides, the elements' presence and intensity of this relationship depend directly on involvement of the partnership.

Key words: International marketing relationship, trading companies, relationship elements, involvement levels.

Lista de abreviaturas e siglas

ECE	Empresa Comercial Exportadora
EF	Empresa Fornecedora
MRE	Ministério das Relações Exteriores
DPR	Departamento de Promoção Comercial
DIC	Divisão de Informação Comercial
MDIC	Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

Lista de Quadros

Quadro 1: Síntese da evolução teórica das dimensões abordadas em estudos de canais e redes	29
Quadro 2: Contraposição das linhas teóricas referente às vantagens e desvantagens da adoção pela modalidade de exportação indireta (via agentes intermediários).....	41
Quadro 3: Formação da política comercial da ECE - Procedimento para a seleção de produtos, fornecedores e mercado externo	49
Quadro 4: Modelos de negócio globais	54
Quadro 5: Elementos do relacionamento	65
Quadro 6: Níveis de relacionamento: comum, auxiliar, principal e familiar	68
Quadro 7: Distribuição dos elementos para os diferentes níveis de relacionamento	71
Quadro 8: Níveis do marketing de relacionamento	73
Quadro 9: Análise de conteúdo: contraposição das visões à EF e à ECE.	93
Quadro 10: Adoção do relacionamento com uma ECE - Afirmções teóricas x empíricas... ..	104
Quadro 11: Questões de pesquisa X Proposições ou resultado esperado X Resultado encontrado.	104

Lista de Figuras

Figura 1: Perspectivas do marketing internacional	26
Figura 2: Perspectivas no estudo de relacionamentos e redes	27
Figura 3: Etapas da Inserção Internacional de Empresas	37
Figura 4: Motivações para atuação no mercado internacional	53
Figura 5: Níveis de relacionamento: comum, auxiliar, principal e familiar.....	69
Figura 6: Níveis categóricos de clientes – Escala de vínculo.....	75
Figura 7: Níveis de relacionamento entre EF's e ECE's	76
Figura 8: Dinâmica do relacionamento internacional.....	88
Figura 9: Tipos de relações comerciais entre clientes estrangeiros, ECE e EF.....	90
Figura 10: Critérios de seleção do parceiro no relacionamento entre EF e ECE	96
Figura 11: Elementos presentes no relacionamento entre EF e ECE (aspectos essenciais à manutenção do relacionamento)	101
Figura 12: Motivações para o início e término do relacionamento segundo as EF's e ECE's pesquisadas	103

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Evolução do comércio exterior brasileiro (1996-2007)	55
Gráfico 2: Exportações Brasileiras - Comparativo 2005-2007 em US\$ milhões FOB	55
Gráfico 3: Participação % no valor exportado por porte de empresa – 2006.....	59
Gráfico 4: Participação % no número de empresas exportadoras – 2006	59

Lista de Tabelas

Tabela 1- Exportação brasileira dos setores industriais por intensidade tecnológica no ano de 2007.	56
Tabela 2: Exportação brasileira por porte de empresa 2006/2005	58
Tabela 3: Relações comerciais do estado de São Paulo para os anos de 2006 e 2007(US\$ milhão FOB)	60
Tabela 4: Balança comercial 1998-2007- Ribeirão Preto (SP) - US\$ FOB	61
Tabela 5: Perfil das empresas que compuseram a amostragem deste estudo.....	81

Lista de Anexos

Anexo A: Portaria SECEX nº35- de 24/11/2006, artigos 217 a 223 - para obtenção de Registro Especial de <i>Trading Companie</i>	115
Anexo B: Empresas Exportadoras - Ribeirão Preto/2007	117
Anexo C: Roteiro de entrevista aplicado às empresas fornecedoras	118
Anexo D: Roteiro de entrevista aplicado às empresas comerciais exportadoras	120
Anexo E: Conteúdo das entrevistas referente às análises das EF's e seu relacionamento com as ECE's	121
Anexo F: Conteúdo das entrevistas referente às análises das ECE's e seu relacionamento com as EF's	125

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Relevância do trabalho.....	14
1.2	Justificativa do estudo	16
1.3	Exposição do problema de pesquisa	17
1.4	Definição do objetivo.....	22
1.4.1	Objetivo Geral.....	22
1.4.2	Objetivos Específicos.....	22
1.5	Proposições	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	Marketing de relacionamento internacional	25
2.2	Modalidades de atuação no comércio internacional.....	32
2.2.1	O modelo de exportação indireta (via ECE's).....	38
2.3	Empresa Comercial Exportadora (ECE)	41
2.3.1	Definição e importância das ECE's no Brasil e no mundo.....	42
2.3.2	Seleção de produtos, fornecedores e mercados externos	48
2.3.3	Adoção de parceria e manutenção do relacionamento com ECE's.....	49
2.4	Empresas Fornecedoras (EF's): quem são, por que exportam e quanto exportam.....	52
2.4.1	Motivações para internacionalização.....	52
2.4.2	Panorama atual das exportações brasileiras	54
2.4.2.1	Panorama das relações comerciais do estado de São Paulo e do município de Ribeirão Preto.....	60
2.5	Elementos constituintes do relacionamento entre EF's e ECE's.....	62
2.6	Níveis do relacionamento	66
2.6.1	Conceito de níveis de relacionamento adotado por Souza (2008).....	66
2.6.2	Conceito de níveis de relacionamento adotado por Kotler e Keller (2006)	69

2.6.3	Conceito de níveis de relacionamento adotado por Berry e Parasuraman	72
2.6.4	Conceito de níveis de relacionamento adotado por Gordon.....	73
2.6.5	Modelo de níveis de relacionamento adotado nesta pesquisa	75
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	77
3.1	Descrição do método de Pesquisa	77
3.2	Operacionalização do método de pesquisa.....	78
3.2.1	Revisão Bibliográfica.....	78
3.2.2	Delimitação do estudo de campo.....	79
3.2.2.1	A população de estudo.....	79
3.2.2.2	Definição dos entrevistados.....	80
3.2.3	Elaboração do roteiro de entrevista.....	82
3.2.4	Coleta de dados	83
3.2.5	Método de análise de dados utilizado: Análise de conteúdo	85
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	88
4.1	Início do Relacionamento.....	94
4.2	Manutenção do Relacionamento	97
4.3	Término do relacionamento	102
4.4	Estudo comparativo teórico-empírico acerca das principais linhas de pesquisa	103
5	CONCLUSÕES	105
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6.1	Contribuições e limitações do estudo.....	107
6.2	Recomendações para estudos futuros	108
	REFERÊNCIAS	109
	ANEXOS.....	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 Relevância do trabalho

A dinâmica dos aspectos do relacionamento no mercado internacional apresenta um cenário global composto por diversos gargalos, tanto nos aspectos tangíveis (redes e fluxos de materiais) como intangíveis (elementos e processos do relacionamento).

À medida que o mercado mundial se torna mais interligado, a formação de acordos comerciais estratégicos entre as nações se torna fundamental para o desenvolvimento mútuo dos países.

É importante lembrar a todo o momento que estas “alianças” não existiriam sem que houvesse aspectos de “relacionamento” entre esses países. Neste contexto comercial globalizado, entretanto, poucas organizações exploram estratégias gerenciais voltadas para o marketing de relacionamento internacional.

Estudos recentes realizados acerca do contexto da administração mercadológica internacional (marketing internacional) abordam em sua grande maioria, aspectos ligados a relações comerciais diretas, onde o produtor desenvolve técnicas de internacionalização e comercializa diretamente com o mercado externo. Entretanto, são poucos os estudos relacionados a processos de exportação indireta especialmente abordando-se este tema sob a perspectiva relacional. O processo de comercialização indireta é composto por três agentes: o produtor/fornecedor situado no mercado interno, o agente intermediário (inserido no mercado interno ou externo) e o cliente estrangeiro.

O estudo do marketing internacional aprofundado sob a ótica do relacionamento apresenta grande importância, visto que, temos no marketing puro e simples, que “a empresa deve ser voltada para o cliente”, ou melhor, que “o cliente é a razão de ser da empresa”.

O presente estudo engloba este aspecto relacional de um ponto de vista evolutivo, abordando seus diferentes elementos e estágios, que serão definidos mais adiante ao longo do corpo teórico.

É importante ressaltar que em decorrência do complexo contexto gerencial em que cada tipo de negociação se insere este trabalho busca analisar o comércio internacional somente sob o ângulo das exportações. Embora não existam fontes que apresentem dados estatísticos sobre o montante ou número de unidades exportadas e importadas por meio de empresas comerciais exportadoras (ou agentes intermediários), percebe-se uma presença maior -no município proposto para o estudo no número de exportações do que de importações. Este fato observado pela pesquisadora tornou-se mais uma motivação para a concentração deste trabalho no estudo do relacionamento entre empresas fornecedoras (EF's) e empresas comerciais exportadoras (ECE) inseridas no município de Ribeirão Preto, estado de São Paulo, somente no que diz respeito aos processos de exportação.

É importante salientar que as siglas EF e ECE foram criadas pela autora no intuito de facilitar a compreensão do leitor. As definições destes termos bem como a relevância do papel destas organizações para o comércio internacional serão detalhadas e discutidas no decorrer do trabalho.

1.2 Justificativa do estudo

Nota-se, cada vez mais, que o cenário globalizado se fortalece. Delineado por crescentes aberturas de mercados, alianças comerciais, e outros inúmeros fatores “facilitadores” do negócio internacional.

Para Pipkin (2005) o relacionamento entre empresas é um dos fenômenos organizacionais de maior crescimento e atualidade. As estratégias de relacionamento entre empresas no mercado internacional permitem que uma organização possa ampliar seu conjunto de recursos e capacidades necessários à obtenção de um alto desempenho nesses mercados (CAVUSGIL, 1998).

Uma alternativa de exportação utilizada principalmente por empresas que se encontram no início do processo de inserção no mercado internacional é a utilização de agentes intermediários.

No mercado internacional as empresas têm buscado relacionamentos com o objetivo de compartilhar recursos, capacidades ou atividades, com a finalidade da obtenção de aprendizagem mútua, para que ambas possam melhorar suas posições competitivas. Se optassem por aumentar suas competências de forma individual levariam muito tempo e talvez nem mesmo conseguissem. Pode-se afirmar isto já que a conquista de recursos e capacidades exige altos recursos financeiros. Através do desenvolvimento dos relacionamentos é possível compartilhar os riscos em determinado empreendimento internacional (PIPKIN, 2005).

Este presente trabalho propõe um estudo da identificação das modificações nos elementos relacionais existentes entre empresas produtoras e/ou exportadoras do município de Ribeirão Preto e seus agentes intermediários, analisando sob a ótica de três diferentes níveis relacionais (conceitos que serão aprofundados adiante na p.66), que se referem aos estágios de adoção,

manutenção e encerramento da parceria entre as partes. Estes níveis serão compreendidos em três grandes estágios da parceria comercial, sendo eles:

1. Início da parceria,
2. Manutenção da parceria,
3. e Término da parceria.

Além disso, pretende-se realizar um estudo aprofundado sobre o elemento-conhecimento, analisando a relação de influência do mesmo na decisão da EF pela adoção e continuidade da parceria com as ECE's.

Diante do exposto, justifica-se também a necessidade de uma abordagem teórica consistente acerca dos termos “elementos do relacionamento” e “níveis de envolvimento” que serão tratados nas subseções 2.5 e 2.6 deste trabalho, respectivamente.

1.3 Exposição do problema de pesquisa

Cervo e Bervian (2006) afirmam que após a escolha do tema e delimitação do seu escopo deve-se prosseguir para a etapa de transformação do tema em problema.

Problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução. A primeira etapa da pesquisa é a formulação do problema, que pode ser na forma de formulação de perguntas. Enquanto o tema permanecer no nível de discurso, não se iniciou a investigação propriamente dita (CERVO; BERVIAN, 2006, p. 84).

Em 1977, pesquisas desenvolvidas por Johanson e Vahlne originaram o modelo de *Uppsala*. Este modelo é baseado em três pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- O conhecimento necessário ao processo de internacionalização é principalmente adquirido por meio das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo;
- A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual (pode-se refletir a partir daí que as empresas passam por diferentes fases no processo de internacionalização).

Ford (1990) apresenta uma abordagem valiosa da aproximação do estudo da interação no marketing *business-to-business*, onde se destaca o papel de quatro tipos de variáveis, sendo elas:

- Descrever as partes envolvidas, ambas como organizações e indivíduos;
- Descrever os elementos e processos da interação (elemento foco do presente trabalho);
- Descrever o ambiente dentro do qual a interação se dá;
- Descrever a atmosfera (conflito ou cooperação) na qual a interação se dá.

As afirmações expostas acima apontam uma real influência de elementos (conhecimento e outros) no relacionamento *business to business* bem como apontam para uma reflexão acerca dos níveis de envolvimento entre empresas inseridas no mercado internacional.

Gronroos (1996) afirma que o marketing de uma perspectiva relacional pode ser definido como o processo de identificação e estabelecimento, manutenção, ampliação, e quando necessário término de relacionamentos com clientes e outros colaboradores, em torno de

lucratividade, e ao mesmo tempo combinando os objetivos de todas as partes envolvidas, onde isto é feito por um esforço mútuo e cumprimento de promessas.

Observa-se por meio desta perspectiva um caráter dimensional das forças nas inter-relações organizacionais. No presente estudo, daremos o nome a estes diferentes níveis presentes nos relacionamentos entre as empresas de níveis de envolvimento ou “níveis do relacionamento”, cujas delimitações serão apresentadas mais adiante na página 66.

Apesar de Ford (1990) e Johanson e Vahlne (1977) exporem estes fatos há anos, o que se percebe é que ainda hoje há uma escassez de estudos nesta área. Observa-se que desde então nenhum estudo empírico apresenta-se relacionando os elementos e os níveis de envolvimento conjuntamente na análise relacional.

Em uma discussão mais recente, Grisi, Masini e Britto (2003, p.7) afirmam que:

Diversos são os exemplos, inclusive de empresas que optam por manter suas parcerias com tradings ou outros intermediadores de sua atividade comercial externa, mesmo depois da fase inicial de internacionalização. Terceirizando atividades de prospecção de novos mercados, estruturação logística, planejamento de marketing para tradings especializadas em determinados mercados ou produtos, empresas que já reúnem recursos suficientes para uma navegação autônoma escolhem, com certa frequência, manter suas alianças com representantes independentes em busca de redução de custos fixos e maior agilidade e eficiência operacional.

Oliveira (2007) afirma que as empresas intermediárias de exportação podem ser vistas tanto como impulsionadoras para inserção no mercado internacional por empresas iniciantes no processo de internacionalização, quanto como parceiras comerciais utilizadas por empresas em diversos estágios de internacionalização quando a empresa quer abrir novos mercados e precisa conhecer e avaliar a aceitação do seu produto com o consumidor, “especialmente se o mercado for de difícil acesso por motivos culturais ou sociopolíticos” Oliveira (2007, p.99).

Em contrapartida Keegan e Green (2006) afirmam que as empresas que optam pelos serviços de uma organização de exportação independente como as ECE's são em sua grande maioria aquelas que possuem pouca ou nenhuma experiência no mercado internacional. Refletindo sobre este ponto de vista, acredita-se na possibilidade do “abandono” pelos serviços da ECE á medida que a empresa desenvolve suas capacidades exportadoras, migrando assim para uma forma direta de exportação. Para Soares (2004) raramente as empresas absorvem ou desenvolvem a sua competência internacional dessa forma, podendo tornar-se dependente de terceiros no comércio exterior.

Diante das afirmações, contradições e insuficiências conceituais apontadas acima, é possível classificar este panorama como uma área de pesquisa rica. Em síntese, esta pesquisa será fundamentada por três principais questões de pesquisa

1. *“Os elementos constituintes de um relacionamento se alteram para os diferentes níveis de envolvimento entre EF's e ECE's?”*
2. *“Diferentes características (tais como: porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global) do modelo de negócio das empresas parceiras podem influenciar na decisão pela adoção, manutenção e término do relacionamento?”*
3. *“Há mudanças na importância ou natureza dos elementos constituintes de um relacionamento proposto à medida que a EF evolui sua experiência exportadora?”*

A investigação da problemática exposta será de grande valia para que as empresas desenvolvam sua inteligência competitiva e encontrem alternativas de melhorias administrativas, operacionais e relacionais.

A fim de contextualizar a complexidade da gestão do relacionamento entre a EF e a ECE, visando uma maior compreensão deste processo, o presente trabalho propõe a realização de um estudo empírico, no plano do marketing internacional de relacionamento capaz de explorar aspectos dos elementos do relacionamento possibilitando um aprofundamento teórico desta área, cuja produção acadêmica tem sido pouco expressiva. Na mesma intensidade, este trabalho pretende agregar informações que auxiliarão no desenvolvimento das atividades do comércio internacional brasileiro.

Para Severino (2004) assim que o autor esclarece o tema e delimita o problema, ele deve expor os objetivos que o trabalho visa atingir relacionados com a contribuição que pretende trazer.

1.4 Definição do objetivo

A definição dos objetivos é o passo subsequente à exposição das justificativas do trabalho (SEVERINO, 2004). Richardson (1999, p. 62-63) ao abordar a importância da definição dos objetivos de pesquisa, categoriza: os objetivos gerais “definem, de modo geral, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa”, já os objetivos específicos “definem as etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral”.

1.4.1 Objetivo Geral

Explorar os elementos de relacionamento entre empresas fornecedoras e empresas comerciais exportadoras que operam no município de Ribeirão Preto.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar, com base na literatura, os elementos que compõem os relacionamentos de comércio internacional e verificar, via estudo empírico, a aplicabilidade da teoria ao relacionamento entre EF e ECE;
- Explorar como diferentes características da EF e da ECE (tais como: tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global) influenciam na decisão da adoção, manutenção e término do relacionamento entre ambas.
- Explorar as possíveis mudanças na importância ou natureza dos elementos constituintes de um relacionamento ao longo envolvimento entre EF's e ECE's, buscando identificar fases na relação com a ECE à medida que evolui a experiência exportadora da EF;

1.5 Proposições

Para Ferrari (1982) diante do problema exposto anteriormente e da determinação dos objetivos de pesquisa é possível atribuir proposições ao estudo. Segundo o autor existem quatro formas de proposições: proposições universais, que se referem a afirmações para a população do objeto em estudo, podendo ser afirmativas ou negativas; e proposições particulares, caso se refiram apenas à amostra ou casos em estudo.

No presente estudo é possível formular três proposições universais afirmativas. A primeira proposição é a de que:

1. “Ao longo do tempo, na medida em que os exportadores fortalecem o relacionamento com agentes intermediários, os elementos do relacionamento (p. 62) tendem a sofrer alterações”.

A segunda proposição é a seguinte:

2. “Os aspectos do modelo de negócio (tais como: porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global) adotados pela EF e pela ECE, podem significar aspectos que impulsionam a adoção, manutenção e o término do relacionamento entre as partes”.

Propôs-se ainda, analisar a seguinte afirmação:

3. “O elemento conhecimento proveniente da experiência exportadora da ECE ao longo do tempo transporta informações específicas às EF's, que tendem a se desvincular

do relacionamento com a ECE, migrando de uma exportação indireta para uma exportação direta a um longo prazo.”

Estas proposições serão retomadas ao efetuar a análise dos resultados da pesquisa. Elas serão à base de sustentação para uma verificação do estudo empírico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará o embasamento teórico necessário para a abordagem do problema de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2006) reforçam a importância da revisão bibliográfica já que estes dados somados aos dados empíricos que serão levantados posteriormente tangem o caráter interpretativo da pesquisa científica.

2.1 Marketing de relacionamento internacional

Bridgewater e Egan (2002) avaliam o Marketing Internacional sob três perspectivas: Tradicional ou transacional, relacionamento, e redes (Fonte: Elaborado *pela autora com base na teoria de Bridgewater e Egan (2002)*

Figura 1).

Neves (2003) concorda com estas perspectivas, e acrescenta que o Marketing tradicional é comumente observado em meios judiciais, onde se observam leis e regras que padronizam o marketing. Já a perspectiva de relacionamento é mutável e adaptável, sendo que esta assume interações entre compradores, vendedores e outros atores no contexto do marketing internacional (BRIDGEWATER; EGAN, 2002). A análise do marketing sob a perspectiva relacional é o foco deste estudo.

Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria de Bridgewater e Egan (2002)

Figura 1: Perspectivas do marketing internacional

Segundo Gronroos (1999) não se deve efetuar o planejamento de marketing da empresa apenas pelos moldes do marketing tradicional. Isso se justifica uma vez que o departamento de marketing é interdependente, não somente dos demais departamentos da organização como também de todas as variáveis do ambiente externo (economia, sociedade, política, meio ambiente, concorrentes, clientes etc.). Desta forma, todas as áreas da organização bem como seus impactos devem ser vistos de forma integrada, destacando-se a importância do gerenciamento do relacionamento entre estas partes para que ocorra esta integração. Arias e Acebrón (2001) afirmam que as empresas devem ter grande habilidade para lidar com diferentes agentes externos e internos à organização.

Moller e Wilson (1995) criaram um modelo de perspectiva de interação e de redes para o marketing internacional envolvendo outras margens da literatura do relacionamento tais como: canais de marketing, estratégia e comportamento organizacional a fim de fornecer um modelo completo deste relacionamento (Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo proposto por Moller e Wilson (1995))

Figura 2).

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo proposto por Moller e Wilson (1995)

Figura 2: Perspectivas no estudo de relacionamentos e redes

Perante o modelo proposto por Moller e Wilson, pode-se afirmar que este trabalho discute elementos presentes nas três esferas: características dos compradores e vendedores e influências ambientais, interação e desenvolvimento do relacionamento. Contudo, percebe-se a partir do problema apontado e dos objetivos definidos que o foco de análise se concentrou no quinto aspecto apontado na Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo proposto por Moller e Wilson (1995)

Figura 2, já que este elemento se refere ao desenvolvimento do relacionamento incluindo alterações nos elementos do relacionamento

Gronroos (1996) aborda esta perspectiva de análise do desenvolvimento do relacionamento quando afirma que o marketing de uma perspectiva relacional pode ser definido como o

processo de gerenciamento dos relacionamentos entre as empresas no mercado desde seu estabelecimento até o término se necessário.

Como cidadãos e membros de famílias, estamos cercados de relacionamentos na nossa vida diária. Os relacionamentos estão no íntimo do comportamento humano, e o comportamento humano está no íntimo das relações comerciais. Na prática, relacionamentos, redes e interações tem sido o centro dos negócios há muito tempo. Assim como o relacionamento entre as pessoas, os relacionamentos entre consumidores, fornecedores e demais agentes organizacionais, são a base para todo o marketing (GUMMESSON, 2002). Para Bridgewater e Egan (2002, p.04) “o marketing reconhece cada vez mais a importância dos relacionamentos”.

Wilkinson (2001) considera o relacionamento entre as empresas, como uma dimensão comportamental dos canais. O autor realizou um estudo acerca da evolução teórica de redes e canais. Estudos em torno deste tema são datados a partir da década de 70, quando se iniciaram as discussões acerca de alguns dos aspectos relacionais.

O Fonte: Desenvolvido pela autora através da síntese do estudo teórico realizado por Wilkinson (2001).

Quadro 1 sintetiza a evolução dos estudos em canais e redes.

Ano	Dimensões abordadas	Autores presentes nestas linhas teóricas
1900 – 1950	- Identificação dos tipos de transação - Princípios econômicos - Visão holística do sistema (redes e negócios se adaptando às mudanças ambientais).	John Commons, Joseph Schumpeter and Ronald Coase
1960	- Redes e fluxos de distribuição - Princípios econômicos (Especialização, economia de escala, etc.) - Estudos e modelos da estrutura de operações do mercado.	Moyer and Hollander 1968, Slater 1968, McVey (1960), Baldertson and Hoggatt 1962; McCammon and

		Little 1965, Bucklin (1960, 1965, 1966)
1970	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão comportamental de canais focando apenas conflito e cooperação em canais - Informantes unilaterais: Foco em somente um parceiro no relacionamento e em relações de primeiro grau na rede de canais. 	Ward 1973; Bucklin (1972); Bowersox (1972); Pearson and Monoky 1973; El-Ansary (1976) and Cadotte and Stern (1979); Mallen (1974) and Walters (1977); Gattorna, 1978
1980	<ul style="list-style-type: none"> - Segunda onda do estudo comportamental: foco nos aspectos de combinação entre os parceiros - Teoria de custos de transação. 	Layton (1981a, 1981b, 1984); Zusman and Etgar (1981); Anderson and Narus 1984; Frazier and Sommers 1986, Gaski and Nevin 1985; (Anand and Stern 1985, Kale 1986; Schul et al 1983; Frazier et al 1989, Kale 1986
1990	<ul style="list-style-type: none"> - Foco nas relações e métodos para todas as dimensões das redes, se opondo às relações “dualistas” isoladas - Criação de valor - Evolução da rede - Desenvolvimento da rede e facilidades 	Young e Wilkinson 1990, Easton et al 1997; John and Reve 1982; Anderson and Narus (1990); Achrol and Kotler 1999; Araujo and Easton, 1996; Ford et al 1998; Cannon 1999, Young and Wilkinson 1997
Atualmente	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura das redes - Gerenciamento, coordenação e controle das redes - Desenvolvimento e evolução das redes - Identificação e criação de desempenhos melhores ou ótimos das redes - Gerenciamentos dos aspectos relacionais 	Wilkinson; Gumesson; Gronroos; Bridgewater e Egan; Claro, etc.

Fonte: Desenvolvido pela autora através da síntese do estudo teórico realizado por Wilkinson (2001).

Quadro 1: Síntese da evolução teórica das dimensões abordadas em estudos de canais e redes

Os estudos da interação abordando a perspectiva de relacionamento inserida no estudo de canais e redes identificam diversas características do marketing *business-to-business*. Claro (2004), afirma que os estudos da interação são baseados na opinião que as firmas não

comercializam com clientes passivos, mas que os clientes (finais ou intermediários) interagem com os comerciantes.

É importante ressaltar que empresas-compradoras ou compradores-institucionais são diferentes de comprador-cliente. Eles tendem a ser grandes compradores, profissionais, e possuem exigências específicas acerca do produto interessado. Segundo Lambin (2000) uma empresa em sua nação adquire vantagem competitiva se os compradores são ou estão entre os compradores mais demandados e sofisticados do mundo. Tais compradores pressionam empresas locais a encontrar altos padrões em termos de qualidade de serviço e produto.

Em suma, marketing *business-to-business* envolve uma interação dinâmica entre fornecedores e os seus compradores (BRIDGEWATER; EGAN, 2002).

Conforme apresentado na introdução deste trabalho, Ford (1990) afirma que a descrição dos elementos e processos de interação é uma variável que se destaca no estudo do marketing *business-to-business*.

Cada contato entre um “comprador” (neste estudo, o comprador é representado pela EF, que realiza o processo de compra do serviço prestado pelas ECE’s, esta empresa fornecedora pode representar uma empresa produtora de serviços, uma indústria ou representante varejista), e um “fornecedor” (a própria ECE), através de uma venda, ligação telefônica, entrega ou encontro social representa um episódio no relacionamento. Estes episódios configuram o processo de interação que poderá ser positiva se ambos, comprador e fornecedor ficam felizes, ou negativa, se uma ou ambas as partes fica infeliz com a experiência.

Ford (1984) identifica cinco tipos de distância entre compradores e vendedores: social, cultural, tecnológica, temporal e geográfica. Algumas destas distâncias reduzem ao longo do

estabelecimento dos relacionamentos. Isso pode implicar em adaptações de uma ou ambas as empresas.

As distâncias geográficas, entretanto, não podem ser reduzidas, portanto, deve-se estreitar o relacionamento focando-se nas demais variáveis de interação do marketing de relacionamento, já que, não só a adaptação representa a base para um bom relacionamento, mas também fatores como o compromisso e a confiança podem e devem ser trabalhados, sobretudo no contexto dos negócios internacionais.

Gulati (1998) se refere à distância social entre as empresas como fator que deve ser planejado estrategicamente. O autor afirma que as empresas estão embebidas em uma estrutura social de dependência que pode alterar o poder da dinâmica em uma aliança estratégica. Isto se deve ao fato de que diferentes empresas estão inseridas em diferentes contextos sociais. Em virtude do fato da multiplicidade dos contextos sócio-econômicos, especialmente no âmbito da comercialização internacional, é necessário que empresas se antecipem a tais disparidades sociais e modifique a estrutura de seus relacionamentos adequadamente. Gulati afirma ainda que as empresas devem antecipar a probabilidade de tais disparidades em uma aliança e alterar sua estrutura para se dirigir aos problemas caso eles surjam.

Em suma, os obstáculos aos relacionamentos são reduzidos à medida que as empresas se conhecem umas as outras e se dispõem a minimizar tais distâncias. Esta reação em parceria só é necessária através do desencadeando da confiança mútua. A confiança representa um dos elementos centrais no conceito de marketing de relacionamento, funcionando como um dos mediadores de uma relação e responsável pelo desenvolvimento de um comportamento cooperativo entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994).

Os relacionamentos entre duas empresas não podem ser vistos tais como pares isolados, pois eles estão frequentemente sujeitos à influência de outros relacionamentos conectados a eles

(ACHROL; REVE; STERN, 1983; ANDERSON et al., 1994; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995). Entretanto, no estudo de relacionamento em canais, o foco predominante tem sido nos relacionamentos dos pares (Gulati, 1998). O presente trabalho se limita ao estudo do relacionamento representado pela díade “produtor/fornecedor/exportador & empresas comerciais exportadoras situadas no município de Ribeirão Preto”.

2.2 Modalidades de atuação no comércio internacional

Os parágrafos que se seguem nesta subseção remetem a um apanhado teórico acerca das diversas formas que a empresa pode optar para se inserir no mercado internacional. Esta retomada é necessária para que se faça uma discussão da importância da utilização da modalidade de exportação indireta pelas EF's.

A partir da década de 1970, com a realização intensiva de pesquisas acerca dos processos de internacionalização de empresas, pôde-se evoluir na definição de dois modelos principais na literatura de *marketing* (ANDERSEN, 1993). O primeiro modelo, mencionado na literatura como *U-model* (*Uppsala model*) foi desenvolvido pelos professores Johanson e Vahlne (1977, 1990) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) da Universidade de *Uppsala*. O outro modelo chamado de *I-model* (*Innovation-related internationalization model*) foi conceituado principalmente por Bilkey e Tesar (1977, p. 93), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981, apud ALEM; CAVALCANTI, 2005, p. 48).

O primeiro modelo (modelo de *Uppsala* ou modelo dinâmico de aprendizagem) considera o processo gradual, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos – esta distância considera fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, como a diferença entre línguas, educação,

práticas de negócios, cultura, desenvolvimento industrial entre outros- e aumenta seu envolvimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por meio de uma série de estágios evolutivos, formando relacionamentos cujo retorno se dará na forma de conhecimento do mercado e implicará um empenho maior de recursos a cada etapa vencida (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

O segundo modelo, denominado *I-model*, ou modelo de estágios, considera cada estágio uma inovação da firma (Andersen, 1993). A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou processos. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo. Algumas abordagens do *I-model* levam em consideração a ação de agente externo como incentivador do início do processo. Em outras, ocorre uma ação interna como incentivadora, parecendo haver maior interesse da empresa nos primeiros estágios.

Embora haja diferenças entre os dois modelos citados acima, ambos abordando o processo como um fenômeno caracterizado obrigatoriamente por características evolutivas, compostas por etapas sequenciais rígidas e impositivas (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996). Os autores sugerem a adoção de uma postura contingencial que inclui o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a multinacionalização como uma de suas possibilidades. Desta forma, o modelo abordaria tanto as empresas que atuam no mercado ativamente quanto àquelas que se envolvem em atividades esporádicas no comércio exterior.

Ao discutir motivações e justificativas para a internacionalização das empresas, Alem e Cavalcanti (2005, p.44) afirmam que:

O processo de internacionalização das empresas envolve duas instâncias principais: i) o atendimento de mercados externos via exportações; e ii) o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais, seja para a implantação de unidades produtivas.

Os parágrafos que se seguem refletem a visão de diversos autores contemporâneos influenciados pelas abordagens do *U-model* e do *I-model* que sustenta aspectos de um envolvimento gradual com o mercado externo.

Para Peterson (2000) quanto às formas de operação no mercado internacional, temos: direta; licenciamento; franchising; exportação indireta ou via agentes (exportação através de empresas intermediárias ou tradings); operações de investimento direto (caracterizado pela instalação da empresa em outro país), ou um mix de diferentes modos.

Segundo Palácios e Sousa (2004), a abordagem do processo de internacionalização pode ser representada através de um modelo onde expressa a relação proporcional entre o nível de experiência e de complexidade em operações internacionais (Fonte: Adaptado de Palácios & Sousa (2004))

Figura 3). O autor afirma os seguintes níveis de internacionalização:

Exportação Indireta: A exportação indireta é realizada por intermédio de empresas estabelecidas no Brasil, que adquirem produtos para exportá-los. Muitas empresas utilizam este tipo, dado o pequeno risco e investimento exigido. Conforme o Departamento de Promoção Comercial (DPR) do Ministério das Relações Exteriores (2005) estas empresas podem ser:

- *Trading companies* (a venda da mercadoria pela empresa produtora para uma *trading* que atua no mercado interno é equiparada a uma operação de exportação, em termos fiscais);
- Empresas comerciais exclusivamente exportadoras (ECE);
- Empresa comercial que opera no mercado interno e externo;

- Outro estabelecimento da empresa produtora - neste caso a venda a este tipo de empresa é considerada equivalente a uma exportação direta, assegurando os mesmos benefícios fiscais – IPI e ICMS; e
- Consórcios de exportadores.

Exportação Direta: Caracterizado pela inserção do produto ou marca no mercado internacional graças a um esforço da própria empresa produtora-exportadora. Empresas motivadas interna ou externamente vendem em mercados exteriores de forma contínua ou por vezes esporadicamente. Através desta operação, o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador. Este tipo de operação exige da empresa o conhecimento do processo de exportação em toda a sua extensão. Para Kotler e Keller (2006) temos os seguintes métodos de exportação direta: departamento de exportação no mercado doméstico; seção ou subsidiária de vendas no mercado externo; representantes de venda no exterior; distribuidores ou agentes inseridos no mercado externo.

Licenciamento: O licenciamento é uma transação contratual em que a empresa – a licenciadora – oferece alguns ativos a uma empresa estrangeira – a licenciada – em troca do pagamento de *royalties*. Exemplo: marcas registradas, know-how tecnológico, processos de produção, patentes. Caracteriza, portanto o fornecimento da licença para produção e comercialização do produto nacional no mercado externo. Promove uma rápida difusão do produto no mercado internacional, entretanto o envolvimento das empresas é maior nesta modalidade e o processo de internacionalização tende a durar mais tempo. Outra modalidade de internacionalização é a **Franquia** ou *franchising* caracterizada pelo fornecimento da licença para produção ou comercialização de um produto ou marca de acordo com padrões pré-estabelecidos pela matriz ou franqueador em troca do pagamento de royalties (KOTLER; KELLER, 2006). A diferença entre as duas modalidades é que “

[...] no *franchising* há a transferência de tecnologia e imposição aos franqueados de um conceito de negócio que deve ser seguido com seus padrões e normas. E eles podem contar com o treinamento e a assistência prestada pelo franqueador. O licenciamento, por sua vez, tem o foco no uso e exploração de uma marca, bem ou serviço (ALBUQUERQUE, 2009).

Joint Venture: A *joint venture* é um instrumento jurídico que estabelece as regras de relacionamento entre duas ou mais empresas, sem interferir na estrutura societária, restringindo-se aos aspectos operacionais. Desta forma é caracterizada pelo grande envolvimento empresarial sem perda de identidade, muito adaptado a empresas inovadoras que busquem parcerias em mercados exteriores. Normalmente é celebrada entre duas empresas visando à troca ou transferência de tecnologia, experiências e realização de operações de forma conjunta.

Investimento Direto Estrangeiro (IDE): Se trata da modalidade mais imperativa e articulada. Nesta modalidade o fornecedor nacional se instala no mercado externo. O IDE é comum em empresas de pequena dimensão, podendo tomar neste caso a forma de filial.

Este trabalho engloba as duas primeiras etapas respectivas à evolução do processo de internacionalização das empresas proposto por Palácios e Sousa (2007): exportação direta

exportação

indireta

(

Fonte: Adaptado de Palácios & Sousa (2004)

Figura 3).

Fonte: Adaptado de Palácios & Sousa (2004)

Figura 3: Etapas da Inserção Internacional de Empresas

Vasconcellos, Lima e Silber (2006) afirmam que a forma de ingressar no mercado internacional deve ser norteadas por critérios que devem seguir as seguintes etapas:

- Determinar as exigências do exportador, sendo preciso, para isso, traçar os objetivos de exportação e, sobretudo, definir o perfil do futuro parceiro, pois é necessário identificar e conhecer com quem se pretende desenvolver um processo de internacionalização.
- Determinar as fontes de informação, pois essa é uma ferramenta essencial para o mercado internacional, em que existem inúmeras variáveis, que, geralmente, não podem ser controladas, daí a relevância da informação.

- Ao se selecionar e avaliar as maneiras de ingresso no mercado internacional é preciso conhecer e avaliar qual das formas possíveis é a mais adequada ao caso da empresa, evitando-se, assim, erros no planejamento.
- Os encontros, as reuniões e os procedimentos de trabalho devem ser criteriosamente avaliados para que se possa definir um plano de ação, escolhendo, assim, o parceiro selecionado para um determinado plano, produto ou estratégia.
- É importante avaliar o grau de controle sobre o canal de distribuição que o exportador deseja ou necessita para a eficiência de suas ações no mercado-alvo no exterior.

Por fim, Kotler e Keller (2006) sintetizam o processo de internacionalização das empresas em quatro fases:

1. Atividades de exportação inconstantes,
2. Exportação por meio de representantes independentes (ECE's)
3. Estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas, e,
4. Estabelecimento de instalações de produção no exterior.

2.2.1 O modelo de exportação indireta (via ECE's)

Diante das modalidades de internacionalização expostas, destaca-se neste trabalho o crescimento da busca pelas EF's por formação de alianças estratégicas que viabilizem sua participação no mercado internacional com maior competitividade. Para tanto, as EF's podem utilizar de empresas do mercado doméstico que atuem de forma a intermediar a colocação de seus produtos no mercado externo. Essas empresas especializadas são as empresas comerciais exportadoras ou *trading companies* (OLIVEIRA, 2007). As ECE's atuam ofertando tanto o serviço gerencial -captação de clientes estrangeiros; negociação de custo, preço e volume de

venda; prazo de entrega; adaptações legais, culturais, econômicas, sociais, climáticas; etc.- quanto operacional –transporte da mercadoria; desembaraço na alfândega; etc.- para as atividades de comércio exterior. Esta modalidade de exportação se enquadra em uma exportação indireta, pois é realizada por meio do auxílio de uma empresa intermediária.

Soares (2004) acrescenta ainda à modalidade de exportação indireta os consórcios de exportação ou de importação. Soares afirma que a principal vantagem da internacionalização indireta é o aproveitamento desses intermediários especializados em comércio exterior para tornar as operações viáveis com custos de aprendizagem e financeiro menores. Entretanto tanto este como outros autores apontam como caráter negativo da adoção desta modalidade, o fato de que raramente a empresa absorve ou desenvolve a sua competência internacional dessa forma, podendo tornar-se dependente de terceiros no comércio exterior. Soares (2004), Lanzana et al (2006).

Segundo Soares (2004) o uso da estratégia indireta é indicado nas seguintes situações:

- Quando a empresa está iniciando o seu processo de internacionalização, principalmente se ela for de pequeno ou médio porte que não dispõe de recursos financeiros para a manutenção de uma estrutura própria de exportação nem de experiência nessa área;
- Quando a empresa quer abrir novos mercados e precisa conhecer e avaliar a aceitação do seu produto com o consumidor, especialmente se o mercado for de difícil acesso por motivos culturais ou sociopolíticos – por exemplo, alguns países árabes e asiáticos; e
- Na comercialização internacional de *commodities* agrícolas – sabe-se que, hoje, o comércio mundial desses produtos está nas mãos de uma pequena quantidade de *trading companies* globais de grande porte.

Para Pipkin (2005) geralmente as empresas se envolvem nas operações internacionais de troca mediante a exportação indireta. O mesmo autor defende que além das ECE's há outra forma de exportação indireta seria através de importadores estrangeiros sediados no país de origem da exportação.

Para Oliveira (2007), a empresa que opta pelo processo de exportação via uma *trading company* ou de uma ECE possui um fator de competitividade como principal vantagem. Isto ocorre por que a empresa exportadora não necessita manter estrutura própria para cuidar da parte administrativa da exportação. O autor coloca ainda como outra vantagem o amplo conhecimento da cadeia de logística adquirida pelas ECE's, já que esta é uma atividade bastante complexa e que se reflete diretamente na competitividade internacional do produto.

Diante do exposto entende-se que a exportação indireta é uma alternativa adotada por empresas que ainda estão em seu início de processo de internacionalização. Kotler e Keller (2006) compartilham da linha de alguns teóricos que acreditam que o processo de internacionalização das empresas culmina na modalidade de exportação direta denominada investimento direto, e que a exportação indireta teria então um papel provisório ou auxiliar para elas.

A tarefa inicial é conseguir que as empresas passem da primeira a segunda etapa. Em geral, a empresa trabalha com um agente independente e ingressa em países próximos ou semelhantes ao de origem. Depois, contrata outros agentes para entrar em outros países. Mais tarde, cria um departamento de exportação para gerenciar o relacionamento com seus agentes. Mais adiante, nos mercados para onde mais exporta, substitui seus agentes pelas próprias filiais de vendas. Isso aumenta o investimento e o risco da empresa, mas também seu potencial de lucro (KOTLER; KELLER, 2006; p. 673).

Quadro 2 expõe alguns autores presentes na discussão da contraposição destas duas linhas teóricas acerca da modalidade de exportação via ECE's pelas EF's.

Linhas teórica	Justificativas	Autores presentes nestas linhas teóricas
Exportar via ECE é benéfico para a EF por que:	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz custos de aprendizagem • Reduz custos financeiros das operações • Proporciona aquisição de experiência relativa ao processo de exportação • Proporciona informações acerca de potenciais mercados e consumidores • Proporciona abertura de novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Soares (2004) • Pipkin (2005) • Oliveira (2007) • Brasil (2008) • Resende e Garcia (1977)
Exportar via ECE NÃO é benéfico para a EF por que:	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona dependência ao agente intermediário de exportação • Proporciona o comodismo sendo assim evita o desenvolvimento de sua competência internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Soares (2004) • Lanzana (2006) • Kotabe e Helsen (2000)

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2: Contraposição das linhas teóricas referente às vantagens e desvantagens da adoção pela modalidade de exportação indireta (via agentes intermediários)

2.3 Empresa Comercial Exportadora (ECE)

A subseção a seguir pretende abordar estas empresas conceitualmente, além de propiciar um maior entendimento acerca da importância das tradings no Brasil e no mundo. Pretende-se levantar ainda uma breve discussão a respeito da adoção e manutenção do relacionamento com estas empresas intermediárias de exportação.

2.3.1 Definição e importância das ECE's no Brasil e no mundo

Empresas comerciais exportadoras (ECE's) são empresas especializadas em comércio exterior que compram mercadorias nos mercados domésticos e as revendem nos mercados externos. Operam tanto na exportação quanto na importação. A atividade dessas empresas não se confunde com a de produção para exportação ou de representação comercial internacional, caracteriza-se, especialmente, pela aquisição de mercadorias no mercado interno para posterior exportação.

O governo brasileiro apresenta o benefício da ECE para os produtores nacionais bem como para o desenvolvimento da capacidade exportadora do país, afirmando que:

É grande a importância das empresas comerciais exportadoras que realizam a intermediação entre os produtores nacionais e os importadores externos, uma vez que a exportação depende de conhecimentos específicos, tais como: procedimentos comerciais; mercados e suas características; riscos comerciais e fiscais; procedimentos necessários à contratação de transporte e seguro; formas de pagamentos; financiamentos disponíveis, sem que se mencionem as dificuldades devidas às diferenças de idiomas e costumes. Detendo conhecimento especializado, estrutura adequada e o aporte financeiro necessário, essas empresas facilitam a colocação dos produtos no exterior (BRASIL, 2008).

No Brasil, essas empresas possuem um tratamento privilegiado na exportação, concedido pelo Decreto-lei 1248/72, que equipara, do ponto de vista fiscal, uma venda a uma ECE no mercado doméstico a uma exportação (BRASIL, 2008; SOARES, 2004). De acordo com este decreto lei, para que as empresas comerciais exportadoras possam usufruir dos benefícios fiscais, é necessário que:

- 1) obtenham registro especial na SECEX e SRF;
- 2) sejam constituídas sob forma de sociedade por ações;
- 3) possuam capital mínimo fixado pelo Conselho Monetário Nacional.

Segundo Brasil (2008), existe uma distinção legal entre os conceitos de empresa comercial exportadora e *trading company* comumente utilizadas erroneamente como sinônimos. A constituição da ECE comum é regida pela mesma legislação utilizada para a abertura de qualquer empresa comercial ou industrial assumindo qualquer forma societária. A ECE, que deseja ser considerada uma *trading company*, baseada no Decreto-Lei 1.248/72, deverá observar os requisitos da Portaria SECEX nº 35 (Anexo A), de 24/11/2006, artigos 217 a 223, para a obtenção do Certificado de Registro Especial. Em virtude de seu maior porte, as operações efetuadas por “tradings” caracterizam-se, por:

- exportação de produtos de diferentes fornecedores de forma consolidada;
- necessidade de menor capital de giro, devido às operações casadas;
- melhor atendimento aos clientes, por oferecer variada gama de produtos;
- redução dos custos operacionais;
- estoques que permitam regularidade de fornecimento.
- atuação em diversos mercados (BRASIL, 2008).

Segundo Resende e Garcia (1977) os incentivos às exportações nasceram no Brasil em um momento onde nossas empresas ainda não havia se desenvolvido. Dadas as condições peculiares do país, a empresa em geral evoluiu da fase de artesanato para a fase de pequena ou média empresa, e o empresário, por sua vez não se preparou para essa evolução. “Ora, se a empresa apresentava deficiências para atender administrativamente o mercado interno, o acesso ao comércio internacional somente iria agravar seus problemas”, Resende e Garcia (1977, p.18).

Nesse contexto as ECE's surgiram como forma de racionalização do processo de exportação, com o objetivo de funcionar como verdadeiros atacadistas do mercado externo.

As ECE's podem ser generalistas ou especialistas. As generalistas operam com qualquer produto em qualquer mercado, desde que seja possível obter lucro. As especialistas se concentram em mercados ou em produtos. Uma empresa especialista pode optar por comercializar somente através de um segmento ou produto específico para diversos países, ou então pode optar por comercializar diversos produtos para somente um país em específico. A grande vantagem desse modelo de internacionalização indireto é a capacidade financeira dessas empresas que aliada ao seu *know-how* internacional, torna as operações internacionais extremamente convenientes. (SOARES, 2004)

Grisi, Masini e Britto (2003) relatam sobre a presença brasileira no cenário econômico mundial. Segundo os autores as ECE's são sociedades mercantis que operam no mercado internacional lidando com a compra e venda, com a intermediação, os financiamentos, a comercialização e, até mesmo, industrialização.

Apesar de sua existência há muitos séculos a proliferação significativa das ECE's se deu no século XIX, no Japão. Denominadas *Sogo Sosh*a, ou seja, empresas que compravam matérias-primas para a indústria têxtil, vendendo depois o produto final para o resto do mundo, as *tradings* desempenharam importante papel na economia japonesa. Ainda hoje, muitas empresas japonesas são *trading*, possuindo centenas de escritórios no mundo, e a maior parte dos negócios japoneses em comércio exterior é realizada por essas empresas (VASCONCELLOS; LIMA; SILBER, 2006).

Entretanto, não se verificou o mesmo avanço imediato destas empresas no mundo todo.

No Ocidente, a tendência tradicional foi a de verticalização das atividades, com as empresas industriais assumindo os riscos e benefícios oriundos da

comercialização dos seus produtos, sem deixar espaço para uma ECE especializada ou não”, (GRISI; MASINI; BRITTO, 2003, p. 17).

O governo pode estimular o desenvolvimento das ECE's possibilitando-lhes maior acesso ao capital, assegurando a disponibilidade de produtos e aperfeiçoando o conhecimento especializado do pessoal da empresa sobre marketing internacional, e ao mesmo tempo limitando o risco de medidas antitruste. Estimulando a prestação de serviços e exportação e permitindo aos bancos reduzir os investimentos em ECE's, as exportações tenderiam a aumentar. Nos Estados Unidos, entretanto a aplicação de uma lei com estas políticas e objetivos não foi significativa para o desenvolvimento das ECE's nos anos 1980, em parte devido à força do dólar. Os bancos mostraram-se relutantes em envolver-se com negócios de exportação, e a lei não deu incentivo suficiente às empresas não exportadoras para que passassem a exportar (KEEGAN; GREEN, 2006).

Nos Estados Unidos e Inglaterra por muitos anos as ECE's não tiveram êxito. Sendo assim, as próprias empresas desenvolviam a atividade de distribuição de seus produtos no mundo (GRISI, MASINI E BRITTO, 2003). Entretanto com a evolução rápida das ECE's no Oriente, o resto do mundo se viu forçado a acrescentar artigos novos à mercadoria controlada para atingir eficiência mais alta no uso de seus ativos. O autor aponta como vantagens das ECE's:

- Na comercialização de produtos primários: Transformando transações internacionais em transferências *inter-company*, ganham uma vantagem fundamental que é a previsibilidade e a estabilidade da oferta de insumos ao mercado produtor; considerando-se o fato de que o preço do mercado está baseado no preço do mercado internacional;
- Na comercialização de bens sofisticados: Se torna um diferencial produtivo devido à confiabilidade entre fornecedores e clientes, perfil do produto e a quitação dos

débitos, além da problemática do financiamento da compra e venda; considerando-se a transação de bens e produtos caros de uma natureza altamente técnica (bens produtivos).

Não se pode deixar de destacar a importância das ECE's também nos países latinos. No Brasil estas empresas surgem a partir dos anos 1970 (VASCONCELLOS; LIMA; SILBER, 2006). A ECE é uma estrutura comercial, administrativa e financeira que possui enorme capacidade de realizar e de concentrar negócios. Seu universo é composto de contatos com fornecedores e atacadistas, governos e empresas de seguros, empresas de distribuição e clientes, bancos, agentes e muitos outros (VASCONCELLOS; LIMA; SILBER, 2006).

Freqüentemente as ECE's -especialmente as que possuem registro de *trading companies*- se interessam por grandes volumes de negócios ou de matérias-primas (nesse caso, chamadas de *commodities*), mas isso não configura uma regra. Um aspecto significativo das ECE's diz respeito à sofisticação e ao uso de tecnologia dos produtos, pois, quanto maior esse grau, menos adequado ele é para as ECE's (KOTABE; HELSEN, 2000).

Apresentando as desvantagens de se relacionar com uma ECE, Kotabe e Helsen (2000) afirmam que as vendas por meio de empresas de administração de exportação ou de *tradings*, são consideradas abordagens de baixo envolvimento no aspecto de vendas internacionais. Isto se deve à redução ou extinção total do contato da empresa exportadora com o mercado internacional. As ECE's oferecem à empresa exportadora um distribuidor estável, conhecido, mas não lhe permitem muito controle ou conhecimento sobre o processo internacional de vendas.

As abordagens de envolvimento limitado para a entrada no mercado internacional simplificam muito a administração de vendas, ao reduzi-la a uma atividade predominantemente doméstica. Há pouca necessidade de recrutamento, treinamento, supervisão ou avaliação de uma força de vendas

estrangeira ou expatriada. Entretanto, as empresas que permitem uma abordagem de envolvimento limitado sacrificam os benefícios que podem ser obtidos pela contratação e treinamento de sua própria força de vendas. Esses benefícios incluem a habilidade de motivar e monitorar a força de vendas e de treiná-la para servir melhor o cliente, gerar sua lealdade e desenvolver a percepção de permanência e de comprometimento. Muitas empresas estrangeiras procuram tal indicação de estabilidade e comprometimento quando selecionam fornecedores (KOTABE e HELSEN, 2000, p. 427)

No entanto, algumas vantagens deste relacionamento são defendidas por Resende e Garcia (1977):

- A ECE proporciona condições a todos os fabricantes para sua participação no comércio exterior, independentemente do fato de se tratar de pequena, média ou grande empresa;
- Para pequenas e médias empresas industriais, o papel da ECE adquire especial realce, considerando que possibilita acesso ao comércio de exportação e importação, sem investimentos específicos voltados para esse fim;
- A ECE pode, por outro lado, ter mercadorias a preço FOB inferior àquele pelo qual o fabricante exportaria seu produto. Isto ocorre pelo seguinte: em uma exportação direta pelo fabricante, todos os custos que ocorrem da fábrica até o porto incidem diretamente sobre o preço da mercadoria a exportar, enquanto que uma ECE, com uma só organização de transporte e despacho, poderia ter custo único de transporte e embarque diluído pelos vários produtos que adquire e exporta.

2.3.2 Seleção de produtos, fornecedores e mercados externos

Para Resende e Garcia (1977) os aspectos essenciais à formulação da política comercial da ECE são: o que vender; onde vender e como vender.

Aspecto à ser selecionado pela ECE	Procedimento para seleção dos aspectos da política comercial da ECE
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> – A eleição dos produtos de acordo com sua finalidade terá a vantagem de possibilitar a todo o pessoal da trading rápida assimilação das peculiaridades próprias de cada produto, sem a necessidade inicial de uma exagerada subdivisão da ECE em ramos especializados. Por outro lado, o fato de uma ECE definir uma linha de produtos para seu comércio não deve constituir impedimento de comercializar, como negociante, também outras mercadorias que os contatos comerciais e a oportunidade indicarem como de interesse. – A interferência da trading nas operações pode assumir diversas formas, seja comprando e vendendo por conta própria, seja apenas agenciando a operação quando assim julgar conveniente.
Fornecedores	<p>Na seleção dos fornecedores, poderá a ECE adotar uma divisão preliminar que compreenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fornecedores que constituem o próprio grupo empresarial e – Fornecedores estranhos ao grupo empresarial. <p>Objetivos na seleção de fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Eleger aqueles que possuem alguma experiência em exportação e cujos produtos não apresentem problemas junto aos compradores no exterior; – Selecionar aqueles que apresentem uma boa reputação tanto nas operações de mercado internas; – Identificar fabricantes que apresentem quadro geral de interesse aos negócios da ECE e, mediante progressiva participação acionária, agregá-los aos negócios de exportação da empresa. – Prévia seleção de produtos, de preferência pela sua afinidade, para permitir classificar os fornecedores que interessam à ECE; – Seleção dos fornecedores em função dos aspectos como tradição no mercado interno, eventual experiência em exportação, regularidade dos procedimentos do fornecedor nas operações de mercado interno principalmente em negócios

	<p>que mantém com a ECE, competitividade dos preços do fornecedor face aos concorrentes, qualidade dos produtos face aos mercados compradores no exterior a serem atendidos pela ECE, volume da produção disponível para exportação face aos mercados a servir no exterior e, finalmente, consciência, por parte do fornecedor, daquilo que significa vender a uma ECE.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Deve-se levar em conta também a proximidade ou não entre o fornecedor e a ECE e eventuais problemas que um demasiado afastamento poderia provocar; a proximidade ou não desse fornecedor dos locais de embarque ou entrega de mercadoria e seus eventuais problemas; o tipo e a origem da matéria-prima e materiais de que necessita o fornecedor para seu produto e os eventuais problemas ocasionados por dificuldades de suprimento ou carência de sucedâneos; – Outros aspectos que dizem respeito ao fornecedor, ao produto e aos mercados a atingir.
Mercado Externo	<ul style="list-style-type: none"> – Caminhos básicos para determinação do local de venda pela ECE: – Aproveitar experiências bem sucedidas ou – Inovar, mediante abertura de novos mercados.

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos autores Resende e Garcia (1977).

Quadro 3: Formação da política comercial da ECE - Procedimento para a seleção de produtos, fornecedores e mercado externo

2.3.3 Adoção de parceria e manutenção do relacionamento com ECE's

Segundo Resende e Garcia (1977), as partes interessadas em uma ECE se relacionam da seguinte forma:

- A administração pública, considerando que seus esforços serão canalizados para um número menor de organizações, permitindo o processo fiscalizador a custo mais reduzido, implementação de políticas e procedimentos cujos resultados podem ser sopesados com mais segurança e dentro de períodos menores, e, além de tudo, a possibilidade de manter diálogos mais objetivos e com maior proximidade entre empresários e governo;

- A administração das ECE's, como parte interessada diretamente nos negócios e nos resultados dos investimentos realizados; e
- O fabricante-fornecedor, tendo em vista que a ECE poderá assumir o papel desempenhado pelo atacadista de mercado interno na estocagem, comercialização e distribuição de sua produção industrial no exterior; sendo estes dois últimos a díade do relacionamento analisado nesta pesquisa.

Grisi, Masini e Britto (2003, p.7) afirmam que:

Diversos são os exemplos, inclusive de empresas que optam por manter suas parcerias com tradings ou outros intermediadores de sua atividade comercial externa, mesmo depois da fase inicial de internacionalização. Terceirizando atividades de prospecção de novos mercados, estruturação logística, planejamento de marketing para ECE's especializadas em determinados mercados ou produtos, empresas que já reúnem recursos suficientes para uma navegação autônoma escolhem, com certa frequência, manter suas alianças com representantes independentes em busca de redução de custos fixos e maior agilidade e eficiência operacional.

Para Resende e Garcia (1977) a dependência do fabricante à *trading* pode ser gerado já que um dos aspectos fundamentais deste relacionamento é acomodar o fabricante, desonerando-o de preocupações. Além deste, outros aspectos fundamentais na aproximação e conquista dos clientes pelas ECE's seriam:

- Convencer o fabricante das vantagens de vender a uma ECE ou, pelo menos, também a uma ECE; e
- Não inibir o fabricante com propostas de exclusividade.

Ainda com relação à dependência do fabricante à ECE, os autores Resende e Garcia (1977) afirmam por outro lado, que a maior dificuldade reside no fato de os exportadores experientes

não se disporem facilmente a abrir mão do mercado conquistado no exterior ou a transferir sua experiência para a ECE. Há um receio, bastante compreensível, de o fabricante ter seus negócios absorvidos pela ECE e ficar, no decorrer dos anos, à sua mercê, sujeitando-se a um tipo de controle ou monopólio de compras. Para superar estes obstáculos a ECE poderá utilizar o recurso de não competir com o fabricante naqueles mercados em que o exportador opera com eficiência, mas procurará abrir-lhe novos mercados em regiões não exploradas ou nas quais não mostra o fabricante satisfatória penetração.

Oliveira (2007) afirma que as empresas intermediárias de exportação podem ser vistas tanto como impulsionadoras para inserção no mercado internacional por empresas iniciantes no processo de internacionalização, quanto como parceiras comerciais utilizadas por empresas em diversos estágios de internacionalização quando a empresa quer abrir novos mercados e precisa conhecer e avaliar a aceitação do seu produto com o consumidor, “especialmente se o mercado for de difícil acesso por motivos culturais ou sociopolíticos” Oliveira (2007, p.99).

Em contrapartida Keegan e Green (2006) afirmam que as empresas que optam pelos serviços de uma organização de exportação independente como as ECE's são em sua grande maioria aquelas que possuem pouca ou nenhuma experiência no mercado internacional. Refletindo sobre este ponto de vista, acredita-se na possibilidade do “abandono” pelos serviços da ECE á medida que a empresa desenvolve suas capacidades exportadoras, migrando assim para uma forma direta de exportação. Para Soares (2004) raramente as empresas absorvem ou desenvolvem a sua competência internacional dessa forma, podendo tornar-se dependente de terceiros no comércio exterior.

2.4 Empresas Fornecedoras (EF's): quem são, por que exportam e quanto exportam

Esta subseção se trata de um apanhado teórico sobre as empresas fornecedoras do mercado doméstico, ou seja, empresas (indústria ou varejo) que operam no município de Ribeirão Preto e fornecem produtos ou serviços para as ECE's revenderem no mercado externo.

2.4.1 Motivações para internacionalização

Entre as mais recentes motivações que levaram as empresas a investir no exterior foi a necessidade de garantir matéria-prima vital. Os fornecedores de alumínio precisam garantir o seu fornecimento de bauxita, empresas de pneus se internacionalizaram para desenvolver plantações de borracha etc (BARTLETT *et al*, 2004 p.04).

O mesmo autor afirma que os demais sinais seriam:

- Comportamento da busca de mercado: Esta motivação foi particularmente forte em empresas que tinham alguma vantagem intrínseca, tipicamente relacionada a sua tecnologia ou seu conhecimento de marca que os deu alguma vantagem competitiva no mercado internacional. Muitas empresas realizaram vendas adicionais as permitidas a eles para explorar economias de escala e de escopo e através disso determinar uma fonte de vantagem competitiva além dos rivais domésticos. Empresas como Nestlé, Bayer, e Ford expandiram para o mercado internacional primeiramente em busca de novos mercados.

Desejo de acessar fatores de produção de baixo-custo: Particularmente com as barreiras tarifárias diminuídas em 1960, muitas empresas dos EUA e Europa para as quais o trabalho representou o maior fundo de custo que seus produtos tinham, apresentavam uma desvantagem competitiva comparado aos importados. Em resposta, um número de empresas em vestuário, eletrônicos, aparelhos domésticos, relojarias e outras indústrias mais estabelecidas no exterior, dando origens a locais para produção de componentes ou mesmo completas linhas de produtos. Evidentemente, a mão-de-obra não foi o único fator produtivo que podia ser encontrado mais economicamente no exterior. Este motivo para internacionalização pode ser fundido com o primeiro destacado formando apenas um: a busca por recurso (matérias primas e fatores de produção diversos (BARTLETT *et al*, 2004, p 4-5). A Fonte: Idéias propostas por Bartlett *et al* (2004). Modelo desenvolvido pela autora.

- Figura 4 sintetiza o exposto acima.

Fonte: Idéias propostas por Bartlett *et al* (2004). Modelo desenvolvido pela autora.
 Figura 4: Motivações para atuação no mercado internacional

Além do fator motivacional, devemos considerar que as empresas adotam determinado modelo de negócio para adquirir vantagem competitiva frente às concorrentes internacionais. Sendo assim, a empresa pode optar por uma estratégia global padronizada ou por diversificar seu portfólio de produtos no exterior (Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Bartlett et al (2004).

Quadro 4), ofertando produtos diferenciados voltados aos interesses e necessidades dos consumidores do país de destino (BARTLETT, 2004).

Modelo de estratégia global	Descrição	Autores
Padronização de produtos	Uma estratégia global efetiva não é uma sacola de truques, mas a prática bem sucedida apenas de um: a padronização do produto. A essência da estratégia global consiste em desenvolver um produto padronizado para ser produzido e vendido da mesma maneira através do mundo	Theodore Levitt
Variedade de produtos	É necessário explorar economias de escala através do volume global, tomando posições de prevenção através de grandes investimentos, e gerenciamento interdependentemente para alcançar sinergias através de atividades diferentes.	Thomas Hout, Michael Porter, and Eileen Rudden
Portfólio de produtos internacional	É necessário criar uma grande variedade de produtos, de forma que os investimentos em tecnologias e canais de distribuição podem ser compartilhados.	Gary Hamel e C.K. Prahalad

	Contra-subsídio através de produtos e mercados e o desenvolvimento de um forte sistema mundial de distribuição era o centro das visões destes autores para obter sucesso no competitivo ambiente global.	
--	--	--

Fonte: Desenvolvido pela autora com base em Bartlett et al (2004).

Quadro 4: Modelos de negócio globais

2.4.2 Panorama atual das exportações brasileiras

O Brasil hoje se encontra no 21º lugar do ranking das empresas exportadoras no mundo (EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO (EBC), 2007), sendo que no ano de 2007 as exportações alcançaram um recorde de US\$ 132,4 milhões contra os US\$ 113,6 milhões atingidos em 2006 (BRASIL, 2008). Ao longo dos últimos anos observa-se um crescimento no valor total de exportações conforme aponta o Fonte: MRE/DPR/DIC (2008), apud MDIC/SECEX/Aliceweb.

Gráfico 1 e o Fonte: SECEX/MDIC (2008)

Gráfico 2 **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Fonte: MRE/DPR/DIC (2008), *apud* MDIC/SECEX/Aliceweb.

Gráfico 1: Evolução do comércio exterior brasileiro (1996-2007)

Fonte: SECEX/MDIC (2008)

Gráfico 2: Exportações Brasileiras - Comparativo 2005-2007 em US\$ milhões FOB

(*) Classificação extraída de: OECD, Directorate for Science, Technology and Industry, STAN Indicators, 2003.

Percebe-se que a participação brasileira no mercado mundial é representada em sua grande maioria por produtos industriais que no ano de 2007 representaram 75,9% do valor total das exportações. Por este motivo este trabalho focou sua coleta de dados das indústrias exportadoras (EF's). A Tabela 1 mostra a importância deste setor brasileiro no comércio mundial.

Tabela 1- Exportação brasileira dos setores industriais por intensidade tecnológica no ano de 2007.

Setores	2007		
	Valor	Part. %	
		Total	Produtos Industriais
Total	132.367	100,0	-
Produtos industriais (*)	100.436	75,9	100,0
Indústria de alta e média-alta tecnologia (I+II)	37.753	28,5	37,6
Indústria de alta tecnologia (I)	7.760	5,9	7,7
Aeronáutica e aeroespacial	3.803	2,9	3,8
Farmacêutica	918	0,7	0,9
Material de escritório e informática	223	0,2	0,2
Equipamentos de rádio, TV e comunicação	2.182	1,6	2,2
Instrumentos médicos de ótica e precisão	633	0,5	0,6
Indústria de média-alta tecnologia (II)	29.993	22,7	29,9
Máquinas e equipamentos elétricos n. e.	2.604	2,0	2,6
Veículos automotores, reboques e semi-reboques	12.269	9,3	12,2
Produtos químicos, excl. farmacêuticos	6.795	5,1	6,8
Equipamentos para ferrovia e material de transporte n. e.	481	0,4	0,5
Máquinas e equipamentos mecânicos n. e.	7.842	5,9	7,8
Indústria de média-baixa tecnologia (III)	26.333	19,9	26,2
Construção e reparação naval	693	0,5	0,7
Borracha e produtos plásticos	2.121	1,6	2,1
Produtos de petróleo refinado e outros combustíveis	5.799	4,4	5,8
Outros produtos minerais não-metálicos	1.934	1,5	1,9
Produtos metálicos	15.786	11,9	15,7
Indústria de baixa tecnologia (IV)	36.350	27,5	36,2
Produtos manufaturados n.e. e bens reciclados	1.657	1,3	1,6
Madeira e seus produtos, papel e celulose	6.699	5,1	6,7
Alimentos, bebidas e tabaco	22.950	17,3	22,9
Têxteis, couro e calçados	5.044	3,8	5,0
Produtos não industriais	31.931	24,1	-

(*) Classificação extraída de: OECD, Directorate for Science, Technology and Industry, STAN Indicators, 2003.
 Fonte: SECEX/MDIC (2008)

É sabido que o porte da empresa influencia na sua participação no comércio internacional. Esta informação é relevante ao contexto deste trabalho já que o porte da EF também foi um elemento analisado na tentativa de compreender o processo de adoção, manutenção e término pelo relacionamento com uma ECE. Segundo a SECEX (2008) para os anos de 2005 e 2006, a

grande maioria do valor exportado se deu graças a uma iniciativa das grandes empresas, responsáveis estas respectivamente por um montante de US\$ 107,8 e US\$ 125,9 milhões FOB perante um total de US\$ 118,5 e US\$ 137,8 apontados nos anos de 2005 e 2006 respectivamente (Tabela 2).

Tabela 2: Exportação brasileira por porte de empresa 2006/2005

		US\$ milhões FOB				
		Total	Micro e Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa	Pessoa Física
2006 (A)	Valor	137.807	2.387	9.254	125.963	203
	Part. (%)	100,0	1,7	6,7	91,4	0,1
	Qtde.	23.113	11.792	5.908	4.780	633
	Part. (%)	100,0	51,0	25,6	20,7	2,7
2005 (B)	Valor	118.529	2.321	8.125	107.865	218
	Part. (%)	100,0	2,0	6,9	91,0	0,2
	Qtde.	23.726	12.218	5.986	4.758	764
	Part. (%)	100,0	51,5	25,2	20,1	3,2
(A/B) Valor	Abs.	19.278	66	1.129	18.099	-15
	Rel.(%)	16,3	2,8	13,9	16,8	-7,0
(A/B) Qtde.	Abs.	-613	-426	-78	22	-131
	Rel.(%)	-2,6	-3,5	-1,3	0,5	-17,1

Fonte: Brasil (2008)

No ano de 2006 as empresas de grande porte representaram 91,4% do valor total exportado contra 6,7% exportados pela média empresa e 1,7% pela micro e pequena empresa (Fonte: Brasil (2008)

Gráfico 3). Embora o maior montante de exportações seja proveniente das grandes empresas estas representam apenas 20,7% do número de empresas exportadoras no mesmo ano.

Percebe-se por meio do Fonte: Brasil (2008)

Gráfico 4 que as micro e pequenas empresas representam mais da metade do total de empresas exportadoras no Brasil totalizando 51,0% (BRASIL, 2008).

Fonte: Brasil (2008)

Gráfico 3: Participação % no valor exportado por porte de empresa – 2006

Fonte: Brasil (2008)

Gráfico 4: Participação % no número de empresas exportadoras – 2006

2.4.2.1 Panorama das relações comerciais do estado de São Paulo e do município de Ribeirão Preto

A região Sudeste do Brasil representa a economia mais desenvolvida e industrializada dentre as demais regiões brasileiras, sendo o estado de São Paulo o mais representativo (Tabela 3). Segundo o Governo do Estado de São Paulo (2009), o estado de São Paulo representou 32,2% do total de exportações, e 40,1% do total de importações brasileiras no ano de 2007.

Tabela 3: Relações comerciais do estado de São Paulo para os anos de 2006 e 2007 (US\$ milhão FOB)

RELAÇÕES COMERCIAIS DE SÃO PAULO (US\$ milhão - FOB)			
	JAN a DEZ 2007		Variação
EXPORTAÇÃO	jan/07 a dez/07	jan/06 a dez/06	jan/07-dez/07 a jan/06-dez/06
São Paulo	51.734	46.146	12,1%
Brasil	160.649	137.807	16,6%
IMPORTAÇÃO	jan/07 a dez/07	jan/06 a dez/06	jan/07-dez/07 a jan/06-dez/06
São Paulo	48.404	37.046	30,7%
Brasil	120.620	91.350	32,0%
BALANÇA COMERCIAL	jan/07 a dez/07	jan/06 a dez/06	jan/07-dez/07 a jan/06-dez/06
São Paulo	3.330	9.100	-63,4%
Brasil	40.029	46.457	-13,8%
VOLUME DE NEGÓCIO	jan/07 a dez/07	jan/06 a dez/06	jan/07-dez/07 a jan/06-dez/06
São Paulo	100.138	83.192	20,4%
Brasil	281.269	229.157	22,7%
Participação de SP no total exportado pelo Brasil			
EXPORTAÇÃO	jan/07 a dez/07	jan/06 a dez/06	jan/07-dez/07 a jan/06-dez/06
São Paulo	32,2%	33,5%	-3,8%
Participação de SP no total importado pelo Brasil			
IMPORTAÇÃO	jan/07 a dez/07	jan/06 a dez/06	jan/07-dez/07 a jan/06-dez/06
São Paulo	40,1%	40,6%	-1,0%

Fonte: SECEX *apud* Governo do estado de São Paulo (2008)

Localizado no interior do estado de São Paulo, o município de Ribeirão Preto é o centro de uma região privilegiada em termos econômicos que se constitui num pólo de atração das atividades comerciais e de prestação de serviços, cuja área de influência extrapola os limites da própria região do estado de São Paulo e de outros estados.

O município se destaca pela elevada produção e exportação de commodities, principalmente a cana-de-açúcar e seus derivados e a laranja. Isso acaba estimulando o desenvolvimento de outros setores, como por exemplo, o de máquinas agrícolas e equipamentos para usinas. Além das usinas, faz-se presente na região, várias indústrias de suco de laranja, beneficiadoras de café, soja, amendoim, etc.; indústrias alimentícias, indústrias de ração, fertilizantes, entre outras. Ou seja, existe um amplo complexo agroindustrial na região. Além da agroindústria percebe-se na região a presença de outros setores industriais relevantes: o de equipamentos médicos-odontológicos e farmacêuticos em Ribeirão Preto; Governo do estado de São Paulo (2009).

A Tabela 4 prova que apesar de uma pequena diminuição no valor exportado do ano de 2006 para o ano de 2007, no mesmo período houve um aumento no número de importações. Além disso, observa-se uma tendência de crescimento vertiginoso no número de exportações desde o ano de 1998 (BRASIL, 2008).

Tabela 4: Balança comercial 1998-2007- Ribeirão Preto (SP) - US\$ FOB

Ano / Mês	Exportação		Importação		Saldo
	Valor (A)	Var% (*)	Valor (B)	Var % (*)	(A) – (B)
1998.....	26.155.975	---	47.735.203	---	-21.579.228
1999.....	30.342.366	16,01	33.282.500	-30,28	-2.940.134
2000.....	29.949.438	-1,29	38.570.800	15,89	-8.621.362
2001.....	53.499.350	78,63	45.978.991	19,21	7.520.359
2002.....	76.251.645	42,53	40.071.869	-12,85	36.179.776
2003.....	108.243.728	41,96	37.720.399	-5,87	70.523.329
2004.....	169.259.491	56,37	43.352.373	14,93	125.907.118
2005.....	221.692.618	30,98	54.374.177	25,42	167.318.441
2006.....	397.297.830	79,21	51.528.193	-5,23	345.769.637
2007.....	311.564.107	-21,58	73.470.521	42,58	238.093.586

Fonte: SECEX/DEPLA (2008)

Obs: (*) VAR% => CRITÉRIO DE CÁLCULO: Anual = Sobre o ano anterior na mesma proporção mensal. Mensal = Sobre o mês anterior.
=> “---“ Quando ano igual a 1998, quando mês igual a Janeiro ou quando maior que 999,99
IMPORTAÇÃO => Base SISCOMEX - Dez-2007 Dados preliminares para os meses seguintes.
EXPORTAÇÃO => Base SISCOMEX - Dez-2007.

Em virtude de sua importância econômica e buscando galgar conhecimentos que auxiliem ainda mais no seu desenvolvimento, definiu-se o município de Ribeirão como foco deste trabalho.

2.5 Elementos constituintes do relacionamento entre EF's e ECE's

As diferenças sociais e culturais entre os países são muitas (DOOLE; LOWE, 2004), além disso, também representam um enorme desafio para o marketing internacional porque são ocultas (KEEGAN, 2005).

As diferenças sociais, idiomas, religião, estilo de vida e valores são aspectos do ambiente social e cultural que afetam a percepção dos consumidores e o comportamento de compra (DOOLE; LOWE, 2004). Cada um destes elementos varia entre os países, podendo ser essencial na determinação estratégica de entrada no mercado internacional (JAIN, 2000).

Para Merrilees, Miller e Philip (1999), Elementos tais como confiança e reciprocidade das pesquisas relatadas dentro do marketing de relacionamento ocidental.

Para Ferreira (2005), elemento se refere àquilo que entra na composição de alguma coisa, se trata de cada parte de um todo, é aquilo que permite formar um raciocínio, uma hipótese etc.

O *Quadro 5* retrata um apanhado do fundamento teórico referente aos elementos do relacionamento e suas definições encontradas na literatura.

Elemento	Conceito	Fonte
----------	----------	-------

Amizade	É caracterizada por pessoas que conversam umas com as outras, ajudam-se, confiam umas nas outras e passam tempo juntas. As redes sociais exercem influências sobre o mundo dos negócios	Gumesson (2005)
Colaboração/ Cooperação	Reflete aspectos de organização e efetiva execução das atividades operacionais e gerenciais combinadas entre as partes. Refere-se a situações nas quais parceiros trabalham juntos para alcançar metas comuns. Cooperação é uma relação de ajuda mútua entre as entidades, no sentido de alcançar objetivos comuns.	Gumesson (2005); Anderson e Narus (1990); Morgan e Hunt (1994); Cooper e Slagmulder (1999).
Valores	Refere-se a aspectos de tradição e cultura. Em se tratando de relacionamentos entre diferentes culturas corporativas, confrontos entre sistemas de valores e choques culturais são a regra, e não a exceção.	Gumesson (2005)
Autonomia	Trata-se da faculdade de se governar por si mesmo.	Gumesson (2005)
Conhecimento	Trata-se da consciência de informações ou noções adquiridas pela experiência. O conhecimento geralmente é a base para uma aliança, considerado por Gumesson também como um bem intangível trocado através de um laço entre recursos - uma propriedade geral do relacionamento.	Ferreira (2005) e Gumesson (2005)
Confiança	Reflete o grau em que as negociações são expostas e os compromissos são aceitos e mantidos e ainda o grau em que uma parte acredita que as condições serão cumpridas através de ações futuras de responsabilidade da contraparte. Elemento essencial do relacionamento. A confiança permite uma interação maior entre os agentes. O relacionamento tende a ser mais duradouro e fortalecido na presença de um alto grau de confiança no relacionamento. Fatores como estabilidade, cooperação e benefícios mútuos ajudam a aumentar	Claro (2004), Gumesson (2005), e Cooper e Slagmulder (1999)

	o nível de confiança entre as partes.	
Flexibilidade e Adaptação	Reflete aspectos de facilidade de negociação, maleabilidade etc. Elemento positivo e essencial no relacionamento.	Gumesson (2005)
Atração	Atrações entre empresas requerem uma combinação de motivos racionais e financeiros e fatores psicológicos.	Gumesson (2005)
Proximidade	A proximidade pode ser física, mental ou emocional. A física facilita o contato mental e emocional. No comércio internacional, as empresas nacionais e estrangeiras precisam estar continuamente presentes para obter credibilidade.	Gumesson (2005)
Interdependência	Refere-se ao nível de dependência entre as empresas quanto aos aspectos tecnológicos, físicos, <i>know how</i> etc. Por exemplo, uma empresa e seu fornecedor podem ter interdependência quando a empresa não consegue concluir um produto sem que o fornecedor entregue o insumo e, ao mesmo tempo, se a não existência daquele produto fizer com que o fornecedor perca boa parte da sua produção. A interdependência assegura que os relacionamentos permaneçam. Desse modo, quanto maior o nível de interdependência, mais esse relacionamento tende a ser duradouro.	Cooper e Slagmulder (1999)
Benefícios mútuos	Refere-se aos aspectos positivos proporcionados pela parceria entre as empresa. Benefício mútuo deve ser compreendido em termos do compartilhamento dos ganhos auferidos pelas organizações participantes. O repasse dos benefícios aos parceiros gera incentivo na manutenção do relacionamento. Os relacionamentos baseados na filosofia de ganho-ganho são favoráveis a manutenção do relacionamento.	Cooper e Slagmulder (1999)

Estabilidade	Reflete a segurança, a constância ou potencialidade de permanência da parceria. O desenvolvimento de um relacionamento de confiança demanda tempo e esforço, assim, a estabilidade permite que a organização desfrute do tempo e esforço investido. A estabilidade encoraja o compartilhamento de informações sobre problemas, tais como atraso no fornecimento e má qualidade, desse modo, as empresas podem se ajudar na criação de soluções para o alcance das metas em comum.	Cooper e Slagmulder (1999) e Coad e Cullen (2006)
--------------	---	---

Quadro 5: Elementos do relacionamento

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nos autores citados.

Para Cooper e Slagmulder (1999, p.93)

a criação de um relacionamento favorável lida primariamente com a criação de interdependência e confiança entre os agentes; além disso, segundo estes autores, o desenvolvimento do relacionamento de interdependência e confiança é possível a partir da criação de um ambiente significativo de estabilidade, cooperação e benefícios mútuos.

Segundo Souza e Rocha (2008), os principais elementos do relacionamento são:

- Interdependência;
- Confiança;
- Estabilidade;
- Cooperação, e;
- Benefício mútuo.

2.6 Níveis do relacionamento

Nesta subseção serão apresentadas as visões de diferentes autores para a definição dos níveis do relacionamento.

2.6.1 Conceito de níveis de relacionamento adotado por Souza (2008)

Souza e Rocha (2008) descrevem uma tipologia para os níveis de relacionamento baseando-se nos elementos, ou aspectos do relacionamento conforme denominação utilizada pelo autor. O autor utiliza em seu estudo cinco elementos do relacionamento, sendo estes: interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança.

Conforme a análise do nível desses aspectos citados acima, Souza e Rocha (2008) afirmam encontrar os seguintes níveis de relacionamento: comum, auxiliar, principal e familiar (Fonte: Adaptado de Souza e Rocha (2008, p.54-62) *Quadro 6*).

Níveis do relacionamento	Definições
Comum	<p>Este se trata do nível de menor envolvimento em uma parceria de negócios. O parceiro do tipo comum é a categoria em que existe menor inter-relação entre as organizações. Geralmente, em um primeiro contato, o parceiro comum é quem procura à empresa fornecedora ou consumidora. Pouca ou nenhuma interação é realizada com esse tipo de parceiro, no que se refere à gestão entre empresas.</p> <p>Segundo Lockamy e Smith (2000, p. 215) nesse tipo de relacionamento o preço do produto é geralmente “o fator mais relevante para a tomada de decisão”.</p> <p>Kotler (1999) denomina o nível comum como básico e afirma a ocorrência de uma transação básica sem o fornecimento de um acompanhamento por ambas as partes. Para Cooper e Slagmulder (1999, p.90), basicamente, existe apenas a negociação baseada no volume e na entrega do produto. Kajuter e Kulmala (2005) exemplificam, dizendo que esse tipo de parceiro, se fornecedor, oferece insumos simples, padrões ou <i>commodities</i> (p. ex.: canetas e parafusos), se clientes, procuram insumos básicos. Porter (2004) comenta que, por medida de segurança, convenientemente, as empresas costumam, geralmente, ter uma quantidade ampla desse tipo de parceiro. O objetivo primário é conseguir sempre o melhor preço (se fornecedor) ou diminuir riscos de inadimplência, poder de barganha e concentração na</p>

	<p>carteira (se cliente).</p> <p>É esperado desse tipo de parceiro o menor nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos.</p>
Auxiliar	<p>O parceiro classificado como auxiliar tem nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maiores do que o tipo comum. Geralmente, é introduzido pela empresa, depois do produto ter sido projetado.</p> <p>Segundo Cooper e Slagmulder (1999), esse tipo de parceiro tem, relativamente, pouca necessidade de desenvolver pesquisa extensiva, pois a empresa, normalmente, fornece o desenho do produto e as instruções de como produzi-lo (fornecedor) ou usá-lo (cliente).</p> <p>Lockamy e Smith (2000, p. 215) comentam que o papel primário da empresa, nesse tipo de relacionamento, é ter a certeza de que o parceiro tem capacidade de satisfazer às transações requeridas. A tarefa principal, se fornecedor, é produzir os componentes conforme a empresa os especificou, se cliente, é contribuir com a empresa no pagamento de suas obrigações em dia.</p> <p>Por medida de segurança, geralmente, a empresa ainda continua com uma base diversificada, porém um pouco menor do que em comparação a um parceiro do tipo comum. Neste nível as empresas começam a apresentar um grau maior de envolvimento.</p>
Principal	<p>O parceiro do tipo principal tem nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos maiores do que o tipo auxiliar, trabalhando conjuntamente com a empresa em bases regulares e; geralmente, é envolvido no processo de projeto e criação do produto. Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p.91), esse tipo de parceiro tem conhecimento especializado, podendo contribuir para o desenvolvimento do produto. Normalmente a empresa já tem as especificações do produto desenhado, porém, envolve esse tipo de parceiro para planejar e estabelecer os detalhes do projeto.</p> <p>O relacionamento de parceria, geralmente, é formalizado através de contratos de longo prazo, reduzindo-se, assim, a incerteza. Desse modo, esforços coordenados entre os agentes para redução de inventários, desenvolvendo técnicas como <i>just in time</i>, ou reduzindo custo de transação, através de intercâmbio de informação, é típico desse relacionamento.</p> <p>Segundo Lockamy e Smith (2000, p. 215), nesse nível de relacionamento as relações são próximas o suficiente para propiciar esforços conjuntos, simplificando as operações da cadeia, possibilitando um desenvolvimento de um bom relacionamento, assim a aplicação da GCI se torna provável.</p>

Familiar	<p>O parceiro do tipo familiar tem o maior nível de interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Kajuter e Kulmala (2005, p. 186) comentam que o tipo familiar geralmente é, junto com a empresa, o responsável pelo projeto do produto ou do componente. Normalmente, um alto grau de autonomia é delegado a ele. Trabalha como se fosse parte do quadro do time da empresa, muitas vezes, chega a ter o próprio crachá dela. Segundo Mouritsen <i>et al</i> (2001, p. 222) esse tipo de parceiro, normalmente, está se relacionando com a empresa há longo tempo, o que permite à empresa ter informações o suficiente sobre esse tipo de relacionamento. Kulmala <i>et al</i> (2007, p. 8) identificaram que, no processo de implementação de GCI em uma organização que vende sistemas de propulsão, uma das características da escolha de um parceiro foi a existência de um relacionamento de longo prazo, que já durava mais de 10 anos.</p> <p>Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p. 91) esse tipo de parceiro desenvolve pesquisa extensiva, pois ele é envolvido desde o primeiro estágio do ciclo de vida do produto e novas soluções de tecnologias são esperadas dele. Segundo Cooper e Slagmulder (1999, p.91), esse tipo de parceiro tem conhecimento especializado, podendo contribuir para o desenvolvimento do produto. Normalmente a empresa já tem as especificações do produto desenhado, porém, envolve esse tipo de parceiro para planejar e estabelecer os detalhes do projeto. O relacionamento de parceria, geralmente, é formalizado através de contratos de longo prazo, reduzindo-se, assim, a incerteza. Desse modo, esforços coordenados entre os agentes para redução de inventários, desenvolvendo técnicas como <i>just in time</i>, ou reduzindo custo de transação, através de intercâmbio de informação, é típico desse relacionamento.</p> <p>Segundo Lockamy e Smith (2000, p. 215), nesse nível de relacionamento as relações são próximas o suficiente para propiciar esforços conjuntos, simplificando as operações da cadeia, possibilitando um melhor desenvolvimento e geração de conhecimento para as partes envolvidas.</p>

Fonte: Adaptado de Souza e Rocha (2008, p.54-62)

Quadro 6: Níveis de relacionamento: comum, auxiliar, principal e familiar

A classificação das parceiras em comum, auxiliar, principal e familiar, é determinada primariamente no nível de relacionamento que envolve as características analisadas (interdependência, confiança, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos). Propõem-se uma classificação das diversas possibilidades de relacionamento em uma configuração, a qual teria como extremos o tipo comum e o familiar (Fonte: Produzido pela autora baseado nos autores Cooper e Slagmulder (1999, p. 93).

Figura 5). Quanto mais próximo do tipo familiar, mais desenvolvido é o relacionamento, maior é o grau de conhecimento adquirido pelas empresas e maior é o nível benéfico dos elementos do relacionamento.

Fonte: Produzido pela autora baseado nos autores Cooper e Slagmulder (1999, p. 93).

Figura 5: Níveis de relacionamento: comum, auxiliar, principal e familiar

Este conceito adotado por Souza serviu como base para a definição do conceito de níveis de relacionamento adotado neste trabalho.

2.6.2 Conceito de níveis de relacionamento adotado por Kotler e Keller (2006)

Kotler e Keller (2006) estabelece uma diferenciação entre o relacionamento empresa – cliente-final, e cliente empresarial – fornecedor. Cannon e Perreault (*apud* KOTLER; KELLER, 2006) consideram quatro fatores que exercem influência sobre o relacionamento entre cliente-empresarial e fornecedores. São estes: disponibilidade de alternativas, importância do produto, complexidade do produto e dinâmica do mercado do produto. A

partir destes fatores, os autores classificaram o relacionamento entre cliente-empresarial e fornecedor em oito níveis diferentes ou categorias, denominados pelos autores. São elas:

Compra e venda básica: rotina de troca relativamente simples com um bom nível de cooperação e troca de informações;

Compra e venda com poucas informações: semelhante à compra e venda básica, porém com mais adaptação por parte do vendedor e menos cooperação e troca de informações;

Transação contratual: de modo geral, baixo nível de confiança, cooperação e integração. A troca é definida por um contrato formal;

Fornecimento para o cliente: situação tradicional de fornecimento em que a concorrência predomina em relação à cooperação como forma de governança;

Sistemas cooperativos: embora estreitamente integradas no âmbito operacional, nenhuma das partes demonstra compromisso estrutural por meios legais ou por iniciativas de adaptação;

Colaboração: relação de plena confiança e compromisso levando a uma verdadeira parceria;

Adaptação mútua: adaptação entre comprador e vendedor específica ao relacionamento operacional, mas sem que necessariamente se estabeleça uma forte relação de confiança ou cooperação.

O cliente é rei: embora unidos por um estreito relacionamento cooperativo, o vendedor adapta-se para atender às necessidades do cliente sem esperar em troca muita adaptação ou mudança por parte deste.

O Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas idéias de Cannon e Perreault apud Kotler (2006).

Quadro 7 apresenta a distribuição dos elementos para os diferentes níveis de relacionamento segundo Kotler e Keller (2006).

Níveis do relacionamento	Níveis dos elementos apontados por Kotler (2006)					
	Cooperação	Troca de informações	Adaptação	Confiança	Compromisso	Concorrência
Compra e venda básica	Alto	Alto	Baixo			
Compra e venda com poucas informações	Médio	Médio	Médio (por parte do fornecedor) Baixo (por parte do cliente)			
Transação contratual	Baixo	Baixo		Baixo		
Fornecimento para o cliente	Baixo					Alto
Sistemas cooperativos		Alto	Baixo			
Colaboração				Alto	Alto	
Adaptação mútua	Baixo		Alto	Baixo		
O cliente é rei	Alto		Alto porém Unilateral (o fornecedor se adapta)			

Fonte: Desenvolvido pela autora com base nas idéias de Cannon e Perreault *apud* Kotler (2006).

Quadro 7: Distribuição dos elementos para os diferentes níveis de relacionamento

A respeito dos níveis de relacionamento discutidos acima, Kotler afirma:

Algumas empresas consideram que suas necessidades podem ser satisfeitas com um desempenho razoavelmente básico do fornecedor. Elas não querem ou não precisam de um relacionamento estreito com ele. Por sua vez, alguns fornecedores podem não considerar vantajoso investir em clientes com potencial de crescimento limitado. Um estudo concluiu que os relacionamentos mais estreitos entre cliente e fornecedor surgem quando o fornecedor é importante para o cliente e existem obstáculos para a seleção de

fornecedores, tais como requisitos complexos para a compra e poucos concorrentes. Outro estudo sugeriu que a maior integração vertical entre comprador e vendedor, pela troca de informações e pelo planejamento, só é necessária quando há grande incerteza ambiental e os investimentos específicos são modestos (KOTLER; KELLER, 2006 p. 228)

2.6.3 Conceito de níveis de relacionamento adotado por Berry e Parasuraman

As relações entre fornecedores e clientes podem ser caracterizadas pelo de nível de relacionamento entre eles. Segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) apresentam-se três níveis do marketing de relacionamento,:

- **Nível um** - através de incentivo de preço. Conhecido como marketing de frequência ou de retenção cuja eficiência é contestada, uma vez que é facilmente imitado pelos concorrentes.
- **Nível dois** – vai além do puro incentivo de preço, formando elos sociais acima dos elos financeiros. Neste nível é dada ênfase à prestação de serviço personalizada e há transformação de consumidores em clientes. O consumidor pode não ter nome para a instituição, o cliente não pode deixar de ter. O consumidor é atendido como parte da massa, o cliente é atendido de forma pessoal e individual. O cliente é entidade, em si por si; as especificidades sobre ele – informações pessoais, serviços utilizados, exigências especiais – estão num banco de dados. O consumidor é atendido por um profissional designado, ao menos em suas necessidades não-rotineiras.
- **Nível três** – neste nível de marketing são consolidados os relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os elos estruturais são aquele tipo de serviço muito valioso para o cliente, mas nem sempre prontamente disponível em outras fontes. Os serviços têm como base a tecnologia e são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos

comportamentos de formação de relacionamento de cada um dos empregados, daí o termo estrutural.

O Fonte: Adaptado de Parasuraman e Berry (1991).

Quadro 8 apresenta as características nas relações entre clientes e fornecedores, fazendo com que as empresas possam analisar o nível empregado no mercado e estrategicamente provocar mudanças para estabelecer novos vínculos e atingir o nível mais alto de relacionamento, ou seja, o nível 3.

		Tipo de ligação	Orientação do marketing	Grau de personalização do serviço	Elemento básico do mix de marketing	Potencial de diferenciação competitiva sustentada
Níveis	Um	Financeira	Consumidor	Baixo	Preço	Baixo
	Dois	Financeira e social	Cliente	Médio	Comunicações pessoais	Médio
	Três	Financeira, social e estrutural.	Cliente	De médio a elevado	Prestação do serviço	Alto

Fonte: Adaptado de Parasuraman e Berry (1991).

Quadro 8: Níveis do marketing de relacionamento

Para aplicação dos níveis de relacionamento é importante que as empresas conheçam melhor os seus clientes e possam avaliá-los e qualificá-los dentro de uma categoria que defina seu grau de fidelidade com uma marca, produto ou serviço.

2.6.4 Conceito de níveis de relacionamento adotado por Gordon

Apesar de se referir apenas ao cliente final, Gordon (1998) traz um conceito coerente a todos os outros apontados anteriormente.

Conforme Gordon (1998, p.128) “[...] os consumidores são agrupados, de acordo com os comportamentos demonstrados, em seis categorias diferenciadas tanto pela participação crescente nos negócios quanto pelo *share of mind* obtidos em cada uma”. Gordon (1998) aborda as seguintes categorias de vínculos com os clientes:

Prospects (clientes potenciais): são pessoas identificadas da população em geral e cujo perfil combina com o que sua empresa está procurando, ou seja, as pessoas têm bom potencial de adaptação ao enfoque, às capacidades e aos produtos e serviços da sua empresa.

Experimentadores: são os *prospects* que tomaram conhecimento de sua organização e suas ofertas e começam a adquirir bens e serviços em caráter de compras experimentais, avaliando a sua empresa.

Compradores: são experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com sua empresa, mas não de forma efetiva. Continuam a fazer negócios com os fornecedores atuais, mas mostraram-se muito interessados na negociação com a sua empresa.

Clientes eventuais: neste caso a sua empresa já preencheu as necessidades do seu cliente, conquistando parcialmente a sua confiança. O cliente pode utilizar seus concorrentes como forma a garantir fontes alternativas, caso houver problemas com a sua empresa.

Clientes regulares: nestes casos o cliente já compra a muito tempo da sua empresa, cuja confiança já foi conquistada. Neste caso os clientes desejam participar não só no processo de

compra, mas também em outros componentes estratégicos essenciais ao negócio, onde o compromisso mútuo levará ao próximo estágio do processo.

Defensores: estes clientes são tão comprometidos com a sua empresa que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa relação. Um defensor estará sempre do lado da empresa disseminando boas referências a respeito da mesma. Este cliente comumente faz reclamações e sugere melhorias, embora geralmente não sejam negativos nas suas orientações.

O Erro! Fonte de referência não encontrada. sintetiza a gradação exposta acima.

- Defensores						
- Clientes regulares						
- Clientes eventuais						
- Compradores						
- Experimentadores						
- Prospects						
Categorias de clientes/ Elementos	Consciência	Interesse	Avaliação	Experiência	Adoção	Compromisso

Figura 6: Níveis categóricos de clientes – Escala de vínculo

Fonte: Gordon (1998, p.131).

2.6.5 Modelo de níveis de relacionamento adotado nesta pesquisa

Para definição dos níveis de envolvimento em um relacionamento entre empresas exportadoras e *trading companies* criou-se a partir do referencial citado o seguinte modelo escalar:

Fonte: Modelo proposto pela autora com base nos autores: Gordon (1998), Gummesson (2005), Ferreira (2005), Claro (2004), Cooper e Slagmulder (1999), Anderson e Narus (1990) e Morgan e Hunt (1994).
 Figura 7: Níveis de relacionamento entre EF's e ECE's

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção apresenta o método de pesquisa utilizado pela autora na busca da compreensão do problema de pesquisa e dos meios para atingir os objetivos deste trabalho.

3.1 Descrição do método de Pesquisa

Segundo Malhotra (2005), existem três abordagens em pesquisas de ciências sociais: exploratória, descritiva e causal, sendo estas duas últimas assumidas pelo caráter essencial conclusivo.

Em traços gerais, estas perspectivas se diferem fundamentalmente em termos de objetivos, formulação das questões de pesquisa, métodos de coleta e análise de evidências.

A pesquisa exploratória se trata de uma análise qualitativa utilizada para descobrir idéias, apresenta uma estrutura de formulação de questões flexível, é representada por uma pequena amostra de pesquisa e seus resultados são hipóteses, ou tentativas; representando, portanto, a natureza deste estudo.

Neste trabalho, além da revisão bibliográfica foram realizadas entrevistas em profundidade, pois estas análises se utilizam do instrumental metodológico da pesquisa exploratória, que permite a interpretação cautelosa dos resultados.

Para Gil (2002) a entrevista, enquanto técnica de coleta de dados, é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito dos fatos precedentes.

A entrevista não-estruturada procura saber quando, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita.

A entrevista em profundidade, também denominada entrevista não-estruturada, em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo (RICHARDSON; 2007, p.208).

Richardson (2007, p.209) *apud* Maisonneuve e Margot-Duclot (1964, p.228) identificam vários objetivos desse tipo de entrevista, representando, alguns destes, o caráter investigativo da técnica denominada também pelos autores como “entrevista de pesquisa”. Estes objetivos são:

- Obter informações do entrevistado (sobre o que ele conhece ou sobre seu comportamento);
- Conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações.

A entrevista de pesquisa não-estruturada foi a técnica de coleta de dados primários adotada nessa dissertação por apresentar um caráter investigativo, essencial à fundamentação da pesquisa exploratória.

3.2 Operacionalização do método de pesquisa

Nesta subseção pretende-se detalhar as etapas de pesquisa do presente trabalho.

3.2.1 Revisão Bibliográfica

Esta etapa caracterizou-se pela busca de materiais publicados (livros, artigos, revistas etc.) referente aos seguintes temas:

- Marketing de relacionamento internacional
- Modalidades de atuação no comércio internacional
- Empresa Comercial Exportadora (ECE)
- Empresa Fornecedora (EF)
- Elementos constituintes do relacionamento

Níveis do relacionamento

A revisão bibliográfica foi necessária tanto para a formulação do problema e objetivos de pesquisa quanto para a estruturação da abordagem ao estudo exploratório de campo.

3.2.2 Delimitação do estudo de campo

3.2.2.1 A população de estudo

Buscando atingir os objetivos propostos, o presente estudo foi aplicado a uma amostra composta por tomadores de decisões inseridos nas EF's e ECE's que operam no município de Ribeirão Preto, estado de São Paulo.

Para seleção do público amostral, primeiramente foi realizado um levantamento das empresas exportadoras existentes na região de estudo proposta. Esta listagem foi obtida através do site do governo federal (Anexo). Desta forma, detectou-se 102 (cento e duas) empresas exportadoras, dentre EF's e ECE's no município de Ribeirão Preto para o ano de 2007.

Para apresentação de uma amostra plausível de resultados condizentes aos objetivos propostos, foi necessária a definição de uma amostra representada por ECE's e EF's.

3.2.2.2 Definição dos entrevistados

Por se tratar de um estudo exploratório qualitativo cuja coleta de dados se deu através de entrevistas em profundidade, para atingir um grande número de entrevistados seria inviável, portanto este não foi o foco do trabalho. Segundo Richardson (2007, p.218), “recomenda-se que, para uma pesquisa que utiliza entrevista em profundidade, não se entrevistem mais de 20 pessoas”.

A definição número de entrevistados se deu através de uma amostra não-probabilística por conveniência. Esta técnica é empregada quando se deseja obter informações de maneira rápida e barata. Segundo Aaker, Kumar e Day (1995), uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem, é possível selecionar um grupo de empresas conforme sugerido neste caso.

A escolha dos entrevistados para realização da coleta de dados foi feita através da técnica de amostragem autogerada ou bola-de-neve, ou seja, à medida que as empresas davam abertura à pesquisa, era solicitado ao entrevistado que indicasse outra EF ou ECE para que se pudesse entrar em contato.

Na amostragem autogerada, um grupo inicial de entrevistados é selecionado, normalmente de forma aleatória. Após serem entrevistados, pede-se que identifiquem outras pessoas pertencentes à população-alvo de interesse. Esse processo continua, resultando em efeito autogerado, já que uma referência é obtida de outra (MALHOTRA et al., 2005, p. 268).

Esta forma de seleção de amostragem facilitou o acesso aos entrevistados e transmitiu confiança aos mesmos uma vez que a entrevista já havia sido realizada na empresa de um amigo ou parceiro comercial.

Outro fator facilitador na obtenção dos dados foi o acordo de sigilo quanto à exposição do nome da empresa e do entrevistado, proposto pela entrevistadora. Este acordo possibilitou uma conversa sincera e mais confortável ao entrevistado. Houve ainda uma preocupação em coletar um número de amostras aproximado de EF's e ECE's buscando evitar um viés na análise final da pesquisa.

A

Tabela 5 apresenta o perfil da amostra final entrevistada nesta pesquisa.

Tabela 5: Perfil das empresas que compuseram a amostragem deste estudo

Nº	Tipo	Portfólio de produtos	Faixa do faturamento médio mensal
1	ECE	Autopeças e máquinas para construção de blocos	Entre US\$ 1 e 10 milhões
2	ECE	Açúcar orgânico e castanha-do-pará	Até US\$ 1 milhão
3	ECE	Equipamentos para usina de açúcar	Entre US\$ 10 e 50 milhões
4	ECE	Diversos	Até US\$ 1 milhão
5	ECE	Produtos químicos e farmacêuticos	Até US\$ 1 milhão
6	ECE	Diversos (com foco no mercado Africano)	Entre US\$ 1 e 10 milhões
7	EF	Produtos médicos descartáveis e equipamentos médicos laboratoriais	Entre US\$ 1 e 10 milhões
8	EF	Equipamentos médico-hospitalares e acessórios para eletrocirurgia	Entre US\$ 1 e 10 milhões
9	EF	Apiterápicos e fitoterápicos	Até US\$ 1 milhão
10	EF	Produtos veterinários e sementes forrageiras	Entre US\$ 10 e 50 milhões

Fonte: Desenvolvido pela autora

É importante afirmar que as informações obtidas através do site do MDIC não apontam os setores aos quais estas empresas pertencem. Desta forma não foi possível criar um grupo de entrevistados estratificado no que se refere ao setor empresarial.

3.2.3 Elaboração do roteiro de entrevista

Inicialmente, pretendia-se aplicar roteiros de pesquisa iguais tanto para as ECE's quanto para as EF's a fim de analisar o conteúdo pesquisado para ambas as partes da díade, envolvidas no relacionamento. Entretanto, algumas variações nos roteiros de pesquisa se fizeram necessárias a fim de atingir os objetivos propostos.

Marconi & Lakatos (2005) afirmam que o instrumento de coleta de dados precisa ser testado antes da utilização definitiva, aplicando-o em uma pequena população escolhida. Sendo assim, o roteiro proposto foi aplicado em uma ECE e uma EF, visando desta forma, minimizar os riscos de uma possível inadequação nas questões, insuficiências e abordagens ambíguas ou desnecessárias.

Quando a pessoa que utiliza ou elabora um instrumento deseja determinar o comportamento de um sujeito em um universo de situações, as quais são colocadas no instrumento, ela está se referindo à sua validade de conteúdo. O conteúdo de instrumento (as perguntas ou itens) são amostras de diferentes situações e o grau em que os itens representam essas situações denomina-se validade de conteúdo (RICHARDSON, 2007, p.186).

As entrevistas iniciais foram de fundamental importância para realizar ajustes no roteiro de pesquisa, tornando-o mais objetivo e compreensível pelo entrevistado; provando desempenhar um importante papel na verificação do instrumento de pesquisa.

A execução destas entrevistas iniciais resultou na elaboração de dois roteiros de entrevista, sendo um específico à análise das EF's (Anexo) e outro específico à análise das ECE's (Anexo).

3.2.4 Coleta de dados

Para execução da coleta de dados, foram realizadas entrevistas pessoais não estruturadas ou entrevistas em profundidade, guiadas pelo roteiro de entrevista modificado pelos contatos iniciais.

Para Richardson (2007) toda entrevista precisa de uma introdução que consista, essencialmente, nas devidas explicações e solicitações exigidas por qualquer diálogo respeitoso. Este procedimento é importante para esclarecer ao entrevistado, o que se pretende e por que se está fazendo a entrevista.

As instruções apresentadas aos entrevistados nesta pesquisa visaram acima de tudo conquistar a confiança do mesmo, a fim de coletar o maior número de informações possíveis isentas de qualquer viés proveniente da insegurança ou medo de expor a real condição do relacionamento aqui estudado. Segue abaixo as instruções aplicadas na introdução das entrevistas realizadas:

- Explicação sobre a natureza e o objetivo de trabalho;
- Explicação sobre a formulação da amostra, citando o nome do entrevistado e a empresa que indicou a escolha do seguinte;
- Comunicação do anonimato e sigilo das respostas;
- Comunicação da possibilidade da interrupção da entrevista a qualquer momento para pedir esclarecimentos e até mesmo sugerir alterações nas perguntas;
- Solicitação da autorização para gravar o áudio da entrevista.

Para sua execução, as entrevistas foram agendadas previamente -por telefone e via e-mail- de acordo com a disponibilidade dos entrevistados já que se tratava de entrevistas longas que necessitavam, portanto de um momento tranquilo designado somente à entrevista.

O tempo médio de duração das entrevistas foi de sessenta minutos ou uma hora. Esta média foi calculada através da contagem efetuada pelo próprio gravador de voz utilizado no estudo (um aparelho eletrônico MP4 com capacidade de 2Gb de armazenamento de dados).

Em caráter inicial, a cada entrevista realizada solicitou-se informalmente o nome do entrevistado e da empresa representada; além de informações como o ramo da empresa e o portfólio de produtos trabalhados, divulgadas neste estudo.

Esta análise inicial é usual em entrevistas em profundidade (RICHARDSON, 2007) e visa identificar e conhecer melhor as características das empresas estudadas, consistindo este um importante objeto deste estudo já que um dos objetivos propostos foi a identificação da influência das características das empresas no relacionamento entre elas.

No decorrer da entrevista, guiados pelos roteiros de entrevistas (Anexo e Anexo), diversos aspectos foram discutidos para diferentes níveis relacionais. Destacam-se como principais aspectos: os critérios de seleção do parceiro; as motivações para adoção e término do relacionamento; e os elementos do relacionamento.

Ao final de cada entrevista a pesquisadora trabalhou na verificação do arquivo gerado pelo gravador. Este arquivo foi então enviado ao computador para audição e verificação de possíveis ruídos, cortes ou demais problemas que pudessem prejudicar a análise dos dados. Felizmente, todas as amostras analisadas apresentaram uma sonoridade positiva não implicando em retrabalhos, ou regravações.

É importante salientar que, por uma determinação do entrevistado, somente uma das dez entrevistas não pôde ser gravada, e contou apenas com as anotações e observações simultâneas da entrevistadora.

A transcrição e análise das entrevistas representam o estudo minucioso de cada entrevista que permite fazer uma análise preliminar dos resultados alcançados. Cada entrevista em profundidade representa um material de análise muito rico. Em virtude da complexidade e importância das informações, o tempo médio de transcrição de cada entrevista foi de duas horas.

3.2.5 Método de análise de dados utilizado: Análise de conteúdo

As entrevistas foram analisadas qualitativamente e de forma comparativa a fim de se analisar as alterações dos elementos do relacionamento nos diversos níveis de relacionamento, visando aprofundar conhecimento neste campo específico.

Para interpretar os dados referentes às entrevistas realizadas, foi utilizada a análise documental e de conteúdo. Freitas e Janissek (2000) argumentam que a técnica de análise de conteúdo permite o aprofundamento no mundo dos significados das ações e relações humanas, um dado pouco perceptível ou captável pelos métodos quantitativos. A análise de conteúdo segundo os autores, permite ir além do que se tem como resultado claro e manifesto, pode-se obter por inferência, até mesmo aquilo que o autor deixou subentendido.

Para Bardin (1977, p. 38)

A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” [...], além disso, é também objetivo da análise de conteúdo “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Segundo Richardson (2007), as características metodológicas desta técnica de pesquisa são:

- Objetividade: refere-se à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa de análise de conteúdo. O pesquisador define que categorias usar; como distinguir categorias; que critérios utilizar para registrar e codificar o conteúdo etc. A objetividade implica que as descrições se baseiem em um conjunto de normas, para minimizar a possibilidade de que os resultados deixem de ser uma análise de conteúdo de determinado documento para ser um reflexo da subjetividade do pesquisador;
- Sistematização: refere-se à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras consistentes e sistemáticas. Portanto, fez-se necessário analisar todo o material, tanto o material que apoiava as proposições deste estudo quanto àqueles que as refutavam.
- Inferência: refere-se à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

Bardin (1977) considera a inferência (dedução lógica) como um procedimento intermediário entre as etapas de descrição (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) e a interpretação (a significação concedida a estas características).

A análise de conteúdo pressupõe a escolha de alguns critérios de classificação, que depende diretamente daquilo que se procura ou se espera encontrar (BARDIN, 1977). Por fim, a análise de conteúdo pode ser considerada como a aplicação de métodos científicos a uma evidência documentária (HOLSTI, 1969)

Bardin (1977) afirma que o método de análise de conteúdo é composto pelas seguintes etapas:

- Organização da análise: fase que possui como objetivos principais a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

- Codificação: corresponde a uma transformação —efetuada segundo regras precisas— dos dados brutos do texto, permitindo atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão;
- Categorização: operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos.
- Inferência: trata-se da dedução lógica a partir dos fatos analisados, para se investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no discurso).
- Tratamento informático: é a análise do conteúdo propriamente dita, analisando o texto (material lingüístico) e os resultados (dados numéricos).

Segundo Richardson (2007, p.224) “a análise de conteúdo deve ser eficaz rigorosa e precisa” e para tanto “deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador”. Sendo assim, o tópico denominado “Estudo comparativo teórico-empírico” busca retomar as questões de pesquisa propostas e finalizar a conclusão deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção trata da apresentação e análise das informações coletadas por meio das entrevistas em profundidade.

Por meio do estudo foi possível inferir que o relacionamento no comércio internacional é dinâmico e complexo. *A priori*, detectou-se a necessidade de se definir como se dá o início deste relacionamento. Assim buscou-se responder a perguntas tais como: a) quem inicia o relacionamento?; a1) quando?; a2) por qual motivo?; b) quem encerra o relacionamento?; b1) por quê?

A Figura 8 representa aspectos relacionais da dinâmica do comércio internacional observadas neste trabalho.

Figura 8: Dinâmica do relacionamento internacional

Fonte: Desenvolvido pela autora

As setas em vermelho representam a dinâmica de relacionamento mais usual entre clientes estrangeiros, e EF's e ECE's inseridas no mercado doméstico conforme apontado pela maioria dos entrevistados, representando que, a partir das informações analisadas, é possível afirmar que entre as empresas pesquisadas predomina o relacionamento iniciado através do cliente estrangeiro que busca a ECE para selecionar a EF que melhor atenderá sua demanda.

É importante salientar que, as EF's que somente exportam diretamente (três, das quatro entrevistadas), demonstraram que a busca pelo relacionamento pode partir tanto da EF quanto do cliente estrangeiro, por motivos diversos.

Outra informação importante detectada no decorrer das entrevistas foi quanto à diferenciação do tipo ou nível de serviço oferecido pela ECE às EF's. Detectaram-se demandas específicas para os diferentes níveis de serviço oferecidos pela ECE. Visando a padronização das informações detectou-se a necessidade de dividir estes serviços em três níveis: operacional, administrativo ou comercial, e completo (operacional e administrativo). A Figura 9 ilustra as relações comerciais estabelecidas entre o cliente estrangeiro, a ECE e a EF.

Figura 9: Tipos de relações comerciais entre clientes estrangeiros, ECE e EF.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos depoimentos coletados na pesquisa

A diferenciação do tipo de serviço prestado pela ECE foi identificada através das seguintes definições:

Serviço operacional: Por meio deste serviço, a ECE fica responsável por todos os aspectos relacionados à logística, transporte, embarque e desembarque do produto, solicitação e envio de documentos necessários ao envio do produto etc. Todo o processo operacional e burocrático referente à comercialização internacional entra neste tipo de serviço.

Serviço administrativo: Este serviço caracteriza a atuação administrativa e mercadológica efetuada pela ECE. Sendo assim, a ECE fica responsável pela identificação e estabelecimento do contato com o cliente estrangeiro, *follow up* com o cliente estrangeiro e com a EF, identificação de novos mercados, negociação de preço e especificações do produto, etc.

Serviço Completo: Neste caso, a ECE dá o suporte integral à EF, desde o processo administrativo até os procedimentos operacionais da exportação.

As informações coletadas através das entrevistas permitiram desenvolver dois quadros descritivos detalhados (apresentados nos Anexos Anexo e Anexo) capazes de organizar as entrevistas realizadas de acordo com as categorias de interesse ao presente estudo.

A fim de representar conjuntamente o conteúdo das entrevistas respondidas pela EF e pela ECE, elaborou-se uma análise de conteúdo abordando todas as categorias pesquisadas no roteiro (Quadro 9). O número entre colchetes à frente de cada afirmação representa o número de ocorrências das afirmações, ou seja, o número de vezes em que esta afirmativa foi reforçada somando-se todas as entrevistas.

A elaboração desta análise foi necessária não somente para referenciar o elemento categórico como também para abordar o caráter sistemático presente na análise de conteúdo. O caráter sistemático é apresentado no Quadro 9 e nos Anexos Anexo e Anexo pela classificação das afirmativas encontradas na teoria e/ou mediante estudo empírico acrescidas do número de ocorrências identificadas nos relatos dos entrevistados.

A interpretação do conteúdo respeitou o caráter de relevância das informações. A relevância do conteúdo obedeceu aos seguintes critérios: a) alto índice do número de ocorrências; e/ou; b) alta importância demonstrada pelo entrevistado aliado ao seu grande domínio de conhecimento acerca da afirmação, percebido pela entrevistadora.

Estágio do relacionamento	Categorias analisadas		Visão da EF	Visão da ECE
Início	<u>Motivações para parceria</u>		1. Falta experiência exportadora, então a EF busca o suporte da ECE [03] 2. A EF não tem interesse em exportar diretamente (acredita que o processo é burocrático e complexo), então quando recebe proposta do cliente estrangeiro ela terceiriza o processo [01] 3. Redução de custo. A baixa frequência de exportação pela EF não justifica a abertura de um departamento interno de comércio exterior [01] 4. Aumentar o <i>market share</i> ; conquistar mercados e clientes diversos [01] 5. A EF trabalha predominantemente com exp. direta, no entanto é procurada pela ECE a qual oferece uma oportunidade de negócio (o oportunismo) [01]	1. Atender o cliente estrangeiro [06]
	<u>Influências</u>	<u>Porte da empresa</u>	Quanto menor o porte, maior a tendência da adoção e manutenção pelo relacionamento com a ECE (principalmente no que se refere aos serviços operacionais) [03]	Quanto menor o porte, maior a tendência da adoção e manutenção pelo relacionamento com a ECE (principalmente no que se refere aos serviços operacionais) [04]
		<u>Tipo de produto</u>	Quanto mais diferenciado for o produto, menor a tendência de a EF exportar via ECE [02]	Quanto mais diferenciado for o produto, maior a tendência de a EF exportar via ECE [03]
		<u>Forma de atuação global</u>	A EF cujo tipo de produto é diferenciado prefere exportar diretamente para obter maior controle do processo (tanto operacional quanto administrativo). A ECE presta um bom suporte operacional, mas não permite desenvolver o conhecimento mercadológico. [03]	A ECE tende a buscar o cliente estrangeiro pelos seguintes motivos: <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar experiências bem sucedidas [03] • Inovar mediante abertura de novos mercados [02]
	<u>Critérios de seleção do parceiro</u>		1. Portfólio de produtos [02] 2. Boa reputação [02] 3. Potencial de manutenção no relacionamento [02] 4. Experiência de mercado [01] 5. Proximidade física [01]	1. Portfólio de produtos [03] 2. Proximidade física e relacional [03] 3. Menor custo [02] 4. Melhor qualidade [02] 5. Boa reputação da EF [02] 6. Experiência de mercado da EF [02]

	<u>Motivações para efetuar parceria com o cliente estrangeiro diretamente</u>		1. Facilidade mercadológica: menor distância geográfica, cultural, política, legal, fitossanitária etc [02] 2. Aproveitar experiências bem sucedidas [01] 3. Inovar mediante abertura de novos mercados [01] 4. Facilidade mercadológica: alta demanda e baixa oferta do produto no mercado selecionado [01]	7. Potencial de manutenção no relacionamento [01] 1. Descumprimento do acordo por parte da EF no prazo da entrega, qualidade do produto, quantidade fornecida, entre outros [02] 2.Desinteresse pela EF que adquire sua independência e passa a exportar diretamente [02]
Manutenção	<u>Influências</u>	<u>Porte da empresa</u>	Quanto menor o porte, maior a tendência da adoção e manutenção pelo relacionamento com a ECE (principalmente no que se refere aos serviços operacionais) [03]	Quanto menor o porte, maior a tendência da adoção e manutenção pelo relacionamento com a ECE (principalmente no que se refere aos serviços operacionais) [04]
		<u>Tipo de produto</u>	Quanto mais diferenciado for o produto, menor a tendência de a EF exportar via ECE [02]	Quanto mais diversificado for o produto, maior a tendência de a EF exportar via ECE [01]
	<u>Elementos essenciais à manutenção do relacionamento</u>		<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade/ Adaptação [04] • Colaboração/ Cooperação [03] • Valores [03] • Benefícios Mútuos [03] 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia [06] • Confiança [06] • Benefícios mútuos [06] • Colaboração/ Cooperação [05] • Conhecimento [05] • Interdependência [04] • Valores [03] • Flexibilidade/ adaptação [03] • Atração [03]
Término	<u>Motivações</u>		1. Desinteresse por parte da ECE [01] 2. Desinteresse por parte do cliente estrangeiro [01]	2. Descumprimento do acordo por parte da EF no prazo da entrega, qualidade do produto, quantidade fornecida, entre outros [02] 3. Desinteresse pela EF que adquire sua independência e passa a exportar diretamente [02]
	<u>Estratégias de re-estabelecimento</u>		1. Houve tentativa, através de contato telefônico, e-mail; sem sucesso [01]	Não foi utilizada nenhuma estratégia.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9: Análise de conteúdo: contraposição das visões à EF e à ECE.

A interpretação destas informações pretende aplicar um sentido lógico às diferentes características do modelo de negócios (categorias e subcategorias de conteúdo pré-definidas) e os níveis do relacionamento e seus elementos.

É importante ressaltar que esta análise foi realizada pautando-se na situação passada e momentânea das empresas entrevistadas. Isso se deve ao fato de que muitas informações relevantes ao estudo se remetiam ao passado e não ao presente da empresa. Acredita-se que o fator tempo neste caso deva ser abordado, já que este estudo provoca uma reflexão sistemática que considera as empresas em diferentes fases de desenvolvimento no mercado internacional. Desta forma, como nenhuma das EF's entrevistadas se encontravam em seu processo inicial de internacionalização, as discussões referentes ao passado da empresa foram extremamente relevantes à conclusão desta pesquisa.

4.1 Início do Relacionamento

Quanto às **motivações para iniciar** um relacionamento entre EF e ECE, observaram-se visões distintas para cada representante da díade. A ECE apresentou como único e principal objetivo, o atendimento ao cliente estrangeiro, ou seja, ela seleciona a EF, pois esta poderá fornecer o produto demandado pelo cliente estrangeiro. Já a EF destaca os aspectos: inexperiência, desinteresse, redução de custo, aumento da participação de mercado (*market share*) e o oportunismo como propulsores deste relacionamento. A motivação para a EF sofre influências de outras variáveis tais como: porte da empresa, tipo de produto etc (serão analisadas adiante).

Quanto aos **critérios de seleção dos parceiros**, percebe-se que ambas se preocupam inicialmente que seu parceiro comercialize produtos em comum. É interessante observar que o segundo item citado pela EF foi a boa reputação da ECE. Percebemos aí a influência do tipo

de produto sobre a motivação da EF. Isso é explicado devido ao fato de que três das quatro EF's entrevistadas apresentam um tipo de produto diferenciado do setor de saúde. Neste caso, os entrevistados consideram que, por se tratar de um produto muito específico, a ECE só é possível entregar seus produtos à uma ECE que entenda do produto ou que tenha condições e interesse de adquirir os conhecimentos específicos relacionados ao produto, para então repassá-los ao cliente estrangeiro. Já para a ECE, um fator mais importante que este seria o custo. Segundo os entrevistados, a maioria dos clientes exige um preço reduzido, sendo assim, é necessário selecionar uma EF que ofereça o produto demandado a um custo reduzido e boa qualidade. Além deste fator, a ECE considera o portfólio de produtos da EF e a proximidade física e relacional como os aspectos relevantes ao início do relacionamento. Isso é explicado devido:

1. Portfólio de produtos da EF: A ECE's precisa suprir a demanda do cliente do estrangeiro tal como ele especifica;
2. Proximidade física: Muitas ECE's dependem de um contato físico próximo e constante com a EF para fornecer um *follow up* de diversas especificações do produto e do processo ao cliente estrangeiro;
3. Proximidade relacional: Refere-se ao fato de que a ECE busca EF's por meio das quais obtenha maior facilidade de contato, diálogo, flexibilidade, etc.

A Fonte: Elaborado *pela autora*

Figura 10 sintetiza esta análise.

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 10: Critérios de seleção do parceiro no relacionamento entre EF e ECE

Quanto às **motivações para se iniciar uma parceria com o cliente estrangeiro diretamente** percebe-se que ambas vêem esta estratégia positivamente. A EF alega que para se inserir no mercado externo diretamente a facilidade mercadológica oferecida por países geograficamente vizinhos, ou com poucas diferenças culturais, políticas, legais etc, é uma das principais motivações pra que isso ocorra. As ECE's afirmam que buscam o cliente estrangeiro tanto para aproveitar experiências bem sucedidas quanto para inovar mediante abertura de novos mercados.

Por não apresentarem distinção nos resultados tanto para o início quanto para o término do relacionamento, as categorias de influências por porte da empresa e tipo de produtos serão abordadas no tópico da interpretação da manutenção do relacionamento (que se segue).

4.2 Manutenção do Relacionamento

Quanto à **influência do porte da empresa** como impulso à adoção e manutenção da parceria, ambas concordam que a EF de menor porte apresenta uma tendência maior a adotar a parceria. Para esta análise considerou-se as seguintes informações:

- A) Porte da EF;
- B) Tipo de serviço fornecido pela ECE;
- C) Níveis de envolvimento da EF no relacionamento com a ECE.

Esta análise demonstrou que o porte da EF bem como o tipo de serviço fornecido pela ECE influencia na adoção e manutenção pelo relacionamento com a ECE.

Percebe-se que as **EF's de pequeno porte** apresentam maior propensão à adoção e manutenção do relacionamento com a ECE, independentemente do tipo de serviço oferecido por esta; uma vez que, normalmente, a EF de pequeno porte adota esta parceria devido a ausência de *know how* exportador, implicando na utilização do serviço de exportação completo oferecido pela ECE (operacional e administrativo). É importante salientar que algumas empresas de pequeno porte focam apenas no mercado interno buscando evitar os riscos e investimentos (adaptação do produto, aumento da produção etc.) provenientes da atuação no mercado internacional. Existem ainda, aquelas EF's de pequeno porte que apresentam interesse em se inserir no mercado externo e decidem desenvolver seu potencial exportador sem o suporte da parceria com uma ECE, exportando diretamente seus produtos, principalmente devido as facilidades burocráticas oferecidas pelo governo às MPE's.

As **EF's de médio porte** apresentaram comportamentos distintos principalmente quando consideramos os diferentes setores ou tipos de produtos. Entretanto, é possível concluir que a influência da adoção / manutenção do relacionamento para as EF's de médio porte depende

diretamente do seu estágio de amadurecimento no processo de internacionalização. Sendo assim, dividiu-se esta análise em: a) EF de médio porte que está inicializando sua operação no mercado internacional e, b) EF de médio porte que já está totalmente inserida no mercado internacional.

Observou-se para estas empresas que as EF's de médio porte que estão no início do seu desenvolvimento internacional optam por um serviço completo já que ainda não possui experiência o suficiente principalmente relacionado ao processo operacional; já as EF's de médio porte que detém este *know how* exportador aproveitam as oportunidades de negócio oferecidas/percebidas nas ECE's que geralmente detém maior experiência de mercado, ou administrativa. Entretanto, existem ainda aquelas EF's de médio porte que desde seu processo inicial de internacionalização optam por exportar diretamente. A não-adoção da parceria com uma ECE se justifica pela preferência dos tomadores de decisão da EF em deter o controle operacional e administrativo internamente, principalmente se o produto é muito específico ou diferenciado.

A análise aprofundada para as **EF's de grande porte** revelou que a incidência pela adoção da parceria com a ECE para efetuar o serviço operacional é muito baixa. Isto ocorre por que a grande maioria das EF's de grande porte possui um departamento interno de comércio exterior e conduzem todo o processo de retirada do produto da fábrica e entrega ao território do cliente estrangeiro (a definição das responsabilidades acordadas entre as partes é definida e assegurada pelos INCOTERMS¹) independentemente. Entretanto, no que se refere ao serviço

¹ Os INCOTERMS (*International commercial terms* ou termos comerciais internacionais), foram criados pela Câmara de Comércio Internacional, a CCI, em 1936, mas sofreram alterações em 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 e 2000. Tem-se visto uma tendência a revisão a cada dez anos. A última ocorreu em 2000. Eles estipulam 13 fórmulas ou termos e aparecem representados por meio de siglas (3 letras), e assim definem, de forma prática, simples e precisa, os direitos e obrigações mínimas do vendedor e do comprador quanto a fretes, seguros, movimentação em terminais, liberações em alfândegas e obtenção de documentos de um contrato internacional de venda de mercadorias. Por isso são também denominados "cláusulas de preços", pelo fato de cada termo determinar os elementos que

administrativo, a parceria entre essas empresas é mais comum. Isto ocorre por que o cliente estrangeiro busca grandes produtores de um determinado produto no mercado doméstico através de ECE's – principalmente se o produto for uma *commoditie* – para que esta empresa então selecione um produto de boa qualidade a um preço reduzido.

Para efetuar a análise quanto à influência do **tipo de produto** na adoção e manutenção do relacionamento, utilizaram-se as variáveis:

- A) Tipo de produto (diversificado, específico diferenciado e específico *commoditizado* da EF;
- B) Tipo de serviço fornecido pela ECE;
- C) Níveis de envolvimento da EF no relacionamento com a ECE.

As informações analisadas remetem à interpretação de que quanto maior for a especificidade e diferenciação do produto, maior a propensão das EF's optarem por exportar diretamente. Este fato é justificado pela necessidade de estabelecimento de um contato personalizado com o cliente. As EF's analisadas inseridas no setor de saúde (produtoras de equipamentos médicos e hospitalares), por exemplo, foram unâimes em afirmar que em virtude da delicadeza e especificidade do produto, é necessário que a venda ao cliente externo seja efetuada por algum funcionário da empresa que detenha conhecimento suficiente para sanar qualquer dúvida a respeito de aspectos tais como: qualidade, segurança e durabilidade do produto.

No entanto, embora não tenha sido possível observar diretamente as EF's de produtos diversificados e *commoditizados* entre as empresas pesquisadas, percebe-se que as EF's de

compõem o preço da mercadoria. Um bom domínio dos INCOTERMS é indispensável para que o negociador possa incluir todos os seus gastos nas transações em Comércio Exterior. Qualquer interpretação errônea sobre direitos e obrigações do comprador e vendedor pode causar grandes

produtos *commoditizados* apresentam uma tendência maior de estabelecimento de parcerias com ECE's visto que este contato direto e permanente com o cliente estrangeiro é praticamente dispensável. Acredita-se que o mesmo ocorra para as EF's de produtos diversificados, porém em menor grau.

Com relação aos **níveis de envolvimento**, detectou-se uma maior propensão de as EF's de pequeno porte se tornar em defensoras do relacionamento com as ECE's (em quaisquer tipos de serviços prestados). As EF's de médio e grande porte demonstram uma maior propensão a se situarem numa faixa que vai desde experimentadores até clientes regulares também para ambos os tipos de serviço.

Em seguida, analisou-se a amostra referente aos **elementos do relacionamento**, a fim de caracterizar os elementos cuja presença é essencial à manutenção do relacionamento entre EF e ECE. Para operacionalização desta análise foram excluídos do resultado da pesquisa os elementos não citados e aqueles que obtiveram o mesmo número de citações antagônicas (ex.: houveram 02 citações para o elemento confiança segundo a EF indicando grande intensidade do elemento, e 02 citações do mesmo elemento indicando sua presença em pequena intensidade, justificando, portanto a sua exclusão da análise).

Percebe-se que tanto as EF's quanto as ECE's relatam a presença de elementos relacionados a características da própria empresa para o tipo de comércio. As EF's, por exemplo, precisam adaptar seus produtos para atender o mercado externo (flexibilidade e adaptação); já as ECE's acreditam que tem a possibilidade de contatar outra EF a qualquer momento (autonomia) e geralmente não estabelecem um contrato comercial com a EF (confiança).

A Fonte: Elaborado *pela autora*

prejuízos comerciais para uma ou ambas as partes. Dessa forma, é importante o estudo cuidadoso sobre o INCOTERM mais conveniente para cada operação comercial (BETHONICO, 2008).

Figura 11 representa a análise de conteúdo dos elementos discutidos na pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 11: Elementos presentes no relacionamento entre EF e ECE (aspectos essenciais à manutenção do relacionamento)

Por fim, é possível afirmar que a importância dada aos elementos varia em decorrência de inúmeras variáveis, dentre elas o nível de envolvimento entre as empresas. Sendo assim, percebe-se que o resultado exposto, apresenta a parcela de EF's que se encontra em um baixo nível de envolvimento com as ECE's, já que as mesmas atribuíram baixa importância à elementos tais como a confiança e a amizade.

Supõe-se que à medida que o relacionamento vá se intensificando, as EF's atribuam maior importância a estes e outros elementos tais como a estabilidade e colaboração/ cooperação, por exemplo.

4.3 Término do relacionamento

A ECE considera o descumprimento do acordo por parte da EF e o desinteresse ou a independência da EF proveniente da aquisição de experiência exportadora, como aspectos mais relevantes **causadores do término do relacionamento**.

A EF considera o desinteresse por parte da ECE e o desinteresse por parte do cliente estrangeiro como os aspectos causadores do término do relacionamento mais relevantes.

A Fonte: Elaborado *pela autora*

Figura 12 apresenta alguns efeitos causadores do início e término do relacionamento considerado mais relevante segundo as ECE's e as EF's (analisadas separadamente). A análise a seguir será apresentada por meio de um alvo de constelações de atributos, onde cujas frequências das ocorrências são dispostas por em ordem decrescente do centro para a periferia. O número entre colchetes à frente de cada afirmação representa o número ocorrências das afirmações, ou seja, o número de vezes em que esta afirmativa foi reforçada somando-se todas as entrevistas da amostra.

Motivações para o início e término do relacionamento segundo as EF's e ECE's pesquisadas

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 12: Motivações para o início e término do relacionamento segundo as EF's e ECE's pesquisadas

Quanto às estratégias de **re-estabelecimento do relacionamento**, observou-se apenas uma iniciativa por parte de uma EF. Acredita-se que os fatores indutores do término da parceria (descumprimento do acordo e desinteresse da outra parte) explicam esta falta de interesse em reatá-la.

4.4 Estudo comparativo teórico-empírico acerca das principais linhas de pesquisa

Esta subseção tem o objetivo de contrapor afirmações teóricas e práticas identificadas na revisão bibliográfica e no estudo empírico deste trabalho, com o intuito final de responder as questões de pesquisa levantadas inicialmente.

O Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10 apresenta as questões de pesquisa, proposições e afirmativas encontradas na prática.

Afirmações teóricas sobre a adoção do relacionamento com uma ECE	Autores	Afirmações identificadas no estudo empírico
As empresas intermediárias de exportação podem ser vistas tanto como impulsionadoras para inserção no mercado internacional por empresas iniciantes no processo de internacionalização, quanto como parceiros comerciais utilizadas por empresas em diversos estágios de internacionalização quando a empresa quer abrir novos mercados e precisa conhecer e avaliar a aceitação do seu produto com o consumidor, especialmente se o mercado for de difícil acesso por motivos culturais ou sociopolíticos.	Oliveira (2007)	☺ Embora alguns entrevistados tenham defendido uma ou outra linha teórica acerca da adoção do relacionamento com uma ECE, houve unanimidade na concordância com esta afirmativa.
As empresas que optam pelos serviços de uma organização de exportação independente como as ECE's são em sua grande maioria aquelas que possuem pouca ou nenhuma experiência no mercado internacional, sendo assim, a medida que a empresa desenvolve sua capacidade exportadora há uma tendência em encerrar este relacionamento com a ECE.	Keegan e Green (2006)	☺ + ☹ Esta afirmação foi bastante citada pelas EF's de médio porte, mas o mesmo não ocorreu com as informações obtidas das ECE's que relataram parcerias de alto nível de envolvimento com EF's de grande porte.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10: Adoção do relacionamento com uma ECE - Afirmações teóricas x empíricas

O Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11 apresenta a contraposição das questões de pesquisa levantadas neste estudo e suas proposições esperadas e encontradas.

Questões de pesquisa	Proposições	Resultado encontrado
Os elementos constituintes de um relacionamento se alteram para os diferentes níveis de envolvimento entre EF's e ECE's?	Ao longo do tempo, na medida em que os exportadores fortalecem o relacionamento com agentes intermediários, os elementos do relacionamento tendem a sofrer alterações	☺ + ☹ Os elementos do relacionamento entre EF e ECE sofrem alterações não somente em decorrência do nível de envolvimento (que não está necessariamente relacionada ao tempo de

		parceria), como também devido aos aspectos do modelo de negócio (tais como: porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global).
Diferentes características (tais como: porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global) do modelo de negócio das empresas parceiras podem influenciar na decisão pela adoção, manutenção e término do relacionamento?	Os aspectos do modelo de negócio (tais como: porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global) adotados pela EF e pela ECE, podem significar aspectos que impulsionam a adoção, manutenção e o término do relacionamento entre as partes	☺ Os aspectos do modelo de negócio (tais como: porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global) adotados pela EF e pela ECE, podem significar aspectos que impulsionam a adoção, manutenção e o término do relacionamento entre as partes.
Há mudanças na importância ou natureza dos elementos constituintes de um relacionamento proposto à medida que a EF evolui sua experiência exportadora?	O elemento conhecimento proveniente da experiência exportadora da ECE ao longo do tempo transporta informações específicas às EF's, que tendem a se desvincular do relacionamento com a ECE, migrando de uma exportação indireta para uma exportação direta a um longo prazo	☺ + ☹ O nível de envolvimento da EF depende tanto de seu nível de experiência exportadora quanto depende das outras variáveis do modelo de negócio das empresas (tais como: porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global).

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11: Questões de pesquisa X Proposições ou resultado esperado X Resultado encontrado.

5 CONCLUSÕES

Dos resultados deste estudo, pôde-se concluir que a dinâmica do marketing internacional sob a ótica do relacionamento é ainda pouco explorada principalmente entre as EF's e as ECE's visto que este se caracteriza um relacionamento *business to business* (entre duas empresas) e não *business to customer* (entre uma empresa e um cliente final).

Sendo assim, a característica que prevalece ainda hoje nesta díade estudada, é puramente transacional, caracterizando o marketing tradicional que visa o lucro e/ou atendimento dos benefícios mútuos entre as partes.

Entretanto, percebe-se que as poucas empresas pesquisadas que demonstraram se preocupar com os aspectos relacionais relatando uma alta importância para elementos tais como a amizade, estabilidade, confiança e colaboração/cooperação, apresentam uma maior fidelização (maior nível de envolvimento) para com a outra parte, independentemente das variáveis do modelo de negócio das empresas (porte, tipo de produto, mercado selecionado e forma de atuação global).

Conclui-se ainda que as empresas dotadas de baixa experiência exportadora normalmente optam pela utilização da ECE como uma fase inicial de inserção no mercado internacional. No entanto, não é possível afirmar que estas empresas abandonam o relacionamento com a ECE quando adquirem sua independência exportadora, já que a ECE pode representar um importante papel como parceira comercial, principalmente no fornecimento de serviços pertinentes à administração do mercado externo.

Conclui-se também que não é possível afirmar que a exportação indireta (via ECE) representa o primeiro estágio evolutivo de toda EF no processo de internacionalização, visto que

algumas EF's optam por se inserir no mercado externo diretamente logo quando iniciam seu envolvimento com o mercado externo, justificando-se pelo interesse em desenvolver sua experiência exportadora e a necessidade ou simplesmente a opção de controlar os processos operacionais e administrativos relativos á comercialização internacional.

Por fim, é possível concluir que embora os aspectos relacionais existam inevitavelmente entre estas empresas, muitas não demonstram interesse em desenvolvê-los e por muitas vezes perdem grandes parceiros comerciais por falta de estímulo a elementos tais como a confiança e a transparência entre as empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Contribuições e limitações do estudo

Este estudo procurou explorar linhas teóricas contraditórias acerca do tema proposto. Por meio da combinação da pesquisa bibliográfica com a empírica, foi possível abordar o marketing de relacionamento entre EF's e ECE's de uma forma ampla, abordando desde questões básicas (tais como as causas e motivações do relacionamento) fundamentais à compreensão do contexto, até aspectos específicos (tais como os conceitos de elementos do relacionamento e níveis de envolvimento).

Esse trabalho, entretanto, apresenta limitações dignas de nota. A principal delas refere-se ao tipo de empresa pesquisado, pois se percebe que para uma melhor abordagem dos níveis de envolvimento, seria necessário coletar informações de no mínimo uma EF pertencente a cada nível adotado neste trabalho. No entanto devido a utilização da técnica de indicação como procedimento para se chegar às empresas participantes do estudo, a pesquisa culminou na identificação EF's com características semelhantes.

A homogeneidade da amostra no que se refere aos níveis de envolvimento das empresas gerou, por exemplo, visões distintas de importância apresentada pelas empresas com relação à presença dos elementos no relacionamento entre elas.

Acredita-se que isto tenha ocorrido devido ao fato de apenas uma das quatro EF's pesquisadas, apresentarem o nível de envolvimento com a ECE definido como cliente regular. Além disso, embora duas das outras três tenham tido experiências com exportações indiretas, isto não ocorria no momento da entrevista, influenciando diretamente na análise dos elementos proposta.

6.2 Recomendações para estudos futuros

Em virtude de sua natureza exploratória, é possível identificar diversas idéias de pesquisa a partir deste estudo. As sugestões para a realização de estudos futuros são:

- A realização de um estudo específico para elementos do relacionamento, considerando esta mesma díade, limitando-se, no entanto, a população de estudo de acordo com o nível de envolvimento entre elas;
- A realização de um estudo específico para elementos e níveis do relacionamento, considerando esta mesma díade, limitando-se, no entanto, a população de estudo de acordo com as características do modelo de negócio das EF's (porte da empresa, tipo de produto, mercado selecionado, forma de atuação global).
- A realização de um estudo específico para elementos e níveis do relacionamento, considerando outras díades (tais como ECE e clientes estrangeiros, ou EF e clientes estrangeiros).

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing Research**. 5. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

ACHROL, R., REVE, T., STERN, L. W.: The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**. V. 47, n.4, p. 55-67.1983

ALBUQUERQUE, E.: **Franquias: Diferença positiva**. Revista eletrônica Pequenas Empresas Grandes Negócios. 2009. Artigo disponível em: <http://empresas.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA453034-2496,00.html> Acesso em 07/01/2009.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

ANDERSEN, O. On the internationalization of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.: A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 22-38 Oct. 1990.

ARIAS, J. T. G.; ACEBRÓN, L. B.: Postmodern approaches in business-to-business marketing and marketing research. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 16, n. 1, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Port). 1977

BETHONICO, C. C. O. As fórmulas contratuais típicas utilizadas no comércio internacional. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 12, n. 1823, 28 jun. 2008. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=11419>>. Acesso em: 17 jan. 2009.

BILKEY, W.; TESAR, G. Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial. **BRASIL TRADE NET**. Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.trademap.net/brasil/bilateral_2di.htm>. Acesso em: 21 mar. 2007.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Departamento de Promoção Comercial (DPR). **Exportação passo a passo**. 2008. Disponível em: <<http://www.braziltradenet.gov.br>>. Acesso em: 7 jan. 2009.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior. Departamento de Planejamento e Desenvolvimento do Comércio Exterior – DEPLA. 2008. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/opeComExterior/expProcedimentos/dicasDececx.php>>. Acesso em: 31 out. 2008.

BRIDGEWATER, S.; EGAN, C.: **International marketing relationships: profitable marketing relationships series**. New York: Palgrave, 2002.

CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of firms. **European Research**. v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

_____. International partnering – a systematic framework for collaborating with foreign business partners. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 1, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006. 242 p.

CLARO, D. P. Managing business network and buyer-supplier relationship. Veenendal: Universal Press, 2004. 196 p.

COAD, A.; CULLEN, J. Inter-organisational cost management: towards an evolutionary perspective. **Management Accounting Research**, v. 17, p. 342-369, 2006.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Supply chain development for the lean enterprise – interorganizational cost management**. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, 1999. 512 p.

CZINKOTA, M. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger, 1982.

DOOLE, I.; LOWE, R. **International marketing strategy**. 4th ed. Thomson, 2004.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO (EBC). **Agência Brasil**, 01 out. 2007, Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/10/01/materia.2007-10-01.8109555028>> acesso em 03 nov.2008.

FERRARI, A. T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 318 p.

FERREIRA, A. B. A. **Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 6. ed. Positivo, 2005. p. 335.

FORD, D. Buyer-Seller relationships in international industrial marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 13, n. 2, p. 101-113, 1984.

FORD, D. **Understanding business markets**: interaction, relationships, networks. Harcourt Brace, 1990.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000. 176 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 221 p.

GOULART, L.; BRASIL H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 21-35.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 3 ed. São Paulo: Futura, 1998.

GRISI, C. S. H.; MASINI, N.; BRITTO, R. P. **Trading**: presença brasileira no cenário econômico mundial. São Paulo: Saraiva, 2003. 118 p.

GRONROOS, C. Relationship marketing logic. **Asia-Australia Marketing Journal**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 1996.

_____. Relationship marketing: challenges for the organization. **Journal of Business Research**, v. 46, p. 327-335, 1999.

GRONROOS, C.; LINDBERG-REPO, K. Conceptualising communications strategy from a relational perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 229-239, 2004.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 22-79.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HOLSTI, O. **Content analysis for the social sciences and humanities**. Boston: Addison Wesley, 1969.

JAIN, S. C. **Marketing**: planning & strategy. São Paulo: Thomson Pioneira, 2000.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, Hampshire, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish case studies. **Journal of Management Studies**, Hampshire, p. 305-322, Oct. 1975.

KAJUTER, P.; KULMALA, H. Open book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 179-204, 2005.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2005. 426 p.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Global marketing management**, São Paulo: Prentice Hall/Pearson, 2006.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas. 2000. 709 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 750 p.

KULMALA, H.; KAJUTER, P.; VALKOKARIA, K. Inter-organizational cost management in SME networks. In: MANUFACTURING ACCOUNTING RESEARCH, COST AND PERFORMANCE MANAGEMENT IN SERVICES AND OPERATIONS, 8., 2007, Trento. **Proceedings...** Trento, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

_____. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliografia, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAMBIN, J. J. **Market driven management**. New York: Palgrave. 2000.

LANZANA, A. E. T. O setor externo da economia brasileira. In: VASCONCELLOS, M. A. S.; LIMA, M.; SILBER, S. D. (Orgs.). **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 97-130.

LE MOIGNE, J. L. **Les systèmes de décision dans organisations**. Paris: PUF, 1974.

LOCKAMY, A.; SMITH, W. I. Target costing for supply chain management: criteria and selection. **Industrial Management & Data Systems**, p. 210-218, 2000.

MALHOTRA, N. A. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 115 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MERRILEES, B.; MILLER, D.; PHILIP, J. R. Toward developing a new retail concept taxonomy. In: **MARKETING IN THE THIRD MILLENNIUM: ANZMAC99, AUSTRALIAN & NEW ZEALAND MARKETING ACADEMY CONFERENCE**, 1999, Sydney. Proceedings... Sidney: School of Marketing, University of New South Wales, 1999.

MOLLER, K.; WILSON, D. T. **Business Marketing**: an interaction and network perspective. Kluwer Academic, 1995.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management, functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, n. 12, p. 221-244, 2001.

NEVES, M. F. Marketing and network contracts (agreements). **Chain and Network Science Review**, 2003.

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

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. Understanding customer expectations of service. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 3, p. 39-48, 1991.

PIPKIN, A. **Marketing internacional**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005. 162 p.

RESENDE, L. S.; GARCIA, L. M. **Trading company brasileira**: empresa comercial exportadora. São Paulo: Atlas, 1977. 190 p.

RIBEIRÃO PRETO. Prefeitura Municipal. 2009. Disponível em: <<http://www.ribeiraopreto.sp.gov.br/crp/dados>>. Acesso em: 6 jan. 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334 p.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria do desenvolvimento. 2007. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/programas/comexsp/2007/>>. Acesso em: 6 jan. 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2004. 335 p.

SOARES, C. C. **Introdução ao comércio exterior**: fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. Fatores condicionantes da gestão de custos organizacionais. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008, Cidade. **Anais...** Cidade, 2008.

VASCONCELLOS, M.; LIMA, M. SILBER, S. **Gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WILKINSON, I. A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. **Australasian Journal of Marketing**, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.

ANEXOS

Anexo A: Portaria SECEX nº35- de 24/11/2006, artigos 217 a 223 - para obtenção de Registro Especial de *Trading Companie*.

Fonte: SECEX (2008)

CAPÍTULO XXVII

DA EMPRESA COMERCIAL EXPORTADORA

Art. 217. Considera-se Empresa Comercial Exportadora, para os efeitos de que tratam o Decreto-Lei n.º 1.248/72, as empresas que obtiverem o Certificado de Registro Especial, concedido pelo DECEX em conjunto com a Secretaria da Receita Federal (SRF).

Art. 218. A empresa que deseja obter o Registro Especial deverá satisfazer os seguintes quesitos:

I – possuir capital mínimo realizado equivalente a 703.380 unidades fiscais de referência (UFIR), conforme disposto na Resolução n.º 1.928, de 26 de maio de 1992, do Conselho Monetário Nacional;

II – constituir-se sob a forma de sociedade por ações;

III - não haver sido punida, em decisão administrativa final, por infrações aduaneiras, de natureza cambial, de comércio exterior ou de repressão ao abuso do poder econômico.

Art. 219. Não será concedido Registro Especial à empresa impedida de operar em comércio exterior ou que esteja sofrendo ação executiva por débitos fiscais para com a Fazenda Nacional e/ou Fazendas Estaduais.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se também à empresa da qual participe, como dirigente ou acionista, pessoa física ou jurídica impedida de operar em comércio exterior ou que esteja sofrendo ação executiva por débitos fiscais para com a Fazenda Nacional e/ou Fazendas Estaduais.

Art. 220. A empresa deverá encaminhar correspondência ao DECEX/COORD, informando a denominação social da empresa, número de inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), endereço, telefone e fax, indicando, também, os estabelecimentos que irão operar como Empresa Comercial Exportadora, devidamente acompanhada, para cada estabelecimento, de 2 (dois) jogos dos seguintes documentos:

I – páginas originais do Diário Oficial, ou cópia autenticada, contendo as atas das Assembléias que aprovaram os estatutos sociais, elegeram a diretoria e estabeleceram o capital social mínimo exigido, com a indicação de arquivamento na Junta Comercial;

II – relação dos acionistas com participação igual ou superior a 5% (cinco por cento) do capital social, devidamente qualificados (nome, endereço, CPF/CNPJ), com os respectivos percentuais de participação;

III – páginas originais do Diário Oficial, ou cópia autenticada, contendo as atas das Assembléias que aprovaram a constituição de cada estabelecimento da empresa que pretenda operar como Empresa Comercial Exportadora, nos termos do Decreto-Lei n.º 1248/72, com a indicação de arquivamento na Junta Comercial; e

IV – certidões negativas de débitos fiscais que trata o artigo 219 acima.

Art. 221. A concessão do Registro Especial dar-se-á mediante a emissão de Certificado de Registro Especial pelo DECEX e pela SRF.

Art. 222. A empresa comercial exportadora fica obrigada a comunicar aos órgãos concedentes qualquer modificação em seu capital social, em sua composição acionária, em seus dirigentes e em seus dados de localização.

Parágrafo único. Para essa finalidade, a empresa deverá encaminhar correspondência aos órgãos concedentes com informações relativas às alterações ocorridas, anexando as páginas originais do Diário Oficial, ou cópia autenticada, que contenham as atas das Assembleias que tenham aprovado as alterações, com a indicação de arquivamento na Junta Comercial.

Art. 223. O Registro Especial poderá ser cancelado sempre que:

I – ocorrer uma das hipóteses previstas nas alíneas “a” e “b” do § 1.º do art. 2.º do Decreto-Lei n.º 1248/72;

II – ocorrer uma das hipóteses previstas no art. 219 desta Portaria;

III – não for cumprido o disposto no art. 222 desta Portaria.

Anexo B: Empresas Exportadoras - Ribeirão Preto/2007

Fonte: SECEX/MDIC (2008)

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
Secretaria de Comércio Exterior - SECEX

Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Comércio Exterior - DEPLA

EMPRESAS EXPORTADORAS DO ESTADO DE SÃO PAULO POR FAIXA DE VALOR (US\$) - (JAN-DEZ/2007)
(CRITÉRIO - DOMICÍLIO FISCAL)

UF	Município	CNPJ	Empresa	Faixa
SP	RIBEIRÃO PRETO	0054974000181	NETAFIM BRASIL SISTEMAS E EQUIPAMENTOS DE IRRIGACAO LTD	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	00692195000125	UNICENTER COMERCIAL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	00625332000161	IZAQUEL MARTINS ROSA - EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	00721371000162	MONTASTEC MONT ASSIST TECNICA COM IND DE MAQ LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	01222747000157	MARCIO APARECIDO DEL RIGO ME	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	01332005000184	DENTSCLER INDUSTRIA DE APARELHOS ODONTOLÓGICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	01339626000190	MARANGATU SEMENTES LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	01649186000177	ODONTOMEDICS INDUSTRIA DE EQUIPAMENTOS MEDICOS ODONTOLO	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	01979841000155	CRYSTALSEV COMERCIO E REPRESENTACAO LTDA	Acima de US\$ 100 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	02184151000172	LAVORWASH BRASIL INDUSTRIAL E COMERCIAL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	02228938000199	D-X INDUSTRIA, COMERCIO E EXPORTACAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	02281242000126	METALCURY FUNDACAO INDUSTRIAL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	02656958000160	EXPANSAO COMERCIO INTERNACIONAL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	02949160000107	TRACAND MAQUINAS E SISTEMAS PARA AGRICULTURA LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03056201000107	CRODOBA INDUSTRIAL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	03106023000173	SALLES & DUARTE LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03226755000105	TECMEDO IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DE LIVROS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	03373630000173	KRISIDENT COMERCIO E REPRESENTACAO DE EQUIPAMENTOS MEDIC	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03471879000148	CIPAMED EMBALAGENS MEDICO-HOSPITALARES LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03554510000107	TUBOS VEROLA COMERCIO, IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03648052000128	AGR PASSINI COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03670744000101	INDUSTRIA E COMERCIO DE CHOPEIRAS RIBEIRAO PRETO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03693938000192	ASRICHEM DO BRASIL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	03993484000105	SIGMED EQUIPAMENTOS ELETRONICOS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	04301764000178	INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LIMA TEIXEIRA LTDA - E	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	04370626000140	LEANDRO MARIANO FRANCA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	04417736000110	GNATUS INTERNATIONAL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	04622196000107	FOOD AND MACHINES EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	04839305000142	ODONTICS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05169387000128	HIDROVACHEK LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05300805000174	AJUBA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05487324000110	FISHER AMERICA - IMPORTACAO E EXPORTACAO DE MATERIAIS P	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05515453000174	TEC BOL INDUSTRIA DE ARTEFATOS DE LATEX LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05551326000120	REALIZAR COMERCIO, IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05558108000118	MAQ GLOBAL INDUSTRIA E COMERCIO DE MAQUINAS ESPECIAIS L	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05827864000103	BME SISTEMAS DE ENERGIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05875946000115	GUARIM EQUIPAMENTOS DIESEL E FABRICACAO DE MAQUINAS IND	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	05900322000100	WOLF SEEDS DO BRASIL S/A	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	06145755000160	CARNAUBA EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	07169742000194	PASTOBRAS SEMENTES LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	07169829000161	DM TECH PRODUTOS ELETRO - ELETRONICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	07610618000112	F.G. - COMERCIO DE PRODUTOS MEDICOS E ODONTOLÓGICOS LTD	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	07622126000147	FOGETTI'S COMERCIO E EXPORTACAO DE BIJUTERIAS LTDA - M	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	07722722000107	MARTINS & BALBO COMERCIO E EXPORTACAO DE BIJUTERIAS LTD	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	07691713000131	ANDREA CHIUZZI - ME	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08216328000154	R.G. BRINDES - COMERCIO, IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA. -	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08300416000137	BOOKS MEDIA PUBLICACOES LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08348072000136	CICEBA - COMERCIO INTERNACIONAL DE MAQUINAS E EQUIPAMEN	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	08470376000172	RONCAR INDUSTRIA, COMERCIO E EXPORTACAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08490424000194	FERRAZ MAQUINAS E ENGENHARIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08501536000166	CENTRO TECNICO RONCAR LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08525997000183	SANTA HELENA INDUSTRIA DE ALIMENTOS S/A	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	086214292000166	A. ULDERIGO ROSSI INDUSTRIA DE MAQUINAS GRAFICAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08707089000121	GIL EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LIMITADA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08013411000148	CONSOLI & CIA LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08015119000164	GNATUS EQUIPAMENTOS MEDICO ODONTOLÓGICOS LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	08019756000109	IR CONSULTORIA PROJETOS E MONTAGENS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	08460745000160	RIBERBALL MERCANTIL E INDUSTRIAL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	09169642000108	UNIBRAS AGRO QUIMICA LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	09345358000145	APIS FLORA INDUSTRIAL E COMERCIAL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	50492271000180	EDITORA COC EMPREENDIMENTOS CULTURAIS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	50494558000149	BRANDY INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	51470417000159	AERO MEC COMERCIAL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	51665073000133	INDUSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTICIOS CORY LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	53281028000100	TA-I TINTAS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	53526372000112	MICROEM PRODUTOS MEDICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	54611678000130	VEM EQUIPAMENTOS ELETRONICOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	54644653000132	PRODENTAL EQUIPAMENTOS ODONTOLÓGICOS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	55860736000101	COMPANHIA DE BEBIDAS IPIRANGA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	55862369000177	SANTAL EQUIPAMENTOS S.A. COMERCIO E INDUSTRIA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	55867723000156	INDUSTRIAS REUNIDAS FRATESCHI LTDA-EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	55970016000119	INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS RIO MODINHA LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	55972087000150	JP INDUSTRIA FARMACEUTICA S/A	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	55972954000158	COMEGA INDUSTRIA DE TUBOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	55979736000145	DABI ATLANTIDE INDUSTRIAS MEDICO ODONTOLÓGICAS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	55983274000130	OLIVEF CZ IND E COM DE APARELHOS HOSPITALARES LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	55989834000163	IRBO-INDUSTRIA DE ARTEFATOS DE BORRACHA LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	55991921000155	DINAGRO AGRO PECUARIA LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	56014475000191	DELTRONIX EQUIPAMENTOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	56124506000167	DINATEC PECAS E SERVICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	56287275000167	MARVITUBOS TUBOS E PECAS HIDRAULICAS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	56891492000107	CESAR N. ALFONZO COMERCIAL EXPORTADORA E IMPORTADORA LT	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	57663932000131	INTERUNION COMERCIO INTERNACIONAL LTDA	Entre US\$ 10 e 50 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	57716854000196	SIBRAPE-INDUSTRIA E COMERCIO DE ARTIGOS PARA LAZER LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	57722118000140	FUND DE APOIO AO ENSINO PESQ E ASSISTENCIA HCFMRPUSP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	58061557000112	MICRODENT APARELHOS ODONTOLÓGICOS LTDA - EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	58525668000132	SEPROTEC-COMERCIO,PRODUCAO E TECNICA DE SEMENTES LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	58764556000134	AGMAQ EQUIPAMENTOS E MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	60409075010891	NESTLE BRASIL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	60409075031627	NESTLE BRASIL LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	60528355000177	ANTICORROSIVA DO BRASIL LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	61211470000199	AGROSYSYSTEM COMERCIO, IMPORTACAO E EXPORTACAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	62145453000163	SUPRIR IMPORTACAO E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	62413689000115	GIGANTE RECEM NASCIDO INDUSTRIA, COMERCIO E REPRESENTAC	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	62435294000290	TRES S FERRAMENTAS DE PRECISAO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	63060397000146	DI MARIOTTI INDUSTRIA DE CALCADOS LTDA	Entre US\$ 1 e 10 milhões
SP	RIBEIRÃO PRETO	64076805000100	GUTTENBERG CUNHA MUNIZ EPP	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	64750326000119	ODONTOBRAS IND E COM DE EQ.MEDICOS E ODONTOLÓGICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	65763377000148	BASEQUIMICA PRODUTOS QUIMICOS LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	66818360000103	DENT-FLEX INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	69092591000170	PROCION INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	Até US\$ 1 milhão
SP	RIBEIRÃO PRETO	74674896000120	METALCOM COMERCIAL LTDA	Até US\$ 1 milhão

Anexo C: Roteiro de entrevista aplicado às empresas fornecedoras

Fonte: Desenvolvido pela autora com base na revisão bibliográfica realizada neste estudo

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À EMPRESA FORNECEDORA (EF)

Nome do entrevistado:

Nome da Empresa:

Ramo da Empresa:

Nível de envolvimento conforme modelo proposto pela autora (Este tópico deve ser preenchido pelo entrevistado entre os parceiros):

- ☐ Prospects
- ☐ Experimentadores
- ☐ Compradores/Fornecedores
- ☐ Clientes Eventuais
- ☐ Clientes Regulares
- ☐ Defensores

INÍCIO DO RELACIONAMENTO

1. Com que tipo de produtos esta empresa trabalha?
2. A empresa trabalha com exportação direta ou indireta? Utilizam intermediários para comercializar?
3. Você busca diversificar o portfólio de produtos para exportação? (O produto exportado respeita cultura estrangeira?)
4. Você acredita que as características de seus produtos, mercado e forma de atuação global influenciam o relacionamento com uma ECE?
5. Com relação à busca pela ECE, quais critérios a empresa utilizou? Por quê? Alguns dos aspectos são:
 - Boa reputação/tradição do fornecedor/trading
 - Experiência de mercado
 - Potencial de manutenção do relacionamento pelo grau de interesse percebido na empresa
 - Portfólio de produtos
 - Proximidade física (aspectos logísticos)/ relacional(contatos pré-estabelecidos)
6. Com relação à seleção do mercado externo, quais critérios foram utilizados? Por quê? Alguns dos aspectos são:
 - Aproveitar experiências bem sucedidas
 - Inovar, mediante abertura de novos mercados.

MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO

7. Você acredita que as características de seus produtos, mercado e forma de atuação global influenciam o relacionamento com uma ECE?

8. Assinale quais dos elementos abaixo estão presentes no relacionamento atual com a ECE. E indique a importância para a manutenção do relacionamento com a ECE.

Amizade	Flexibilidade e Adaptação	Conhecimento
Colaboração/ Cooperação	Atração	Confiança
Valores	Proximidade e distância	Benefícios mútuos
Autonomia	Interdependência	Estabilidade

9. Dos elementos discutidos acima cite e numere 03 (três) facilitadores da manutenção do relacionamento (o 1º lugar deve ser dado ao elemento essencial à manutenção do relacionamento com a ECE).

TÉRMINO DO RELACIONAMENTO

10. Quais fatores você julga terem sido os responsáveis pelo término do relacionamento com a ECE?
11. Você acredita que as características de seus produtos, mercado e forma de atuação global afetaram o relacionamento com a ECE?
12. Alguma estratégia de re-estabelecimento no relacionamento tem sido utilizada? Por quê? Qual (is)?

Anexo D: Roteiro de entrevista aplicado às empresas comerciais exportadoras

Fonte: Desenvolvido pela autora com base na revisão bibliográfica realizada neste estudo

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AS EMPRESAS COMERCIAIS EXPORTADORAS (ECE'S)

Nome do entrevistado:

Nome da Empresa:

Ramo da Empresa:

INÍCIO DO RELACIONAMENTO

1. Com que tipos de produtos e mercados (países) esta empresa trabalha?
2. Com relação à seleção da EF, quais critérios a empresa utiliza? Por quê? Alguns dos aspectos abaixo foram considerados? Por quê?
 - Boa reputação/tradição do fornecedor/trading
 - Experiência de mercado
 - Potencial de manutenção do relacionamento pelo grau de interesse percebido na empresa
 - Portfólio de produtos
 - Proximidade física (aspectos logísticos)/ relacional(contatos pré-estabelecidos)
3. Com relação à seleção do mercado externo, quais critérios foram utilizados? Por quê? Alguns dos aspectos abaixo foram considerados? Por quê?
 - Aproveitar experiências bem sucedidas
 - Inovar, mediante abertura de novos mercados.
4. Você acredita que as características do produto, mercado e forma de atuação global de suas EF's influenciaram na **adoção** pelo relacionamento com esta ECE?

MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO

5. Assinale quais dos elementos abaixo estão presentes no relacionamento atual com a ECE. Fale sobre força de cada elemento e sobre sua importância para a manutenção do relacionamento com a ECE.

Amizade	Flexibilidade e Adaptação	Conhecimento
Colaboração/ Cooperação	Atração	Confiança
Valores	Proximidade e distância	Benefícios mútuos
Autonomia	Interdependência	Estabilidade
6. Dos elementos discutidos acima cite e enumere 03 (três) facilitadores da manutenção do relacionamento (indicando 1º, 2º e 3º lugares, sendo que o 1º lugar deve ser

dado ao elemento essencial à manutenção do relacionamento com a ECE).

7. Você acredita que as características do produto, mercado e forma de atuação global das EF's influenciam na decisão da **manutenção** pelo relacionamento com esta ECE?

TÉRMINO DO RELACIONAMENTO

8. Quais fatores você julga terem sido os responsáveis pelo término do relacionamento? Por quê?
9. Você acredita que as características do produto, mercado e forma de atuação global das empresas fornecedoras influenciam a decisão da manutenção pelo relacionamento com esta ECE?
10. Alguma estratégia de reestabelecimento no relacionamento tem sido utilizada? Por quê? Qual (is)?

Anexo E: Conteúdo das entrevistas referente às análises das EF's e seu relacionamento com as ECE's

Conteúdo das entrevistas representadas pelas EF's				
ETAPA DO RELACIONAMENTO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CONTEÚDO	Nº DE OCORRÊNCIAS
NÍVEL DE ENVOLVIMENTO	Prospects			
	Experimentadores			
	Compradores/Fornecedores			
	Clientes Eventuais			1
	Clientes Regulares			
	Defensores			
INÍCIO	Porte da empresa	Pequeno	É causa do início do relacionamento	1
			Não é causa do início do relacionamento	
		Médio	É causa do início do relacionamento	
			Não é causa do início do relacionamento	2
		Grande	É causa do início do relacionamento	
			Não é causa do início do relacionamento	1
	Tipo de produto	Diferenciado	É causa do início do relacionamento	
			Não é causa do início do relacionamento	3
		Commoditizado	É causa do início do relacionamento	
			Não é causa do início do relacionamento	
		Diversificado	É causa do início do relacionamento	
			Não é causa do início do relacionamento	
	Forma de atuação global	Diversificada (exp. direta e indireta)	Motivo: Aumentar o <i>market share</i> ; conquistar mercados e clientes diversos	1
			Motivo: Alguns clientes estrangeiros só compram através de determinada ECE.	

			Motivo: A EF trabalha predominantemente com exp. Direta, no entanto é procurada pela ECE a qual oferece uma oportunidade de negócio	1
			Motivo: Somar a experiência exportadora da EF à experiência de mercado da ECE	1
			Motivo: Adquirir experiência exportadora com a ECE e mercadológica através da exp. direta.	
		Somente exp. direta	Motivo: Oportunismo, ou seja, o foco da EF é atender o mercado interno, entretanto os clientes estrangeiros buscam a EF	
			Motivo: Obter maior controle do processo (tanto operacional quanto administrativo). A ECE presta um bom suporte operacional, mas não permite desenvolver o conhecimento mercadológico	3
		Somente exp. indireta	Motivo: Falta experiência exportadora, então a EF busca o suporte da ECE	
			Motivo: A EF não tem interesse em exportar, mas recebe proposta do cliente estrangeiro e então terceiriza o processo.	
			Motivo: Custo. A frequência de exportação pela EF não justifica a abertura de um departamento interno de comércio exterior	
	Diferenciação do produto (Customização ou adaptação ao mercado externo)	Sim, a EF adapta seu produto para:	Atender a ECE	
			Atender o mercado estrangeiro	4
	Busca pela ECE	Critérios de seleção	Boa reputação	2
			Experiência de mercado	1
			Potencial de manutenção do relacionamento	2
			Portfólio de produtos da EF	2
			Proximidade física (aspectos logísticos)/relacional(contatos pré-estabelecidos; facilidade de comunicação etc.)	1
	Atendimento ao mercado externo	A EF buscou o cliente estrangeiro. Causas da escolha:	Aproveitar experiências bem sucedidas	1
			Inovar, mediante abertura de novos mercados	1
			Facilidade mercadológica: menor distância geográfica, cultural, política, legal, fitossanitária etc.	2
			Facilidade mercadológica: alta demanda e baixa oferta do produto no mercado selecionado.	1
			Facilidade mercadológica: alta demanda	1
		A EF foi buscada pelo cliente estrangeiro	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	

MANUTENÇÃO		A EF foi buscada pela ECE	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	
	Porte da empresa (EF)	Pequeno	É causa da manutenção do relacionamento	1
			Não é causa da manutenção do relacionamento	
		Médio	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	1
		Grande	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	1
	Tipo de produto (EF)	Diferenciado	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	2
		Commoditizado	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	
		Diversificado	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	
	Diferenciação do produto - Customização ou adaptação ao mercado externo- (EF)	Sim, a EF adapta seu produto para:	É causa da manutenção do relacionamento	1
			Não é causa da manutenção do relacionamento	1
		Não, a EF não adapta seu produto.	É causa da manutenção do relacionamento	
			Não é causa da manutenção do relacionamento	
	Elementos do Relacionamento	Amizade	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	1
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	3
		Colaboração/ Co-operação	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	3
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	1
		Valores/ Transparência	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	3
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	1
		Autonomia	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	2
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	2
		Flexibilidade e adaptação	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade, geralmente por parte da EF é maior do que por parte da ECE.	4

			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	
		Atração	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	1
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	1
		Proximidade	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	1
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	1
		Interdependência	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	1
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	1
		Conhecimento/ Experiência	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	2
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	2
			A falta de conhecimento ou baixa experiência exportadora é causa da manutenção do relacionamento com a ECE	4
			O conhecimento adquirido pela EF ou o nível de experiência exportadora da EF não influencia na manutenção do relacionamento com a ECE.	2
		Confiança	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	2
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	2
		Benefícios mútuos	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	3
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	
		Estabilidade	Está presente no relacionamento com a ECE em grande intensidade	1
			Está presente no relacionamento com a ECE em pequena intensidade	3
TÉRMINO	Motivos que levaram ao término do relacionamento com a ECE	Descumprimento do acordo pela ECE	Descumprimento no pagamento, entre outros	
		Desinteresse por parte da ECE	Faltou adaptação do produto	
			A ECE encontrou outro fornecedor que ofereça o mesmo produto à um preço reduzido	1
		Desinteresse por parte da EF	A adaptação do produto necessária ao fornecimento à ECE representou um investimento não compensatório para a EF	
		Características do negócio da EF	Porte da empresa	
			Tipo de produto	
			Forma de atuação global	

			Diferenciação do produto (Necessidade de customização ou adaptação ao mercado externo)	
		Desinteresse por parte do cliente estrangeiro	O cliente estrangeiro preferiu comprar direto de uma ECE inserida no mercado externo	1
	Estratégia de re-estabelecimento do relacionamento	Foi utilizada	Houve tentativa, através de contato telefônico, e-mail; sem sucesso	1
			Houve tentativa, através de contato telefônico, e-mail; bem sucedida	
		Não foi utilizada	Não houve interesse por parte da EF, que decidiu focar na modalidade de exportação direta	1

Fonte: Elaborado pela autora

Obs.: A fim de destacar os conteúdos mais relevantes algumas afirmações com suas respectivas categorias, subcategorias e número de ocorrências terão as bordas das células destacadas em negrito. A relevância do conteúdo obedeceu aos seguintes critérios: a) alto índice do número de ocorrências; e/ou; b) alta importância demonstrada pelo entrevistado aliado ao seu grande domínio de conhecimento percebido pela entrevistadora.

Anexo F: Conteúdo das entrevistas referente às análises das ECE's e seu relacionamento com as EF's

Conteúdo das entrevistas representadas pelas ECE's					
Etapas do relacionamento	Categorias	Sub-categorias	Conteúdo	Nº de ocorrências	
	Portfólio de Produtos da ECE	Produto específico	Diferenciado	É causa do início do relacionamento	3
				Não é causa do início do relacionamento	
		Commodities		É causa do início do relacionamento	
				Não é causa do início do relacionamento	1
		Mercado externo específico	Produtos diversos	É causa do início do relacionamento	1
				Não é causa do início do relacionamento	
		Produto específico		É causa do início do relacionamento	
				Não é causa do início do relacionamento	
		Produtos e mercados diversificados		É causa do início do relacionamento	1
				Não é causa do início do relacionamento	
		Boa reputação/ tradição do fornecedor		É causa do início do relacionamento	2
				Não é causa do início do relacionamento	
		Experiência de mercado		É causa do início do relacionamento	2
				Não é causa do início do relacionamento	
		Potencial de manutenção do relacionamento		É causa do início do relacionamento	1
				Não é causa do início do relacionamento	
		Portfólio de produtos		É causa do início do relacionamento	3
				Não é causa do início do relacionamento	
				É causa do início do relacionamento	3

				Não é causa do início do relacionamento		
		Custo do produto ofertado pela EF		É causa do início do relacionamento	2	
	Atuação global / atendimento ao mercado externo	A ECE buscou o cliente estrangeiro	Aproveitar experiências bem sucedidas	É causa do início do relacionamento	3	
				Não é causa do início do relacionamento		
			Inovar mediante abertura de novos mercados	É causa do início do relacionamento	2	
				Não é causa do início do relacionamento		
			Facilidade mercadológica: menor distância geográfica, cultural, política, legal, fitossanitária etc.	É causa do início do relacionamento		
				Não é causa do início do relacionamento		
			Facilidade mercadológica: alta demanda e baixa oferta do produto no mercado selecionado.	É causa do início do relacionamento		
				Não é causa do início do relacionamento		
			Facilidade mercadológica: alta demanda	É causa do início do relacionamento		
				Não é causa do início do relacionamento		
			A ECE foi buscada pelo cliente estrangeiro	Motivo: Preço do produto		1
				Motivo: Produto diferenciado		1
		Motivo: Potencial de manutenção do relacionamento		1		
		A ECE foi buscada pela EF	Motivo: Falta experiência exportadora, então a EF busca o suporte da ECE		2	
			Motivo: A EF não tem interesse em exportar, mas recebe proposta do cliente estrangeiro e então terceiriza o processo.		2	
			Motivo: Custo. A frequência de exportação pela EF não justifica a abertura de um departamento interno de comércio exterior		2	
		MANUTENÇÃO	Porte da empresa (EF)	Pequeno	É causa da manutenção do relacionamento	2
					Não é causa da manutenção do relacionamento	
Médio	É causa da manutenção do relacionamento			1		
	Não é causa da manutenção do relacionamento					
Grande	É causa da manutenção do relacionamento			1		
	Não é causa da manutenção do relacionamento			2		
Tipo e diferenciação do produto - Customização ou adaptação ao mercado externo- (EF)	Diferenciado		É causa da manutenção do relacionamento			
			Não é causa da manutenção do relacionamento	1		
	Commoditizado		É causa da manutenção do relacionamento			
			Não é causa da manutenção do relacionamento			
	Diversificado	É causa da manutenção do relacionamento	1			
		Não é causa da manutenção do relacionamento				

	Elementos do Relacionamento	Amizade	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	3
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	3
		Colaboração/Co-operação	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	5
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	1
		Valores/ Transparência	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	3
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	2
		Autonomia	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade, principalmente do lado da EF que é cliente da ECE.	6
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade, principalmente do lado da EF	
		Flexibilidade e adaptação	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	3
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	2
		Atração	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	3
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	
		Proximidade	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	2
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	4
		Interdependência	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	4
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	2
		Conhecimento/ Experiência	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	5
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	1
			A falta de conhecimento ou baixa experiência exportadora é causa da manutenção do relacionamento com a ECE	
			O conhecimento adquirido pela EF ou o nível de experiência exportadora da EF não influencia na manutenção do relacionamento com a ECE.	
		Confiança	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	6
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	
		Benefícios mútuos	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	6
			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	
		Estabilidade	Está presente no relacionamento com a EF em grande intensidade	3

			Está presente no relacionamento com a EF em pequena intensidade	3
TÉRMINO	Motivos que levaram ao término do relacionamento com a EF	Descumprimento do acordo pela EF	Descumprimento no prazo da entrega, qualidade do produto, quantidade fornecida, entre outros	2
		Desinteresse por parte da ECE	Faltou adaptação do produto	
			A ECE encontrou outro fornecedor que ofereça o mesmo produto à um preço mais baixo	
		Desinteresse por parte da EF	A adaptação do produto necessária ao fornecimento à ECE representou um investimento não compensatório para a EF	
			Independência da EF que passou a exportar diretamente	2
		Características do negócio da EF	Porte da empresa	
			Tipo de produto	
			Forma de atuação global	
			Diferenciação do produto (Necessidade de customização ou adaptação ao mercado externo)	
	Estratégia de re-estabelecimento do relacionamento	Foi utilizada	Houve tentativa, através de contato telefônico, e-mail; sem sucesso	
			Houve tentativa, através de contato telefônico, e-mail; bem sucedida	
		Não foi utilizada	Não houve interesse por parte da ECE, que decidiu buscar outros fornecedores a um custo reduzido	

Fonte: Elaborado pela autora

Obs.: A fim de destacar os conteúdos mais relevantes algumas afirmações com suas respectivas categorias, subcategorias e número de ocorrências terão as bordas das células destacadas em negrito. A relevância do conteúdo obedeceu aos seguintes critérios: a) alto índice do número de ocorrências; e/ou; b) alta importância demonstrada pelo entrevistado aliado ao seu grande domínio de conhecimento percebido pela entrevistadora.