



Isabel de Abreu Farias

**Mensuração do Desempenho de Exportação:
As Perspectivas dos Gestores e dos Acadêmicos**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro
Setembro de 2009.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Isabel de Abreu Farias

**Mensuração do Desempenho de Exportação:
As Perspectivas dos Gestores e dos Acadêmicos**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Orientador

Departamento de Administração da PUC-Rio

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Departamento de Administração da PUC-Rio

Prof^a. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Instituto Coppead de Administração - UFRJ

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 01 de setembro de 2009.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Isabel de Abreu Farias

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2007, com curso de Formação em Administração Internacional pelo Instituto Coppead de Administração da UFRJ. Trabalhou na área de pesquisa em administração internacional no Instituto Coppead de Administração da UFRJ. Seus interesses de pesquisa estão relacionados à estratégia e internacionalização de empresas.

Ficha Catalográfica

Farias, Isabel de Abreu

Mensuração do desempenho de exportação: as perspectivas dos gestores e dos acadêmicos / Isabel de Abreu Farias ; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2009.

158 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Desempenho de exportação. 3. Exportadores brasileiros. 4. Mensuração do desempenho. 5. Negócios internacionais. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho a Deus, aos meus pais,
Maria da Glória e Antonio, e a minha irmã,
Rosane.

Agradecimentos

Viver é a arte do aprendizado. A cada dia, renovamos-nos, reciclamo-nos, renascemos a partir da constante interação com o outro que nos constrói e nos destrói. Neste momento, quero expressar formalmente a todos aqueles que participaram e que virão a participar na construção e reconstrução de mim o meu eterno agradecimento, pois enumerá-los seria impossível.

Desejo agradecer em especial ao Professor Jorge Carneiro, meu orientador, por todo o apoio, orientação acadêmica e empenho no desenvolvimento desta dissertação, sem ele este trabalho não teria sido possível.

À professora Angela da Rocha por disponibilizar verbas do PRONEX / FAPERJ / CNPq para despesas da pesquisa de campo e por seus conselhos acadêmicos para o desenvolvimento da linha de pesquisa em Desempenho Organizacional em que esta dissertação se insere.

À Flávia Schmidt, aluna do doutorado, pela ajuda na pesquisa de campo, assim como pelos conselhos e pelos agradáveis momentos de descontração na sala dos mestrandos e doutorandos.

Agradeço ao professor José Roberto (*in memoriam*) e aos executivos e empresas que me auxiliaram no pré-teste do roteiro de entrevista e aos que disponibilizaram não apenas o precioso tempo (*time is money*) para me receber, mas também o valioso conhecimento prático que tinham da área de exportação.

Agradeço ao IAG – PUC Rio, aos professores desta instituição pela oportunidade de aprendizado que me proporcionaram, aos funcionários, em especial a Teresa Campos e ao Fábio Etienne, e à CAPES pela bolsa de estudos, pois sem ela este sonho não teria saído do abstrato para o real.

A Bárbara Martins, Monique Sampaio, Lavinha Sá e Luciana Velloso por compartilharem os picos e vales de todo este processo de amor e ódio à dissertação e a todos os outros amigos e amigas que fiz no mestrado e durante o mestrado.

Agradeço também aos amigos, amigas e familiares que souberam, tantas vezes, compreender pacientemente as minhas repetidas respostas “hoje não posso, estou estudando” ou “hoje não posso, estou trabalhando na dissertação”. Obrigada por compreenderem a minha ausência.

E, por fim, agradeço aqueles que foram o começo de tudo: meus pais e minha irmã, Rosane, que sempre me incentivaram a estudar e acreditaram que eu poderia ir além. A vocês deixo, não somente o meu muito obrigada, mas também o meu amor por toda eternidade. Sem vocês eu nada seria!

Resumo

Farias, Isabel de Abreu; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **Mensuração do Desempenho de Exportação: As Perspectivas dos Gestores e dos Acadêmicos**. Rio de Janeiro, 2009. 158p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem por objetivo estudar a temática de desempenho de exportação sobre a ótica teórica e prática. Para isto, foram revisados os principais modelos teóricos utilizados para avaliar o desempenho de exportação e buscou-se confrontar as variáveis utilizadas nestes estudos com as variáveis utilizadas pelos gestores de exportação dentro do ambiente organizacional. A metodologia utilizada foi: (i) pesquisa bibliográfica a trabalhos conceituais sobre o construto de desempenho de exportação, a revisões de literatura e a estudos empíricos; (ii) entrevistas semi-estruturadas com 15 gestores de empresas exportadoras nacionais para identificar as principais dimensões e indicadores considerados na medição do desempenho de exportação. Como resultados principais desta análise, percebeu-se que, em geral, os gestores entrevistados: utilizam um horizonte de curto prazo para as análises dos resultados das atividades de exportação; não possuem informações sobre os concorrentes no mercado externo; utilizam principalmente variáveis de medidas econômico-financeiras e de mercado de orientação temporal absoluta; e, utilizam os mesmos indicadores tanto para definir atividades exportadoras de sucesso quanto de fracasso.

Palavras-chave

Desempenho de exportação; exportadores brasileiros; mensuração do desempenho; negócios internacionais.

Abstract

Farias, Isabel de Abreu; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira (Advisor). **Measurement of Export Performance: The Perspectives of Managers and Academics** Rio de Janeiro, 2009. 158p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The objective of this study is to examine the issue of export performance from a theoretical and a practical perspective. Theoretical models used to assess the export performance were reviewed and the variables used in these studies were compared with the variables used by export managers within the organizational environment. The methodology was: (i) literature review of conceptual works about the construct of export performance, reviews of literature and empirical studies, (ii) semi-structured interviews with 15 managers of national exporting companies to identify the key dimensions and indicators considered in measuring the performance of exports. As main results of this analysis, it is understood that, in general, the managers interviewed: use a short-term horizon to analyze the results of exports activities, do not have information about competitors in foreign markets, mainly using economic/financial and market variables measures with absolute time orientation, and use the same indicators to define success or failure of export activities.

Keywords

Export performance; brazilian exporters; performance measures; international business.

Sumário

1. Introdução	15
1.1. Pergunta de Pesquisa e Objetivos do Estudo	18
1.2. Contribuições do Estudo	19
1.3. Delimitação do Escopo do Estudo	20
1.4. Organização da Presente Pesquisa	20
2. Referencial Teórico	21
2.1. O Construto Desempenho	21
2.1.1. Aspectos Conceituais do Desempenho Organizacional	21
2.1.2. Particularidades do Desempenho de Exportação <i>versus</i> Desempenho Organizacional	25
2.1.3. Revisão Crítica de Modelos Conceituais de Desempenho de Exportação	26
2.1.4. Esquema Analítico Genérico do Desempenho de Exportação	31
2.2. Operacionalização do Desempenho de Exportação	32
2.2.1. Revisão De Modelos de Desempenho de Exportação em Estudos Empíricos	32
2.2.2. Indicadores de Desempenho de Exportação	38
2.3. Os Conceitos de Sucesso e de Fracasso	43
2.3.1. A Perspectiva do Sucesso e do Fracasso na Literatura sobre Novos Produtos	43
2.3.2. A Perspectiva do Sucesso e do Fracasso na Literatura sobre Desempenho de Exportação	48
3. Dados e Métodos	50
3.1. Pesquisa Qualitativa	51
3.2. Seleção dos Casos de Estudo e dos Respondentes	53
3.3. Procedimentos de Coleta de Dados	55
3.4. Procedimentos de Tratamento e de Análise dos Dados	59
3.5. Limitações do Método	63
4. Perfil das Empresas	65
5. Descrição das Entrevistas	69
5.1. Entrevista 1	69
5.2. Entrevista 2	72
5.3. Entrevista 3	73
5.4. Entrevista 4	75
5.5. Entrevista 5	77
5.6. Entrevista 6	79
5.7. Entrevista 7	80
5.8. Entrevista 8	82
5.9. Entrevista 9	84
5.10. Entrevista 10	85
5.11. Entrevista 11	87
5.12. Entrevista 12	88

5.13. Entrevista 13	90
5.14. Entrevista 14	92
5.15. Entrevista 15	94
5.16. Indicadores Citados por Entrevista	97
6. Discussão dos Resultados	103
6.1. Formas de Exportação Utilizadas e Atitude Exportadora	103
6.2. Informações sobre Resultados Passados de Exportação	106
6.3. Informações sobre a Concorrência e Comparação entre Resultados de Exportação	110
6.4. Diferenças e Semelhanças entre as Variáveis de Desempenho de Exportação Utilizadas pelos Gestores em Comparação com as Sugeridas pelos Acadêmicos	118
6.5. Critérios de Desempenho Utilizados para se Medir os Resultados de uma Operação de Exportação de Sucesso Versus de Fracasso	125
6.6. Proposta de Mensuração de Desempenho para os Acadêmicos e Gestores	129
7. Considerações Finais	131
7.1. Síntese do Estudo	131
7.2. Conclusões do Estudo	133
7.3. Recomendações para Acadêmicos e para Executivos	138
7.4. Discussão Sobre os Conceitos de Sucesso e Fracasso	140
7.5. Limitações do Estudo	141
7.6. Sugestões para Pesquisas Futuras	142
8. Referências Bibliográficas	143
Apêndices	150
Apêndice 1. Roteiro para Entrevistas	150
Apêndice 2. Informações sobre o Perfil do Entrevistado e da Empresa	158

Tabelas

Tabela 1 – Esquema analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação	31
Tabela 2 – Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005	39
Tabela 3 – Medidas de Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos	45
Tabela 4 – Perfil das Empresas Entrevistadas e dos Entrevistados	66
Tabela 5 – Indicadores de Desempenho de Exportação Citados por Entrevista	98
Tabela 6 – Formas de Exportação Utilizadas e Atitude Exportadora Citados por Entrevista	105
Tabela 7 – Informações Sobre Resultados Passados de Exportação por Entrevista	109
Tabela 8 – Informações Sobre a Concorrência e Comparação entre Resultados de Exportação	114
Tabela 9 – Relação dos Indicadores de Desempenho de Exportação Relatados pelos Gestores	120
Tabela 10 – Indicadores de Desempenho Relatados nos Casos de Sucesso e de Fracasso	125
Tabela 11 – Principais Contrastes Encontrados entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores	133
Tabela 12 – Principais Semelhanças Encontradas entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores	135

Quadros

Quadro 1 – Crescimento do Volume das Exportações e do PIB Mundial Real, 2000-2007	15
Quadro 2 – Evolução das Exportações Brasileiras entre 2000 e 2008	17

Abreviaturas e Siglas

APEV – *Annual Performance of an Export Venture*

BSC – *Balanced Scorecard*

DEPLA – Departamento de Desenvolvimento e Planejamento De Comércio Exterior

EXPERF – *Export Performance*

PADR – *Prospector, Analyzer, Defender e Reactor*

PIB – Produto Interno Bruto

STEP – *Short-Term Export Performance*

WTO – World Trade Organization

“Sabedoria é a capacidade de prever as consequências, a longo prazo, de ações atuais, a disposição de sacrificar ganhos a curto prazo em favor de benefícios a longo prazo e a habilidade de controlar o que é controlável e de não se afligir com o que não o é. A essência da sabedoria, portanto, é a preocupação com o futuro. Não é, porém, a preocupação com o futuro que o adivinho tem; ele só tenta prevê-lo. O sábio tenta controlar o futuro.”

R. L. Ackoff (1974, p.1)

1. Introdução

O Produto Interno Bruto Mundial cresceu entre 2000-2007, em média, 2,5% menos que as exportações mundiais, sendo que, no ano de 2006 essa diferença foi ainda maior, 5%, como pode ser visto no Quadro 1. Esse aumento da importância das atividades de exportação pode também ser evidenciado pelo salto vertiginoso em valor comercializado, que em 1973 representou U\$ 579 bi para U\$ 13.619 bi em 2007, segundo dados da World Trade Organization – WTO – (2008). Se for considerado o valor percentual desse crescimento, nesse espaço de tempo de 34 anos, as exportações mundiais aumentaram 2.352% em valor exportado.

Quadro 1: Crescimento do Volume das Exportações e do PIB Mundial Real, 2000-2007

	2000-07	2005	2006	2007
Exportações Mundiais	5,5%	6,5%	8,5%	6,0%
PIB Mundial Real	3,0%	3,0%	3,5%	3,5%

Fonte: WTO (2008).

Nota-se, assim, que as atividades de exportação ganharam nas últimas décadas expressão no cenário econômico mundial, sendo cada vez mais importante a realização de pesquisas dentro dessa área de estudo. Dentro desse campo de pesquisa, destaca-se a importância de se identificar como as empresas e os governos podem medir o desempenho das suas atividades de exportação, de forma a focarem melhor seus esforços produtivos e comerciais, para incrementarem a participação de suas exportações no cenário mundial.

Observa-se então que estudar o desempenho das exportações é relevante não apenas para os empresários, que neste novo cenário de integração dos mercados necessitam saber o quão bem vão com suas atividades de exportação, mas também para os governos em todas as suas esferas, que com o aumento das atividades de exportação podem ter um incremento no Produto Interno Bruto do país e geração de um maior número de empregos formais. Pois, a partir do desempenho das exportações das empresas estabelecidas em seu território, o governo ganha não apenas as receitas advindas de impostos, mas também um saldo comercial

favorável quando essas empresas têm um bom desempenho. Além desses públicos, esse tema é importante também para pesquisadores em administração de empresas (DIAMANTOPOULOS e KAKKOS, 2007; KATSIKEAS, LEONIDOU E MORGAN, 2000).

Zou e Stan (1998) evidenciam, em seu estudo, que a temática da exportação vem, ao longo dos últimos anos, ganhando legitimidade dentro dos campos de pesquisa em administração. Além disso, verificaram, por meio de sua revisão de literatura, que estudos anteriores (AABY; SLATER, 1989; CAVUSGIL; ZOU, 1994) apontam que o conhecimento dos fatores que determinam o desempenho das exportações continuava a ser caracterizado por um conjunto fragmentado e confuso de conhecimento de diversas disciplinas.

Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) e Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002) perceberam que os estudos analisavam apenas algumas dimensões do desempenho de exportação, o que conduzia a resultados fragmentados, como já evidenciado por Zou e Stan (1998). Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) advogaram também que pesquisas na área de desempenho de exportação são de vital interesse para três grandes grupos: os desenvolvedores de políticas públicas, os gestores e os pesquisadores da área.

A WTO (2008) evidencia também o crescimento dos países emergentes nas trocas comerciais mundiais, com atenção especial ao Brasil, Índia e China dentro deste grupo de economias emergentes. Embora tenha havido um crescimento, a parcela individual destes países (com exceção da China) no total das exportações mundiais é ainda relativamente pequena. A participação do Brasil e da Índia nas exportações mundiais é pouco mais de 1% e a da China está se aproximando de 10%.

A WTO (2008) evidencia ainda que, em 2007, o Brasil exportou mercadorias no valor US\$161 bilhões. As importações contabilizaram US\$ 127 bilhões, a balança comercial teve saldo positivo de US\$ 34 bilhões. Segundo dados sobre a evolução das exportações brasileiras, divulgados pelo Departamento de Desenvolvimento e Planejamento de Comércio Exterior – DEPLA, desde 2000 até 2008, as exportações brasileiras têm crescido a uma média anual de aproximadamente 17%, como pode ser observado no Quadro 2. Sendo que, como principais parceiros, o Brasil tem a Europa, que recebe quase 27% das exportações brasileiras, a América Central e do Sul que absorve aproximadamente

24%, a América do Norte por 20% e Ásia com um pouco mais de 16%, e as demais regiões pelos 12% restantes do total das exportações brasileiras (WTO, 2008).

Quadro 2: Evolução das Exportações Brasileiras entre 2000 e 2008

EXPORTAÇÕES BRASIL (FOB)		
Ano	US\$ bi	Var. %
2000	55,1	14,7
2001	58,2	5,7
2002	60,4	3,7
2003	73,1	21,1
2004	96,5	32,0
2005	118,3	22,6
2006	137,5	16,2
2007	160,6	16,9
2008	197,9	23,2
Média	160,4	17,3

Fonte: DEPLA (2009).

Dada esta realidade do aumento das exportações brasileiras nos últimos anos e do crescimento da sua importância no cenário econômico-político mundial, faz-se necessário aumentar a quantidade de estudos realizados em países emergentes, pois quase todos os modelos conceituais de mensuração que buscam identificar os determinantes do desempenho de exportação já testados dizem respeito a países desenvolvidos (ZOU e STAN, 1998). Na revisão de literatura realizada por Zou e Stan (1998), que continha 50 estudos na área de desempenho de exportação realizados entre 1987 e 1997, apenas dois estudos haviam sido realizados em países latino americanos (no Brasil e na Colômbia) e um realizado em países da América Central. Desta forma, ao se realizarem estudos em exportadores de países emergentes, em especial pertencentes à América Latina, contribui-se para a verificação da validade externa de variáveis e modelos já utilizados e na identificação de particularidades sobre a conceituação deste construto, que podem ser específicas da região.

1.1. Pergunta de Pesquisa e Objetivos do Estudo

O tema central desta pesquisa consiste em buscar identificar medidas de avaliação de desempenho de exportação que estejam sendo utilizadas pelos gestores e compará-las com as medidas sugeridas pelos teóricos da área de negócios internacionais. De forma a materializar as questões da pesquisa, identificou-se uma pergunta de pesquisa e subperguntas de pesquisa que guiaram este estudo:

- Como conceituar o desempenho de exportação segundo as perspectivas dos gestores e dos acadêmicos?

Trata-se de um estudo exploratório das principais formas utilizadas pelos gestores brasileiros para se medir desempenho de exportação. Como subperguntas têm-se:

- Quais são os principais critérios de desempenho de exportação utilizados pelos acadêmicos?
- Quais são os principais critérios de desempenho de exportação utilizados pelos gestores de exportação?
- Há diferenças entre critérios utilizados pelos gestores de exportação e pelos acadêmicos?
- Há diferença nos critérios de desempenho utilizados pelos gestores para se medir os resultados de uma operação de exportação de sucesso *versus* de fracasso?
- É possível elaborar uma proposta de mensuração de desempenho que atenda às necessidades dos acadêmicos e dos gestores e que se aplique tanto a operações de sucesso quanto a operações de fracasso?

Com a finalidade de responder às perguntas propostas, alguns objetivos intermediários foram desenvolvidos, dentre os quais se destacam:

- Levantar os principais indicadores de desempenho de exportação sugeridos pela literatura da área sobre exportação;
- Identificar os esquemas dimensionais dos modelos de desempenho de exportação já utilizados na literatura;

- Levantar os principais indicadores utilizados pelos gestores de exportação ou áreas correlatas para medir o desempenho de exportação, tanto em casos de sucesso como em casos de fracasso.

1.2. Contribuições do Estudo

O estudo pretende contribuir com uma análise dos fatores importantes para os acadêmicos e os gestores, de forma a proporcionar uma linha-mestra de entendimento das diferenças e similaridades entre os fatores utilizados nas duas perspectivas (acadêmica e prática). Busca-se assim contribuir para futuras pesquisas na área de desempenho de exportação que venham ser aplicadas à realidade prática das empresas exportadoras brasileiras, auxiliando no levantamento de indicadores utilizados por exportadores nacionais. Além disso, o estudo pode contribuir ao identificar possíveis lacunas referentes à forma com que os gestores estão medindo o desempenho de suas atividades de exportação.

O estudo pretende contribuir também com o setor público, pois ao se identificarem as variáveis utilizadas na prática da medição do desempenho de exportação, o setor público poderá se apoiar nessas considerações para tecer políticas que favoreçam um melhor desempenho das empresas exportadoras brasileiras.

1.3. Delimitação do Escopo do Estudo

Esta pesquisa se delimitará a estudar apenas os modelos conceituais de desempenho de exportação mais referenciados na literatura, pois, acredita-se que estes representem bem o universo temático estudado no passado. Além disso, a pesquisa não pôde contemplar todos os estados das cinco regiões político-administrativas brasileiras por uma questão de limite de verbas, mas abrangeu quatro estados, um em cada região. Os estados abrangidos foram: Santa Catarina (região sul), Rio de Janeiro (região sudeste), Rio Grande do Norte (região nordeste) e Pará (região norte).

É importante ressaltar que apesar de não ser abordado neste estudo, considera-se que um estudo *cross-cultural* em países representativos da América Latina seria de grande importância para o contexto acadêmico, uma vez que apenas o estudo feito por Aulakh, Kotabe e Teegen (2000) trata especificamente do tema de mensuração do desempenho de exportação em países latino-americanos, buscando-se a formulação de um modelo aplicado a mais de um país.

1.4. Organização da Presente Pesquisa

O presente estudo é composto, além desta parte introdutória, por uma seção de referencial teórico, em que são apresentados os principais conceitos utilizados para a análise das variáveis e modos de mensuração de desempenho. O terceiro capítulo é referente aos dados e métodos da pesquisa, em que são apresentadas as escolhas metodológicas da pesquisa. O quarto capítulo apresenta o perfil das empresas entrevistadas, o quinto capítulo apresenta a descrição das entrevistas realizadas.

O sexto capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa realizada, sendo seguido pelo capítulo das considerações finais do estudo. Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas e os apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção comporta os conceitos referentes ao desempenho, iniciando-se com desempenho organizacional e dando destaque ao desempenho de exportação e os principais avanços já apresentados sobre formas de modelar e medir desempenho de exportação. Além disso, será organizado um resumo das principais variáveis de desempenho de exportação sugeridas na literatura para dar suporte à comparação entre as variáveis sugeridas pelos acadêmicos e as utilizadas pelos gestores da área de exportação, em particular de desempenho de exportação. Por fim, são apresentados os conceitos de sucesso e fracasso sob a perspectiva da literatura do desenvolvimento de novos produtos e da literatura de desempenho de exportação.

2.1. O Construto Desempenho

2.1.1. Aspectos Conceituais do Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional ou efetividade organizacional tornou-se um tema de interesse dentro da área de estudos organizacionais. Os trabalhos publicados na área buscavam identificar o que fazia a firma ter alta qualidade, produtividade, ser eficiente e considerada de excelência (CAMERON, 1986). Apesar dos esforços empreendidos nesta área, o tema continua a ser fortemente debatido, uma vez que, como coloca Cameron (1986, p.544-545) “o desempenho organizacional é inerentemente paradoxal. Para ser efetiva, uma organização deve possuir atributos que são simultaneamente contraditórios e até mesmo mutuamente exclusivos”. Dentro desta mesma perspectiva, Snow e Hrebniak (1980, p.319) colocam que o “desempenho pode variar conforme o ponto de vista adotado (por exemplo, cliente ou *stockholders*)”. Ou seja, os autores chamam a

atenção para o fato de que diferentes atributos (características consideradas importantes dentro da organização) levarão à mensuração de desempenho de forma diferente e, conseqüentemente, à resultados distintos dependendo do referencial adotado. Outros estudos anteriores também destacaram esta dificuldade de se definir desempenho organizacional por este ser um fenômeno complexo e multidimensional (LEONIDOU et al., 2002. KATSIKEAS et al., 2000, SNOW e HREBENIAK, 1980).

As medidas de desempenho organizacional podem ser subjetivas (baseadas nas percepções dos respondentes) ou objetivas (baseadas em dados financeiros, contábeis, econômicos). Dess e Robinson (1984), preocupados com a dificuldade em se utilizarem dados objetivos na avaliação do desempenho de empresas de capital fechado e empresas que atuam em diversos países e setores (conglomerados), dado a falta de informações sobre a empresa ou a complexidade de informações, desenvolveram uma pesquisa buscando verificar se havia alta correlação entre os dois tipos de variáveis (subjetivas e objetivas). As medidas utilizadas para operacionalizar o desempenho e realizar essa comparação foram retorno sobre os ativos (ROA), crescimento em vendas e o desempenho global (medido por meio da pergunta “comparado com seus competidores, qual o percentual do desempenho ideal ou ótimo que o senhor pessoalmente julga que sua empresa atingiu em sua indústria?”), e para tais medidas utilizou-se um horizonte de comparação de cinco anos. Os autores concluíram que havia uma alta correlação entre as medidas subjetivas e objetivas, porém ressaltaram que uma não deve substituir a outra e que as medidas subjetivas devem ser utilizadas quando os dados objetivos forem difíceis de serem coletados. Além disso, observaram que as medidas subjetivas podem ser utilizadas para acessar indicadores de desempenho não-econômicos.

Fiengenbaum, Hart, e Schendel (1996, p.220) estudaram o desempenho a partir da perspectiva de que “o comportamento estratégico das organizações e seu posterior desempenho pode ser influenciado diretamente pela escolha da perspectiva de referência adotada pelos gestores”. Em sua opinião, a escolha do ponto de referência selecionado auxilia no alinhamento estratégico entre os fatores ambientais e internos à firma, conduzindo a um desempenho superior. Os autores, ao revisarem a literatura da área, perceberam que diversas variáveis eram

utilizadas para o estabelecimento do ponto de referência e propuseram uma matriz de três dimensões:

- Variáveis internas à firma – relacionam-se aos processos da organização que são essenciais ao desenvolvimento de competências, sendo divididas em entradas estratégicas (*strategic inputs*), como redução de custos, melhoria da qualidade, desenvolvimento de novos produtos, capacidade de inovação entre outras e, saídas estratégicas (*strategic outputs*), que seriam os resultados esperados das operações estabelecidas, como lucratividade, crescimento de vendas e lucros, criação de valor;
- Variáveis externas à firma – seria uma comparação da firma com referenciais externos, sejam outras firmas do mesmo setor ou de outros setores, assim como, com as expectativas dos clientes e as demais partes interessadas (*stakeholders*);
- Variáveis temporais – relacionam-se com a análise do desempenho passado, que afetam as decisões estratégicas atuais e que impactarão no desempenho futuro e, a análise do futuro desejado pela empresa, que também impactará nas decisões estratégicas para se atingir este futuro esperado.

Os autores propõem que a inter-relação entre essas três dimensões cria uma superfície de referência e a interação formará múltiplos objetivos e pontos de comparação para direcionar a intenção estratégica da firma, auxiliando-a a tirar vantagem das suas variáveis internas, aproveitando as oportunidades do ambiente.

Por seu turno, Kaplan e Norton (1996) estudaram o desempenho por meio de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que devem ser utilizados de forma a articular a estratégia do negócio, comunicar a estratégia e ajudar no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais e através das iniciativas dos diversos departamentos da organização com o objetivo de atingir as metas do negócio. Este conjunto de indicadores balanceados, popularizado pelo *Balanced Scorecard* – BSC – é composto por quatro perspectivas que realizam um balanço tanto entre os objetivos de curto quanto os de longo prazo, entre o que se deseja e como se chegar ao futuro idealizado, entre indicadores objetivos e subjetivos. Os indicadores utilizados no BSC se subdividem em financeiros, de clientes e mercado, de processos internos críticos e de aprendizagem e conhecimento. Cada firma deveria identificar os indicadores mais adequados à

estratégia planejada de forma a adequar a mensuração do desempenho com o planejamento estratégico.

Barney (1996) e Barney e Hesterly (2007) ressaltaram que os indicadores utilizados com maior frequência para se medir o desempenho eram os contábeis e econômicos, dado a facilidade do acesso a essas informações quando a empresa é de capital aberto. Em geral os indicadores contábeis são formados por meio de índices de lucratividade (ex.: retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio, margem de lucro bruto, lucro por ação, índice de preço/lucro e fluxo de caixa por ação), de liquidez (ex.: liquidez corrente, liquidez seca), de alavancagem (ex.: endividamento total, endividamento sobre o patrimônio líquido, cobertura de juros) e de atividade (ex.: giro de estoque, giro total de contas a receber, prazo médio de recebimento). O desempenho econômico considera o custo do capital empregado (ex.: custo do capital das dívidas e custo do capital acionário). Este custo de capital serve de referência para se avaliar o desempenho econômico que a empresa obteve, se normal (dentro do custo de capital estimado), se abaixo do normal (menor que o custo de capital estimado) ou se acima do normal (acima do custo de capital estimado). Além disso, Barney (1996), chamou atenção para o fato de que uma firma tem diversos *stakeholders* (públicos de interesse) e que deve buscar atender às expectativas de desempenho de cada público. Entretanto, como cada grupo de *stakeholders* utiliza critérios diferentes para avaliar o desempenho da firma, dificilmente uma empresa consegue atender plenamente a todos os públicos, devendo assim buscar um balanceamento entre as medidas utilizadas para se avaliar o desempenho de forma a incluir mais de uma perspectiva.

2.1.2. Particularidades do Desempenho de Exportação versus Desempenho Organizacional

O construto de desempenho de exportação vem sendo tratado há aproximadamente 45 anos e foi estudado pela primeira vez por Tookey (1964). Neste estudo evidenciou-se a grande inter-relação entre a atividade exportadora e as outras atividades da empresa (pesquisa e desenvolvimento, produção, tributário, etc.) e o autor demonstrou-se surpreso em como ainda não havia pesquisas sobre este tema, uma vez que era um tema de interesse para empresas e também para as economias nacionais. Neste estudo, o autor levantou questões que continuam afetando as empresas exportadoras, mesmo após mais de 40 anos de evolução dos negócios, como as adaptações necessárias para atender ao mercado externo, a necessidade de investimentos iniciais para estabelecer contato com os compradores que reduzem a lucratividade de curto prazo das atividades de exportação, entre outras.

Contudo, assim como ocorre na área de desempenho organizacional, em que há uma complexidade inerente à definição e à forma de se medir o construto, verifica-se que o mesmo ocorre com desempenho de exportação, que pode ser considerado como parte daquele todo. Por sua vez, não existe um consenso de qual seria a definição correta de desempenho de exportação e sua devida operacionalização (CARNEIRO, 2007; CAVUSGIL; ZOU, 1994; KATSIKEAS et al., 2000,). Contudo, cada vez mais pesquisadores têm dado atenção a esta temática, buscando desenvolver modelos que sejam capazes de medir o desempenho de exportação.

Matthyssens e Pauwels (1996) apontam a ausência de medidas unificadas como uma das razões da dificuldade de operacionalização e, conseqüentemente, de uma forma válida e confiável de medida do desempenho de exportação. De acordo com Aaby e Slater (1989) e Madsen (1987), esta fragmentação de resultados e a não identificação de qual é a relação entre desempenho de exportação e estratégia de exportação é causada por problemas associados à conceituação e à metodologia utilizada nesses diversos estudos. Cavusgil e Zou (1994, p.4) propuseram a seguinte definição de desempenho de exportação em seu estudo:

“desempenho de exportação é definido como a extensão em que os objetivos, tanto econômico quanto estratégicos, no que se refere a exportação de um produto a um mercado estrangeiro, são alcançados por meio de planejamento e execução da estratégia de exportação”.

Sendo que, estratégia de exportação, neste mesmo estudo, é considerada como “o significado pelo qual uma firma responde à inter-relação entre as forças internas e externas para atingir os objetivos da atividade de exportação” (CAVUSGIL; ZOU, 1994, p.4), ou seja, o desempenho de exportação se constituiu a partir da junção de diferentes dimensões. Salienta-se assim que “entender e tratar o desempenho organizacional ou, especificamente, o desempenho de exportação como um construto multidimensional deve ser parte do esforço de investigação na área” (CARNEIRO, 2007, p.112). Por isso, a busca pela integração de indicadores, ainda que conflitantes entre si, dentro de um mesmo modelo de operacionalização, deve ser a mais indicada, de forma a buscar uma compreensão mais completa do construto.

Pode-se perceber que o desempenho de exportação é parte integrante do desempenho organizacional (nas empresas que atuam com exportação) e, apesar de possuir suas peculiaridades, carrega algumas semelhanças com o desempenho organizacional, em especial a multidimensionalidade e complexidade do conceito. Entretanto, por ser o desempenho de exportação parte de um todo e, muitas vezes, ser considerado como um novo produto ou unidade de negócio dentro da organização, possui características específicas e, conseqüentemente, deve ter seus próprios objetivos, metas e, por fim, medidas específicas para avaliar o desempenho de exportação.

2.1.3. Revisão Crítica de Modelos Conceituais de Desempenho de Exportação

O conceito de desempenho de exportação vem sendo discutido dentro da literatura da área de negócios internacionais e diversos estudos vêm sendo desenvolvidos com o passar dos anos. De forma a reunir e consolidar o conhecimento já acumulado nessa área, alguns autores realizaram revisões críticas dos trabalhos já publicados. Sendo assim, esta seção se dedica a apresentar alguns destes estudos, não de forma exaustiva, e sim relatar as revisões que são amplamente utilizadas e referenciadas por outros estudos da área de negócios

internacionais, com o intuito de esclarecer os principais pontos críticos que ainda existem.

Aaby e Slater (1989) realizaram uma revisão de literatura de 55 trabalhos publicados entre 1978 e 1988, relacionados aos fatores que afetariam o desempenho de exportação. Os autores identificaram que as variáveis dependentes mais utilizadas eram: propensão a exportar e desempenho de exportação, porém operacionalizadas de variadas maneiras. A partir da revisão destes trabalhos os autores elaboraram um modelo genérico para caracterizar o desempenho de exportação e as variáveis intervenientes. O desempenho de exportação foi caracterizado por diversas variáveis: propensão a exportar, receitas de exportação, problemas de exportação, *status* de exportador *versus* não-exportador, nível de exportação, percepções sobre a exportação, crescimento da intensidade de exportação e barreiras à exportação.

Rocha e Christensen (1994) fizeram uma revisão de literatura de 27 estudos brasileiros que tratavam do comportamento exportador e do desempenho exportador em empresas nacionais publicados entre os anos de 1978 e 1990. Os autores identificaram que diversas formas de medidas de desempenho de exportação foram utilizadas nos estudos revisados: volume de exportação, regularidade das exportações, crescimento das exportações, exportadores *versus* não-exportadores, experiência de exportação e envolvimento com exportação.

Matthyssens e Pauwels (1996) destacaram que há uma grande dificuldade em se construir uma teoria sobre mensuração de desempenho pela existência de três problemas: 1. a multidimensionalidade do construto; 2. a subjetividade atribuída ao ponto de vista de cada *stakeholder* e; 3. a ênfase atribuída a critérios financeiros. Os autores, a partir da análise teórica de estudos anteriores, desenvolveram um quadro de referência com cinco dimensões que deveriam servir de guia para definir e modelar o desempenho de exportação, os quais são: nível de análise (se a empresa como um todo, a operação de exportação produto-mercado, unidade de negócios específica, entre outras), perspectiva de referência (sobre quais aspectos objetivos ou subjetivos, intra ou extra empresa os resultados são comparados para se classificar o desempenho como bom ou não), perspectiva temporal (relaciona-se à característica não estática do desempenho), método de coleta dos dados (combinar os recursos disponíveis de dados com o método de coleta de dados, por exemplo, se as empresas estudadas são de capital aberto e

possuem dados de exportação publicados, utilizar coleta de dados em fontes secundárias) e as medidas em si (os critérios sobre os quais o desempenho será medido, julgado).

Em relação à dimensão do nível de análise, dos 15 trabalhos revisados, 12 consideraram a firma como nível de análise e mediram o desempenho de exportação dentro de um todo comum. Contudo, ao unirem todas as atividades de exportação numa análise ao nível da firma, atividades exportadoras de sucesso e de fracasso convivem paralelamente, dificultando a identificação destas particularidades e possíveis ações corretivas. Apenas três estudos utilizaram a operação de exportação como unidade de análise, contribuindo para o entendimento da gestão das atividades exportadoras.

No que se refere ao padrão de referência, os autores identificaram cinco diferentes padrões: o objetivo, o subjetivo, o relacionado a metas, o relacionado à própria empresa no mercado doméstico e o relacionado à indústria (os concorrentes). O padrão objetivo (financeiro) foi considerado pelos autores como o mais confiável, uma vez que está sobre o controle do pesquisador o ponto de corte entre sucesso e fracasso. Já o padrão subjetivo teria maior validade, pois a característica de sucesso ou fracasso seria definida pelo padrão dos gestores dentro dos seus critérios de julgamento. Os autores ressaltam que no padrão subjetivo o “desempenho percebido é mais importante que o desempenho real” (MATTHYSSENS e PAUWELS, 1996, p.101).

Com relação aos padrões considerados internos (relacionado a metas e ao desempenho da empresa no seu mercado doméstico) e externos (relacionados à comparação com os concorrentes), os autores consideraram este último padrão como mais válido, porém alertaram que para implementar este tipo de medidas comparativas deveriam ser selecionadas medidas específicas do grupo estratégico específico da empresa. Além disso, os autores ressaltaram que muitos estudos utilizam mais de um padrão de referência simultaneamente e que o melhor seria utilizar somente um padrão apesar de considerarem que a multidimensionalidade do construto desempenho “requer mais que um indicador para ser operacionalizado” (MATTHYSSENS e PAUWELS, 1996, p.101).

No que diz respeito à perspectiva temporal, Matthyssens e Pauwels (1996) observaram que seis dos 15 estudos utilizaram uma perspectiva estática para medir o desempenho de exportação, enquanto nove utilizaram uma orientação

dinâmica. Algumas pesquisas pediam para que o respondente voltasse alguns anos no tempo para responder sobre os resultados passados, assumindo que o desempenho passado poderia ser extrapolado para o futuro. Apenas um estudo perguntou diretamente sobre a projeção para resultados futuros da exportação. Como coloca Carneiro (2007, p.106), a utilização de “uma medida composta ou, alternativamente, valer-se de múltiplos indicadores independentes que refletissem as distintas dimensões subjacentes” seria útil para trabalhar a multidimensionalidade do construto de desempenho de exportação.

Em relação às possíveis medidas utilizadas para se medir o desempenho, os autores classificaram-nas em dois grandes grupos: medidas financeiras (econômicas) e medidas não-financeiras (medidas estratégicas, relacionadas a clientes, aprendizagem, satisfação com a atividade, entre outras). Os autores sugerem o uso de ambos os tipos de medidas, mas chamam atenção para o fato da “multidimensionalidade conduzir a possíveis medidas conflitantes entre si” (MATTHYSSENS e PAUWELS, 1996, p.105).

No que se refere ao método de coleta dos dados, os autores ressaltam que diversas fontes de informações podem ser utilizadas (fontes primárias ou secundárias) dependendo do(s) objetivo(s) da pesquisa, levando sempre em consideração as escolhas realizadas nas outras dimensões. Ou seja, quando o pesquisador adota como nível de análise a firma, um padrão de referência objetivo, comparando-se com ela mesma, uma perspectiva temporal dinâmica e determinadas medidas de desempenho, deverá escolher o método de coleta de dados adequado a este tipo de pesquisa.

Zou e Stan (1998) realizaram uma revisão crítica sobre os determinantes de exportação em trabalhos empíricos publicados entre os anos de 1987 e 1997. Os autores identificaram que a grande maioria dos estudos utilizava como unidade de análise a firma, enquanto vários não deixavam a unidade de análise claramente definida. Os autores identificaram que as medidas de desempenho de exportação se enquadravam em três grupos: medidas financeiras, medidas não-financeiras e medidas compostas.

Os autores notaram um avanço no conhecimento sobre os determinantes do desempenho de exportação e no desenvolvimento teórico da área que proporcionou uma melhora na racionalização das perguntas de pesquisa dos trabalhos revisados. Entretanto, ressaltam que ainda havia diversos problemas

conceituais relacionados aos quadros de referência utilizados para medir o desempenho, assim como à conceituação e medição do desempenho, pois diversos nomes eram utilizados e uma grande variedade de medidas (financeiras e não-financeiras) vinham sendo utilizadas, não havendo um consenso, o que dificultava a comparação entre os resultados das diversas pesquisas.

Katsikeas et. al (2000) realizaram uma revisão de literatura de 93 trabalhos relacionados ao desempenho de exportação e propuseram um modelo simplificado de desempenho de exportação composto por três grupos de variáveis. Os autores encontraram 42 indicadores diferentes utilizados para caracterizar o desempenho de exportação e perceberam que as principais formas de medir o desempenho de exportação eram por meio de medidas econômicas (financeiras), um total de 23 indicadores, e não-econômicas, um total de 14 indicadores, com ênfase no curto prazo. Os indicadores mais utilizados nos estudos revisados foram: intensidade da exportação, crescimento das exportações, lucratividade nas exportações, volume exportado e crescimento na intensidade de exportação. Observa-se que os indicadores mais utilizados foram os de medidas econômicas de desempenho de exportação.

Leonidou et al. (2002) realizaram uma meta-análise com base em 36 estudos que relacionavam a estratégia de *marketing* com o desempenho de exportação e a partir dessa revisão desenvolveram um modelo sintético de desempenho de exportação. Neste modelo, os autores mediram o desempenho de exportação por meio dos seguintes indicadores: desempenho geral de exportação, volume de exportação, crescimento das receitas de exportação, intensidade de exportação, nível de lucro da exportação, contribuição da exportação para os lucros da empresa, *market share* de exportação, outras medidas específicas de desempenho e medidas compostas de desempenho.

2.1.4. Esquema Analítico Genérico do Desempenho de Exportação

A partir da revisão crítica de estudos sobre desempenho, em especial desempenho de exportação, Carneiro (2007) propôs um esquema analítico genérico baseado em aspectos conceituais e decisões metodológicas que devem ser considerados para a caracterização de desempenho de exportação (Tabela 1). Segundo Carneiro (2007) este modelo apresenta as seguintes vantagens em relação aos revisados pelo autor:

- Maior grau de homogeneidade interna;
- Maior grau de exaustividade;
- Melhor organização;
- Rotulagem mais clara de aspectos conceituais;
- Rotulagem mais clara de decisões metodológicas e de seu detalhamento em subaspectos componentes.

Neste esquema foram reunidos e organizados os aspectos conceituais e metodológicos utilizados nos estudos já realizados sobre desempenho de exportação e revisados pelo autor.

Tabela 1: Esquema analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação

Aspectos Conceituais			
Ótica dos <i>stakeholders</i>	Classes de medidas	Perspectiva de referência	Orientação temporal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acionistas ▪ Clientes ▪ Empregados ▪ Executivos e Gerentes ▪ Credores ▪ Fornecedores ▪ Canais de distribuição ▪ Parceiros ▪ Sindicatos ▪ Beneficiários de pensões ▪ Membros do Conselho Adm ▪ Comunidade local ▪ ONG's ▪ Público em geral ▪ Governos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Econômicas ▪ De clientes / mercado ▪ De processos internos ▪ De inovação / aprendizado ▪ Comportamentais / Situacionais ▪ Sociais ▪ Ambientais ▪ Estratégicas ▪ Gerais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absoluta ▪ Relativa <ul style="list-style-type: none"> – Média dos (principais) competidores – <i>Benchmark</i> – Operações domésticas – Outras operações internacionais da empresa – Objetivos pré-definidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transversal / Estática <ul style="list-style-type: none"> – Passado recente – Expectativas de futuro ▪ Longitudinal / Dinâmica <ul style="list-style-type: none"> – Mudanças no passado recente – Expectativas de mudanças no futuro

Tabela 1: Esquema analítico genérico para caracterização do desempenho de exportação (continuação)

Decisões Metodológicas			
Unidade de análise	Fonte dos dados	Formato dos dados	Representação operacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ País ▪ Indústria ▪ Empresa ▪ U.E.N. / Divisão ▪ Totalidade das operações de exportação ▪ Combinação específica produto-país ▪ Combinação específica produto-cliente-país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos <ul style="list-style-type: none"> – De fontes secundárias – Autorreportados ▪ Subjetivos / Perceptuais (de fontes primárias) <ul style="list-style-type: none"> – Autoavaliação – Avaliação pelos competidores – Avaliação por especialistas ▪ Subjetivos / Perceptuais (de fontes secundárias) <ul style="list-style-type: none"> – Material de casos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Narrativos ▪ Qualitativos <ul style="list-style-type: none"> – Nominais – Ordinais ▪ Quantitativos <ul style="list-style-type: none"> – Intervalares – De razão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somente variável(is) observável (is) <ul style="list-style-type: none"> – Indicador único – Múltiplos indicadores ▪ Variável (is) latente(s) <ul style="list-style-type: none"> – Variável única vs. múltiplas – Arranjos hierárquicos de primeira ordem vs. de ordem superior – Perspectiva reflexiva vs. formativa de mensuração

Fonte: Carneiro (2007)

2.2. Operacionalização do Desempenho de Exportação

2.2.1. Revisão de Modelos de Desempenho de Exportação em Estudos Empíricos

Carneiro (2007) considera que o primeiro trabalho mais robusto sobre conceituação e operacionalização do construto de desempenho de exportação é o de Cavusgil e Zou (1994). Embora Cooper e Kleinschmidt (1985) e Louter, Ouwerkerk e Bakker (1991) já tivessem desenvolvido modelos nesta área, estes foram considerados abaixo do padrão mínimo de “requisitos de modelagem robusta, sendo por demais simplistas em termos de cobertura do domínio do construto desempenho de exportação” (CARNEIRO, 2007, p.126). Carneiro (2007, p.126) acrescenta ainda a falta de agregação dos “indicadores (variáveis observáveis) em escalas, como forma de melhorar a confiabilidade do modelo, mas trataram-nos como se independentes fossem”.

Cavusgil e Zou (1994) identificaram quatro aspectos que definiriam o desempenho de uma *export venture* (ou seja, um produto/linha de produto específico para um país específico), os quais eram: 1. o grau em que os objetivos estratégicos estabelecidos foram atingidos; 2. a taxa média anual de crescimento

das exportações nos últimos cinco anos; 3. a lucratividade média das exportações nos últimos cinco anos; e 4. o sucesso percebido pelos gestores na operação de exportação.

Styles (1998) realizou melhorias no modelo proposto por Cavusgil e Zou (1994). O autor, conforme análise de Carneiro (2007, p.127), utilizou “escalas mais desagregadas” na mensuração dos indicadores e incluiu no modelo “a avaliação do sucesso segundo o julgamento dos concorrentes [...] como forma de julgar a validade convergente das demais medidas”. Esta percepção de sucesso foi mensurada por uma escala de 10 pontos (insucesso até muito sucesso) tanto numa perspectiva do gerente para a própria empresa (perspectiva interna) quanto de uma perspectiva dos concorrentes para a empresa (perspectiva externa), buscando assim, uma comparação não apenas interna, mas também externa. Este modelo foi testado em pequenas e médias empresas Australianas e do Reino Unido. Styles (1998) sugeriu ainda quatro fatores para o atendimento aos objetivos estratégicos, os quais são: desempenho econômico, melhoria da posição competitiva, expansão futura e exportação passiva. Sobre isto, Carneiro (2007) conclui que:

“tal resultado reforça a idéia de que talvez desempenho estratégico não seja fortemente associado a desempenho econômico ou de mercado, ao menos em nível de operação produto-mercado (*export venture*) e no curto prazo. Vale dizer, ainda, que dois indicadores gerais apresentaram carga alta no mesmo fator que os indicadores econômicos e de mercado, o que sugere que aqueles não seriam medidas independentes destes” (p.128).

Styles (1998) também chamou atenção para o fato de que era necessário reexaminar, tanto conceitualmente quanto empiricamente, o pressuposto de que o construto desempenho de exportação fosse medido por uma escala reflexiva, o que, posteriormente, foi examinado pelo estudo de Carneiro (2007).

Shoham (1998) propôs um modelo de operacionalização do construto de desempenho de exportação baseado em três subdimensões do mesmo, vendas, lucros e mudanças, como anteriormente sugerido por Madsen (1987). Sendo representadas, respectivamente, por receitas de exportação, lucratividade da exportação e mudança no desempenho de exportação.

O estudo abordou então 14 itens e após conduzir uma análise fatorial encontrou as três subdimensões propostas. Contudo, o item *market share* não apresentou correlação significativa com nenhuma das subdimensões, sendo, portanto, retirado do modelo. Assim, o modelo final proposto considerou as três

subdimensões iniciais e seus itens propostos inicialmente, exceto, como já mencionado, o item *market share*. Uma crítica ao modelo de Shoham (1998), levantada por Carneiro (2007, p.128), é:

“o autor considerou ‘todas as operações de exportação’ (ao invés da ‘unidade de exportação produto-mercado’) como sua unidade de análise, o que seria recomendável somente quando todos os fatores de um modelo explicativo maior incluíssem variáveis tomadas em nível de empresa como um todo, o que não foi o seu caso”.

Em estudo posterior Shoham (1999) desenvolveu um modelo que busca analisar a racionalidade limitada, o planejamento, a padronização da estratégia internacional e o desempenho de exportação. Neste modelo o desempenho de exportação é operacionalizado com base em duas subdimensões: o próprio desempenho de exportação que incluiu três itens: satisfação com a proporção das exportações nas vendas totais, satisfação com as vendas exportadas, satisfação com a proporção de lucro nas vendas exportadas; e a mudança no desempenho de exportação no horizonte de cinco anos que incluiu a satisfação com a mudança das exportações nas vendas totais, satisfação com a mudança nas exportações e satisfação com a mudança na proporção de lucro das exportações. Uma crítica a este modelo feita por Carneiro (2007) é que o modelo, apesar de ser bem desenvolvido, é incompleto, uma vez que não considera indicadores de mercado, tampouco inclui um padrão de referência relativo para as análises, também não tem avaliação de expectativas de desempenho futuro e não sugere nenhuma perspectiva formativa.

Zou, Taylor e Osland (1998) desenvolveram um modelo denominado por eles de EXPERF (do inglês *export performance*), com o objetivo de que pudesse ser aplicado a qualquer empresa exportadora, de qualquer indústria, em qualquer país. Neste modelo o construto de desempenho de exportação foi decomposto em três dimensões: financeira, estratégica e de satisfação com a *export venture* (produto-mercado). Ressalta-se que o modelo foi desenvolvido com a unidade de análise sendo a *export venture*. Cada uma das dimensões foi analisada com base em três itens, sendo a forma de coleta desses itens baseada em escala Likert em cinco níveis (de 1 - não concordo fortemente até 5 – concordo fortemente). Os indicadores de desempenho utilizados em cada uma das três dimensões foram:

- Dimensão de Desempenho Financeiro: 1. tem sido fortemente rentável; 2. tem gerado alto volume de vendas; 3. tem crescido rapidamente.

- Dimensão de Desempenho Estratégico: 1. tem melhorado nossa competitividade global; 2. tem reforçado nossa posição estratégica; 3. tem aumentado significativamente nosso *market share*.
- Dimensão de Satisfação com a *Export Venture*: 1. o desempenho dessa *export venture* tem sido muito satisfatório; 2. essa *export venture* tem tido muito sucesso; 3. esta *export venture* tem alcançado plenamente nossas expectativas.

A análise estatística realizada demonstrou que o modelo estava bem ajustado nos dois países em que foi testado: Estados Unidos e Japão. Contudo, estudos posteriores (DIAMANTOPOULOS, 1999; LAGES, LAGES e LAGES, 2005; CARNEIRO, 2007) criticaram este modelo por ter utilizado implicitamente uma perspectiva reflexiva e não formativa. Lages et al. (2005) chamaram atenção para o aspecto generalista que a escala parece ter, por se denominar desempenho de exportação, mas que na verdade as medidas utilizadas são baseadas em *export venture* e não no nível de desempenho de exportação da firma. Logo, deveria ser renomeada para se dirimir este equívoco. Ademais, como colocou Shoham (1998 p.62), “medidas baseadas na satisfação proporcionam uma estimativa mais rica de cada subdimensão do que a adição de mais subdimensões independentes”. Dessa forma, ao utilizar a dimensão de satisfação geral com a *export venture* estaria contribuindo mais “como confirmação para as demais dimensões” (CARNEIRO, 2007, p. 130) que compunham o modelo. Além disso, como colocou Carneiro (2007) o modelo não cobre muitos aspectos que são importantes para a mensuração do construto de desempenho de exportação como, por exemplo, a “comparação com o desempenho dos concorrentes (embora tal aspecto possa ter eventualmente sido implicitamente considerado no ‘algoritmo mental’ dos respondentes) e expectativas de desempenho futuro” (CARNEIRO, 2007, p. 130).

Lages e Lages (2004) desenvolveram o modelo STEP (do inglês *Short-Term Export Performance*) em que propuseram três dimensões: satisfação com a melhora no desempenho de curto prazo, melhora na intensidade de exportação no curto prazo e melhora esperada na satisfação de curto prazo no período de um ano. Para medir estas três dimensões foram utilizados 10 itens, os quais foram: volume de vendas exportado, lucratividade nas exportações, *market share* no mercado importador, desempenho médio de exportação (para satisfação com a melhora no desempenho de curto prazo), porcentagem da *export venture* no total do volume

exportado, porcentagem da *export venture* na lucratividade total das exportações (para melhora na intensidade de exportação no curto prazo), volume de exportação da *export venture*, lucratividade da *export venture*, cumprimento dos objetivos da *export venture*, satisfação com a *export venture* (para melhora no desempenho esperado de curto prazo). Este modelo foi validado com empresas em Portugal e Reino Unido (uma ressalva é que os dados foram coletados em anos distintos, o que pode afetar, mesmo que minimamente, os resultados, uma vez que as variáveis são baseadas na percepção subjetiva e esta pode sofrer influência do fator ambiental que pode mudar de um ano para outro). As análises realizadas demonstraram similaridade fatorial e equivalência fatorial, contudo, não demonstraram equivalência métrica. Carneiro (2007, p.130) criticou que:

“por não representar de forma adequada e abrangente o domínio do construto desempenho de exportação, uma vez que somente foi utilizada uma perspectiva reflexiva (ainda que implicitamente), nenhum padrão de referência relativo foi utilizado, bem como não foram utilizadas medidas estáticas de desempenho. Mais ainda, os autores incluíram um indicador situacional – intensidade de exportação – bastante criticado na literatura, embora, deva-se dizer, também bastante utilizado”.

Lages et al. (2005) desenvolveram a escala APEV (*Annual Performance of Export Venture*) com o intuito de avaliar o resultado anual de uma *export venture*. Este estudo também foi validado em Portugal e Reino Unido. O modelo seguiu as três dimensões consideradas no modelo EXPERF desenvolvido por Zou et al. (1998), com as devidas adaptações julgadas pertinentes (em especial a caracterização de cada dimensão associada a *export venture* e não apenas a satisfação) e acrescentou mais duas dimensões com o objetivo de capturar variações que as três dimensões inicialmente propostas por Zou et al. (1998) não capturavam.

As dimensões utilizadas neste modelo para mensurar o desempenho de exportação foram: 1. Desempenho financeiro anual da *export venture*; 2. Desempenho estratégico anual da *export venture*; 3. Atendimento dos objetivos anuais da *export venture*; 4. Contribuição anual da *export venture* para as operações de exportação; 5. Satisfação com o desempenho médio da *export venture*.

É importante ressaltar que a unidade de análise deste estudo é uma *export venture* para um cliente específico, ou seja, um produto ou linha de produtos para

um cliente específico em um país específico. Um questionamento feito por Carneiro (2007) quanto à utilização desta unidade de análise foi:

“o quanto esta definição da unidade de análise é melhor do que a unidade de exportação produto-mercado, usualmente utilizada, uma vez que certamente haverá efeitos sinérgicos entre as operações de exportação (de um mesmo produto/serviço) para os diversos clientes em um dado país e, além disso, a maior parte das variáveis explicativas sobre o desempenho não são tomadas com aquele nível de desagregação”. (CARNEIRO, 2007, p.131)

Um estudo recente (LAGES, JAP e GRIFFITH, 2008) foi desenvolvido tomando como base as empresas exportadoras portuguesas. Apesar de ainda não possuir um parecer da academia sobre sua aplicabilidade, uma vez que ainda não foi amplamente debatido e criticado por esta, parece oferecer contribuição complementar ao conhecimento acadêmico atual. Desta forma, considera-se relevante apontar os principais conceitos e considerações do mesmo. Este estudo integra a questão do aprendizado organizacional – como uma força interna –, do mercado – como força externa –, da estratégia de adaptação de *marketing* e do desempenho passado e corrente no contexto da exportação. Ressalta-se que o foco do modelo é no desempenho de curto prazo e a unidade de análise utilizada foi a *export venture* principal (a mais relevante).

- O modelo incorpora medidas financeiras e não financeiras e considera que o desempenho de exportação (melhora no desempenho de exportação no ano corrente, conforme nomenclatura do artigo) é medido pela intensidade da exportação, cumprimento dos objetivos de desempenho estabelecidos e satisfação com o desempenho.

Por estes serem os modelos de mensuração da variável desempenho de exportação mais abrangentes e testados com maior rigor já publicados até a presente data, considera-se que os mesmos formam uma base sólida para as análises das formas de mensuração sugeridas pela academia que serão contrapostas com as utilizadas pelos gestores.

2.2.2. Indicadores de Desempenho de Exportação

Nesta seção serão identificadas as principais classes de medidas já utilizadas em estudos teóricos e empíricos sobre desempenho de exportação. Como base tem-se o estudo de Carneiro (2007) que levantou as principais classes utilizadas nos estudos de Gestão Estratégica e Negócios Internacionais (Tabela 2). Este estudo levantou 116 indicadores de desempenho de exportação já empregados em estudos da área no período entre 1985 e 2005, os quais estão apontados na Tabela 2, subdivididos nas classes de medidas econômicas, de cliente/mercado, comportamentais/situacionais e gerais.

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005**

		Classe de medidas									
		Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais			
		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados			
		Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo		
		Perspectiva de Referência	Absoluta	Orientação Temporal	Estática	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade	Retorno / Rentabilidade / Lucratividade	Volume	Volume	Relevância da exportação	Relevância da exportação
1. Retorno sobre os ativos internacionais	18. Satisfação com retorno sobre os ativos internacionais					25. Volume de exportação	35. Satisfação com o market share do mais importante produto/serviço	39. Intensidade de exportação (participação proporcional da exportação nas vendas totais)	43. Satisfação com intensidade de exportação	50. Nível percebido de sucesso	51. Satisfação geral com desempenho da atividade exportadora
2. Retorno sobre os ativos	19. Satisfação com retorno sobre os investimentos internacionais					26. Market share do mais importante produto / serviço	36. Satisfação com o número de mercados cobertos	Situação da internacionalização	44. Propensão a exportação	52. Satisfação geral com os resultados da atividade exportadora	52. Satisfação geral com os resultados da atividade exportadora
3. Retorno sobre os investimentos internacionais	20. Rentabilidade percebida da exportação					27. Market share da mais importante combinação produto-mercado	37. Percepção da construção de reconhecimento e de imagem no exterior	45. Envolvimento de exportação	46. Atitude relativa à superação de barreiras à exportação	53. Confirmação das expectativas	53. Confirmação das expectativas
4. Retorno sobre os investimentos	21. Rentabilidade percebida					28. Market share das exportações	38. Aceitação do produto pelo distribuidor no exterior	46. Atitude relativa à superação de barreiras à exportação	47. Atitude relativa à exportação	54. Nível de exportação	54. Nível de exportação
5. Retorno sobre o patrimônio líquido	22. Satisfação com margem de lucro da exportação					29. Market share da subsidiária no país de destino		47. Atitude relativa à exportação	48. Problemas na exportação	55. Percepções sobre exportação	55. Percepções sobre exportação
6. Rentabilidade da empresa	23. Satisfação com as vendas de exportação					30. Número de mercados cobertos		48. Problemas na exportação	49. Barreiras à exportação	56. Percepção do desempenho de exportação geral	56. Percepção do desempenho de exportação geral
7. Rentabilidade da atividade exportadora	24. Percepção de que a atividade exportadora tem sido suficientemente lucrativa					31. Conquista de novos mercados		49. Barreiras à exportação		57. Experiência exportadora	57. Experiência exportadora
8. Retornos ajustados pelo risco	25. Fluxo de caixa					32. Entrada em mercados difíceis				Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos
Margem	26. Risco financeiro					33. Proporção de países-destino em desenvolvidos / desenvolvidos				58. Percepção do atingimento dos objetivos	58. Percepção do atingimento dos objetivos
9. Retorno sobre vendas						34. Diversificação do mercado externo				59. Percepção da importância estratégica da exportação	59. Percepção da importância estratégica da exportação
10. Margem de lucro da exportação										60. Construção de relacionamentos estratégicos	60. Construção de relacionamentos estratégicos
Receitas										61. Desenvolvimento de competências ou de conhecimento experiencial	61. Desenvolvimento de competências ou de conhecimento experiencial
11. Receitas de exportação										62. Acesso para outros produtos	62. Acesso para outros produtos
Lucro										63. Bloqueio a competidor potencial	63. Bloqueio a competidor potencial
12. Lucro da exportação										64. Fortalecimento da posição competitiva	64. Fortalecimento da posição competitiva
13. Lucro líquido										65. Conhecimento sobre competidor	65. Conhecimento sobre competidor
Fluxo de caixa						66. Melhoria nas competências	66. Melhoria nas competências				
14. Fluxo de caixa											
Risco financeiro											
15. Beta											
16. Risco total											
17. Grau de alavancagem											

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005 (continuação)**

		Classe de medidas									
		Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais			
		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados			
		Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo		
		Perspectiva de Referência	Absoluta	Orientação Temporal	Dinâmica	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 67. Variação no retorno sobre os ativos internacionais 68. Variação no retorno sobre os ativos 69. Variação no retorno sobre os investimentos internacionais	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> <u>Margem</u> 74. Satisfação com variação na margem de lucro da exportação <u>Receitas</u> 75. Crescimento percebido das receitas de exportação <u>Margem</u> 70. Variação na margem de lucro de exportação <u>Receitas</u> 71. Crescimento das receitas 72. Crescimento das receitas de exportação <u>Lucro</u> 73. Variação nos lucros <u>Fluxo de caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Volume</u> 78. Crescimento da exportação <u>Market share</u> 79. Variação no <i>market share</i> do mais importante produto / serviço 80. Variação no <i>market share</i> da mais importante combinação produto-mercado <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> 81. Crescimento percebido das exportações 82. Satisfação com crescimento das exportações <u>Market share</u> 83. Variação percebida no <i>market share</i> do mais importante produto / serviço 84. Variação percebida no <i>market share</i> internacional 85. Satisfação com variação percebida no <i>market share</i> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Relevância da exportação</u> 86. Variação na intensidade de exportação <u>Situação da internacionalização</u> 87. Regularidade da exportação <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> 88. Satisfação com variação na intensidade de exportação <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005 (continuação)**

Classe de medidas								
Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais		
Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		
Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	
Perspectiva de Referência Relativa Orientação Temporal Estática	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 91. Diferença entre lucratividade média da exportação e lucratividade média doméstica 92. Índice de lucratividade da exportação (nível de lucro da exportação dividido pelo nível de lucro das operações domésticas) <u>Margem</u> <u>Receitas</u> 93. Receitas de exportação em comparação com receitas totais 94. Receitas no exterior em comparação com receitas totais <u>Lucro</u> 95. Lucros no exterior em proporção aos lucros domésticos 96. Lucros da exportação em comparação com lucros domésticos 97. Participação do lucro da exportação no lucro total 98. Contribuição das exportações para o lucro da empresa <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 99. Diferença percebida entre a lucratividade média da exportação e a lucratividade média das operações domésticas 100. Percepção de rentabilidade em comparação com a dos concorrentes <u>Margem</u> <u>Receitas</u> 101. Satisfação com vendas de exportação em comparação com as dos concorrentes <u>Lucro</u> 102. Percepção de lucros da exportação em comparação com lucros domésticos 103. Percepção do lucro operacional em comparação com concorrentes <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Volume</u> 104. Diferença entre o crescimento do volume da exportação e crescimento do volume das vendas domésticas <u>Market share</u> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> <u>Market share</u> 105. <i>Market share</i> percebido em comparação com o dos concorrentes 106. Satisfação com o <i>market share</i> em comparação com os concorrentes <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Relevância da exportação</u> 107. Índice de intensidade de exportação (intensidade de exportação da empresa dividida pela da indústria) <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> 108. Percepção da intensidade de exportação em comparação com a média dos principais concorrentes <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> <u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> 109. Satisfação com desempenho da atividade exportadora em comparação com o desempenho dos concorrentes <u>Objetivos estratégicos</u>

Tabela 2: **Relação de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais no Período de 1985-2005 (continuação)**

<i>Classe de medidas</i>								
Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais		
<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>		
Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	
<p><i>Perspectiva de Referência</i></p> <p><i>Relativa</i></p> <p><i>Orientação Temporal</i></p> <p><i>Dinâmica</i></p>	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 110. Crescimento na lucratividade da exportação em comparação com lucratividade doméstica <u>Margem</u> <u>Receitas</u> 111. Crescimento das receitas de exportação em comparação com crescimento das receitas no mercado doméstico / na indústria 112. Índice de crescimento das receitas de exportação (taxa de crescimento das receitas de exportação da empresa dividida pela taxa de crescimento das exportações da indústria) <u>Lucro</u> <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> 113. Satisfação com variação na margem de lucro da exportação comparada com as dos concorrentes <u>Margem</u> <u>Receitas</u> 114. Crescimento percebido das receitas de exportação comparado com o dos concorrentes <u>Lucro</u> <u>Fluxo de Caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Volume</u> <u>Market share</u> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> 115. Diferença percebida entre o crescimento da exportação e o das vendas domésticas 116. Crescimento percebido das exportações em comparação com as dos concorrentes <u>Market share</u> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> <u>Imagem</u> <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Relevância da exportação</u> <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> <u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u> <u>Objetivos estratégicos</u>

Fonte: Carneiro (2007)

Nota: As subcategorias deixadas em branco indicam medidas que não foram encontradas na revisão bibliográfica dos estudos empíricos realizados no trabalho do autor.

2.3. Os conceitos de Sucesso e de Fracasso

A caracterização de um evento como sucesso ou fracasso é comum no meio gerencial. Não é difícil ver manchetes de grandes jornais classificando um produto como um grande sucesso ou um projeto como um grande fracasso mundial. Contudo, o sucesso e o fracasso podem não ser simplesmente dois extremos de um mesmo *continuum*. Como colocaram Matthyssens e Pauwels (1996, p.91) “é difícil delimitar qual a fronteira entre sucesso e fracasso”. Por isso, considerou-se relevante buscar quais são as perspectivas e formas de se medir sucesso e fracasso, tanto nos estudos sobre novos produtos quanto nos estudos de desempenho de exportação, para tentar compreender se atividades de sucesso e de fracasso seriam medidas de forma diferenciada.

A perspectiva da literatura de novos produtos foi utilizada por se acreditar que ao inserir idéias de uma outra área de estudos, novos e relevantes indicadores poderiam surgir além dos utilizados na área de desempenho de exportação. Dessa forma, contribuindo para a geração de idéias diferenciadas que seriam úteis à elaboração e análise da pesquisa.

Infere-se, assim, que se sucesso e fracasso forem medidos de forma diferentes, faz-se necessário um modelo de mensuração das atividades de exportação abrangente o suficiente para comportar tanto indicadores utilizados para caracterizar sucesso quanto para caracterizar fracasso.

2.3.1. A Perspectiva do Sucesso e do Fracasso na Literatura sobre Novos Produtos

Griggin e Page (1996) chamam atenção para o fato de que a medição de sucesso é multidimensional e salientam que “as firmas frequentemente devem sacrificar algum nível de sucesso em uma dimensão para atingir sucesso em outra” (p. 479). Matthyssens e Pauwels (1996, p.90) fazem a mesma ressalva, direcionando-se a estudiosos da área, de que “os acadêmicos devem estar atentos ao fato de que estratégias que conduzem a um bom desempenho em um critério

poderiam ser bem diferentes daquelas necessárias para um bom desempenho em outros”, ou seja, salientam a “multidimensionalidade do sucesso” (p.90).

Cooper (1979), considerado um dos pioneiros nos estudos de sucesso e fracasso no desenvolvimento de novos produtos, evidencia que um importante motivo para se pesquisar o sucesso *versus* o fracasso é, além do desejo que formular um modelo empírico que sirva de base para examinar os novos produtos (em termos de tecnologia, de orientação para mercado, de inovação e etc.), o potencial para se desenvolver um guia prescritivo, ou seja, que possa determinar com antecipação caminhos a serem perseguidos. O autor considera que diversas variáveis que estão sobre o controle da empresa podem separar as empresas que obtêm sucesso das de fracasso e, por isso, é importante saber quais são essas variáveis para poder melhorar as ações corretivas durante o processo de desenvolvimento da atividade (no caso, no desenvolvimento de novos produtos).

Os estudos relacionados às dimensões de sucesso e fracasso foram amplamente debatidos dentro do campo de estudo de desenvolvimento de novos produtos (COOPER, 1979; GRIFFIN e PAGE, 1996; HART, 1993; OTTUM e MOORE, 1997), abordando dimensões estratégicas, de clientes, financeiras (ou econômicas), tecnológicas, entre outras. Hart (1993) chama atenção para a falta de consenso sobre qual seria a melhor forma de se definir sucesso, quais dimensões utilizar e quais grupos de medidas.

Hart (1993), ao estudar as dimensões de sucesso no desenvolvimento de novos produtos, dividiu-as em medidas financeiras e medidas não-financeiras (ou econômicas e não-econômicas) e identificou as medidas já utilizadas em estudos anteriores desta área, as quais podem ser vistas na Tabela 3.

Já Griffin e Page (1996), ao revisarem estudos nesta área, observaram que estes mostravam que: “os fatores que produzem um projeto de sucesso diferem de acordo com a estratégia do projeto; estratégias diferentes produzem diferentes tipos de sucesso; os compostos estratégicos de projeto perseguidos diferem entre empresas mais ou menos bem-sucedidas” (GRIFFIN e PAGE, 1996, p. 480). É interessante notar que mesmo não sendo estudos especificamente da área de desempenho de exportação, pode-se fazer um paralelo das atividades exportadoras como um projeto. Logo, pode-se inferir que diferentes estratégias de inserção internacional vão conduzir a distintos níveis de resultados que para uns pode ser

considerado sucesso e para outros, com o mesmo nível de resultado, fracasso, dependendo da contribuição estratégica que a atividade tem para a empresa.

Tabela 3: **Medidas de Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos**

Medidas Financeiras	Medidas não-financeiras
<p><u>Baseadas em Rentabilidade/Lucro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade, grau em que a rentabilidade do produto está aquém ou além do nível aceitável pela firma para este tipo e nível de investimento • Os lucros em relação a outros produtos novos introduzidos nos últimos cinco anos • Atendimento aos objetivos de lucro • Rentabilidade do novo produto menos o custo do novo produto • Margem de lucro • Crescimento do lucro • Sucesso ou o fracasso financeiro, ou seja, excedeu ou ficou aquém do nível de rentabilidade aceitável • Rentabilidade do produto ao longo do seu ciclo de vida • Período de recuperação (<i>payback</i>) • Atendimento do ponto de equilíbrio • Retorno médio sobre as vendas • Ganho monetário líquido direto, assegurado pela venda e / ou o aquecimento da venda, por meio do know-how gerado pela inovação • <i>Know-how</i> gerado por meio da inovação • Importância do programa para gerar lucros para a empresa 	<p><u>Baseadas no Design</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de prêmios pelo <i>design</i> • Número de citações no <i>Design Concil</i> • Medida dos concorrentes por suas reputações de <i>design</i> • Ganhar o <i>Queen's Award</i>
<p><u>Baseadas em Ativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de ativos 	<p><u>Baseadas na atividade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrangência das atividades Regularidade de atualização e novos produtos em relação à natureza competitiva de mercado
<p><u>Baseadas em vendas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do volume • Receitas de Exportação • Percentagem do crescimento de vendas • Atendimento aos objetivos de vendas • As vendas em relação a outros produtos novos introduzidos nos últimos cinco anos • Rateio de vendas acumulado nos primeiros três anos no mercado para o investimento em P&D para o projeto • <i>Market-share</i> no mercado doméstico, percentual do mercado doméstico alcançado após três anos do lançamento • <i>Market-share</i> no mercado externo, percentual do mercado externo alcançado após três anos do lançamento 	<p><u>Proficiência nas atividades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de lançamentos decorrentes dos novos projetos de desenvolvimento de produto nos últimos cinco anos • Percentagem de sucesso a partir do número total de lançamentos • Sucesso para o novo produto, reunindo seus objetivos de desempenho ao longo dos últimos cinco anos • Sucesso do programa em relação aos competidores • Sucesso do programa – taxa geral Taxas de sucesso, fracasso e morte (percentual) dos produtos desenvolvidos nos últimos cinco anos

Tabela 3: **Medidas de Sucesso no Desenvolvimento de Novos Produtos (continuação)**

<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de difusão, instalação adequada de dados para classificar a equação de difusão • <i>Market-share</i> em termos do número de unidades vendidas e a média do preço de vendas unitário • Importância do programa para gerar vendas para a empresa • Percentagem de vendas da empresa vinda dos novos produtos introduzidos nos últimos cinco anos 	<ul style="list-style-type: none"> •
Medidas Financeiras	Medidas não-financeiras
<p style="text-align: center;"><u>Baseadas em Capital</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o capital próprio • Retorno médio sobre o capital próprio 	<p style="text-align: center;"><u>Baseadas no mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Janela de oportunidades em novos mercados, medida em que um novo mercado para a firma foi aberto pelo novo produto • Potencial de mercado, singularidade ou intercambialidade do produto pelo ponto de vista dos compradores (maior singularidade equivale a um maior potencial)
<p style="text-align: center;"><u>Baseadas em Patrimônio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento composto do patrimônio 	<p style="text-align: center;"><u>Baseadas na tecnologia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de novidade / originalidade do ponto de vista de soluções tecnológicas • Grau de proteção de patentes • Tempo para o desenvolvimento • Registro de inovação da companhia dos últimos 20 anos • Oportunidade em novas categorias, a extensão em que uma nova categoria de produto foi introduzida na empresa pelo novo produto
	<p style="text-align: center;"><u>Baseada na comercialização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O êxito comercial, se tem sido comercializado e vendido por pelo menos mais que um ano a partir do lançamento e não foi retirado • O êxito comercial, por exemplo, o consenso quanto a saber se o produto cumpriu ou não as expectativas iniciais em todos os aspectos relevantes • Sucesso se sobrevive mais de 4 anos • Com base em avaliações subjetivas dos gestores (escalas de 1-6, com 1 denotando fracasso total e 6 muito sucesso) <p style="text-align: center;">Sucesso ou fracasso pela estimativa da gerência</p>

Fonte: Hart (1993)

Os autores, ao final da pesquisa, recomendaram que fosse utilizado “um conjunto multidimensional de medidas que as firmas considerem úteis para determinar o sucesso” (GRIFFIN e PAGE, 1996; p. 493). Percebe-se assim que os autores propõem que medir o sucesso exige um certo grau de flexibilidade que se adeque à estratégia da empresa e da atividade cujo sucesso ou fracasso esteja sendo medido.

No estudo de Cooper e Kleinschmidt (2007), observou-se a relação entre desempenho de novos produtos e desempenho de unidades de negócios. As medidas utilizadas para avaliar o desempenho foram: taxa de sucesso (proporção em que os projetos desenvolvidos tornaram-se sucesso comercial); percentagem das vendas vindas dos novos produtos lançados nos últimos três anos; lucratividade relativa ao gasto com o desenvolvimento do novo produto; taxa de sucesso técnico (como o esforço total foi bem-sucedido a partir de uma perspectiva técnica/tecnológica); impacto nas vendas; impacto no lucro; atendimento dos objetivos de vendas; atendimento dos objetivos de lucro; lucratividade comparada com os competidores e; sucesso geral comparado com os competidores.

A partir da análise estatística destas medidas, os autores identificaram que a relação entre desempenho de novos produtos e desempenho de unidades de negócios pode ser explicada por duas grandes dimensões de medida: lucratividade do novo produto e impacto no negócio que o desenvolvimento deste novo produto proporcionou (p. 64-65).

Manion e Cherion (2009) também buscaram compreender o sucesso e o fracasso dentro de uma perspectiva do impacto da estratégia das empresas nas medidas que serão utilizadas para medir o sucesso e o fracasso de um projeto de desenvolvimento de produto. Os autores utilizaram a tipologia estratégica PADR (*Prospector, Analyzer, Defender e Reactor*) de Miles e Snow (1978), objetivando identificar se seriam utilizadas diferentes medidas de sucesso e fracasso dependendo do tipo estratégico da empresa. Foram analisadas três dimensões: de cliente, tecnológica e financeira, sendo utilizadas diferentes variáveis de medição de acordo com as características de novidade para a firma que o projeto desenvolvido envolvia. Os projetos que tinham alta carga de novidade envolviam as seguintes medidas: satisfação do cliente; aceitação do cliente; objetivos de rentabilidade; número de clientes; qualidade do produto; inovação percebida;

desempenho do produto; tempo de lançamento; retorno sobre o investimento; tempo do ponto de equilíbrio. Já os projetos que tinham uma baixa carga de novidade envolviam as medidas: crescimento do lucro; serviço ao cliente; volume unitário; *market share*; vantagem competitiva; valor para o cliente; redução de custo; tempo de desenvolvimento; custo dos recursos; objetivos de lucro; e objetivos de margem. Os resultados comprovaram essa premissa de que tipos estratégicos diferentes utilizariam medidas de sucesso e fracasso distintas. Os autores ressaltaram assim que “as firmas não devem usar as mesmas medidas de sucesso, [...] devem contextualizar seu sucesso baseadas no projeto de desenvolvimento de produto e em seu tipo estratégico” (MANION e CHERION, 2009, p.81).

Pode-se observar que com o passar dos anos a questão estratégica passou a ganhar espaço dentro do campo de pesquisas sobre sucesso e fracasso no desenvolvimento de novos produtos. Ao longo do desenvolvimento teórico sobre o tema, foi-se identificando que o conceito (ou percepção) de sucesso está relacionado ao atendimento dos objetivos que foram traçados previamente (consciente ou inconscientemente) para o desenvolvimento do novo produto (ou inferindo-se, da atividade exportadora). Além disso, estes estudos mais recentes (COOPER e KLEINSCHMIDT, 2007; GRIFFIN e PAGE, 1996; MANION e CHERION, 2009) acrescentaram a perspectiva do cliente que ainda não era utilizada no estudo de Hart (1993), utilizando medidas como aceitação dos clientes, serviço ao consumidor, valor para o cliente entre outras.

2.3.2. A Perspectiva do Sucesso e do Fracasso na Literatura sobre Desempenho de Exportação

Os modelos apresentados na seção 2.2.1 carregam intrinsecamente uma perspectiva de sucesso ou fracasso ao tratarem de desempenho de exportação, uma vez que desejam construir um modelo que auxilie na melhora das exportações.

Matthyssens e Pauwels (1994) observaram por meio de análise de estudos anteriores que “não há consenso em como definir e medir sucesso das variáveis conceituais de ‘sucesso de exportação’” (p.10). Cada autor (dentro de seu campo

teórico) e cada gestor (dentro da sua prática diária) podem definir suas medidas de sucesso de exportação de formas diferenciadas, considerando o que lhes parece mais importante para cada caso. Ou seja, enquanto um teórico considera que o nível de análise (ou a unidade de análise) que melhor expressa o sucesso ou fracasso de uma atividade de exportação é o par produto-mercado outro pode considerar que o nível apropriado é a unidade de negócios. Assim como uns podem considerar que os indicadores de mercado expressam melhor o sucesso ou fracasso enquanto outros consideram que os indicadores financeiros são mais importantes. Essa multiplicidade de possibilidades gera diferentes percepções sobre estar-se tendo sucesso ou não, ou seja, mesmo empresas dentro de um único setor com características semelhantes, exportando quantidades semelhantes para um mesmo destino, uma pode considerar que está sendo bem-sucedida e outra não, dependendo de como é percebido o sucesso dentro daquela firma.

Percebeu-se durante o processo de revisão de estudos sobre desempenho de exportação que não há uma definição teórica de quais variáveis seriam utilizadas para se medir fracasso e sucesso. Os autores utilizam um conjunto de variáveis buscando caracterizar o desempenho e estabelecem pontos de corte nessas variáveis para considerar se a atividade de exportação obteve um desempenho favorável ou não. Considera-se assim, que as mesmas variáveis utilizadas para medir sucesso devem ser utilizadas para medir fracasso, estabelecendo-se um ponto de corte nessas variáveis.

3. DADOS E MÉTODOS

Como o tema central desta pesquisa é identificar medidas de avaliação de desempenho de exportação aplicáveis à realidade dos empresários e compará-las com as medidas sugeridas pelos teóricos da área, buscando uma conceituação do desempenho de exportação sob a perspectiva dos gestores e dos acadêmicos, esta seção aborda quais os procedimentos metodológicos utilizados para atingir este objetivo. O presente estudo se desenvolveu com base em uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório em que se buscou compreender quais são as variáveis de medidas de desempenho de exportação sugeridas pelos acadêmicos e pelos gestores de empresas exportadoras. Para se identificar quais as variáveis de medida utilizadas pelos teóricos foi realizada uma revisão de literatura. Já para se identificar quais as variáveis de medida utilizadas pelos gestores da área de exportação, considerou-se que o contato direto com os mesmos, por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, proporcionaria a melhor forma de acesso a essas variáveis.

Na fase de coleta de dados foram entrevistadas 15 empresas exportadoras brasileiras de diversos portes e setores visando identificar as variáveis utilizadas pelos gestores para a avaliação do desempenho de exportação. Após esta etapa, desenvolveu-se uma análise integrando as variáveis apontadas pelos teóricos e as apontadas pelos gestores da área.

As seções subsequentes explicam em detalhes as escolhas metodológicas e o desenvolvimento da pesquisa desde a fase de escolha do método adequado para se atingir os objetivos de pesquisa, passando pelas decisões de pesquisa de campo, até se chegar à fase de análise dos dados coletados.

3.1. Pesquisa qualitativa

Este trabalho tem como objetivo verificar as medidas de desempenho de exportação utilizadas pelos acadêmicos e pelos gestores, visando identificar as similaridades e diferenças. Para alcançar este objetivo a pesquisa qualitativa de cunho exploratório foi considerada a mais adequada, pois este tipo de pesquisa permite uma maior aproximação à realidade, tornando-a mais clara aos pesquisadores. Além disso, não foi encontrado na literatura uma discussão sobre o ponto de vista dos gestores. O que se encontrou foi a validação, por parte dos gestores, de conjuntos de indicadores previamente sugeridos por pesquisadores. Com isto, permite o posterior surgimento e desenvolvimento de idéias sobre o tema, assim como a formulação de modelos a serem testados (CERVO; BERVIAN, 2002. MARCONI; LAKATOS, 1999. GIL, 2002).

De forma a levantar os indicadores pelos quais o desempenho de exportação tem sido conceituado e medido pelos especialistas acadêmicos, a pesquisa bibliográfica teve como foco estudos anteriores (artigos publicados em periódicos e encontros nacionais e internacionais, teses, dissertações, livros, entre outros) que abordavam a temática de desempenho de exportação, dando foco a trabalhos recentes que já consolidam estudos anteriores e que apontam novos caminhos de entendimento do tema. Além disso, foram utilizados artigos relacionados a desempenho organizacional e desenvolvimento de novos produtos que buscavam caracterizar quais dimensões conduziam ao fracasso ou ao sucesso com o intuito de entender como este conceito é tratado dentro da literatura. Esta revisão não teve como fim esgotar totalmente o tema e sim levantar idéias de como este conceito é tratado para auxiliar na interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo.

A pesquisa de campo para coletar as opiniões dos gestores foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com o objetivo de aprofundar as questões relacionadas à prática da medição do desempenho de exportação com os responsáveis por estas áreas em empresas de diferentes setores e portes. Ou seja, teve como foco identificar quais são os critérios considerados importantes, assim como os indicadores utilizados pelos gestores na avaliação do desempenho das operações de exportação de suas empresas.

A utilização de empresas de diferentes portes e setores teve como objetivo abranger um grupo mais heterogêneo de forma a verificar se haveria diferença nos indicadores utilizados, isto é, se empresas de setores e portes diferentes consideram ou utilizam indicadores de medição diferentes. Esta escolha metodológica foi feita visando o desenvolvimento de considerações com maior representatividade, auxiliando a geração de sugestões que possam atingir empresas de diferentes perfis. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para consolidar a fase de análise das informações conforme sugerem autores sobre pesquisa qualitativa (BAUER e GASKELL, 2008; FLICK, 2009; SEIDMAN, 2006; YIN, 2009). A gravação das entrevistas, além de permitir que se preserve a fala do entrevistado nas transcrições, também permite que se tire qualquer dúvida que haja na transcrição da mesma, assim se pode voltar a qualquer momento, que seja necessário, ao áudio original e compreender a fala original, com sua entonação e contexto (SEIDMAN, 2006, p. 114).

Em síntese, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo tiveram como objetivo fim buscar grupos de variáveis utilizadas para se medir o desempenho sobre as duas óticas em pauta – a dos teóricos e a dos gestores. A entrevista teve como foco também identificar se existia diferença entre os indicadores utilizados para se medir o fracasso e o sucesso. O que está de acordo com a indicação de método de coleta de dados e com a necessidade de saber como os executivos medem desempenho. Estas duas questões foram evidenciadas no trabalho de meta análise de artigos anteriores sobre desempenho de exportação realizado por Mathyssens e Pauwels (1996).

3.2. Seleção dos Casos de Estudo e dos Respondentes

De acordo com DEPLA – 23.537 estabelecimentos exportaram em 2007. O que significa um aumento de 1,8% na comparação com 2006, quando o total foi de 23.113 empresas. Sendo maioria as micro e pequenas empresas, com participação de 50,6% no total do valor exportado, seguidas pelas empresas médias, com participação de 24,5%. As empresas de grande porte participaram com 21,9% e as pessoas físicas responderam por 3,0% do total.

Em relação às regiões exportadoras, os estados das regiões Sudeste e Sul são os que concentraram o maior número de empresas exportadoras. O Sudeste respondeu por 58,2% do total de exportadores e o Sul por 27,2%, em 2007. Com uma diferença grande vêm as demais regiões. O Nordeste respondeu por 6,6%, o Centro-Oeste por 4,2% e o Norte por 3,8%.

Desta forma, a presente pesquisa considerou exportadores brasileiros de diferentes portes e setores que tenham atividade regular de exportação nos últimos três anos (2006, 2007, 2008). Além disso, o perfil desejado dos respondentes eram os gerentes responsáveis diretamente pelas atividades de exportação, pois estes teriam uma maior amplitude de conhecimento sobre o assunto.

Não foram utilizadas empresas exportadoras de serviços por se considerar que estas tendem a medir o desempenho de exportação de forma diferenciada dos exportadores de manufaturados, dadas as características de heterogeneidade, intangibilidade, inseparabilidade e não-armazenamento dos serviços. Por isso, entende-se que a inserção de empresas do setor de serviços aumentaria a complexidade da análise, pois teria que incorporar conceitos específicos deste setor. Além disso, as multinacionais de controle estrangeiro também não foram incluídas na pesquisa porque, acreditou-se que a realidade dessas empresas pode não ser a realidade nacional, uma vez que os indicadores utilizados e a forma de se medir podem ser ditadas pela matriz estrangeira.

Desta forma, foram consideradas empresas de manufatura de pequeno, médio e grande porte, que tinham atividade de exportação nos últimos três anos, de diferentes setores industriais, uma vez que, acredita-se que ao se inserir empresas com realidades diferentes (portes, setores, anos de exportação, variedade de países ou de produtos exportados) traz-se uma amplitude de formas de medir o

desempenho de exportação, assim como, se obtém um entendimento mais abrangente das formas de medida consideradas para o desempenho de exportação.

A fase de entrevistas buscou inicialmente atingir um número mínimo de 10 entrevistados e um número máximo de 30 entrevistados, pois, considerava-se que a partir de 10 empresas já seria possível se realizar uma categorização das informações utilizadas para a medição do desempenho de exportação pelos práticos. Ao se chegar a 30 empresas, acreditava-se que as categorias já estariam se repetindo e caracterizando um “esgotamento teórico”, contribuindo apenas marginalmente com a adição de informações, não compensando o investimento necessário para a realização de uma entrevista a mais. Em realidade, ao se iniciarem as entrevistas percebeu-se que as informações começaram a se repetir antes do previsto e, por isto, foi reduzido o número de entrevistas realizadas para 15.

Em relação à unidade de análise utilizada, estudos anteriores (CARNEIRO, 2007; CARNEIRO; ROCHA; SILVA, 2006) apontaram que as pesquisas sobre desempenho de exportação têm utilizado diversas unidades de análise e a partir de revisões críticas da literatura anterior, identificaram vantagens de se utilizar a unidade de exportação produto-mercado – *export venture*. Desta forma, este estudo se apoiou na perspectiva destas revisões críticas e utilizou esta unidade de análise. Sendo assim, ao se perguntar sobre a forma utilizada para medir o sucesso/fracasso do desempenho de exportação foi pedido para que se escolhesse um produto específico para um país específico.

Embora o roteiro de entrevista tenha inicialmente abordado o tema com a perspectiva da unidade de análise produto-mercado, o respondente foi deixado relativamente livre para manifestar qual a unidade de análise em que ele estaria se baseando ao responder às perguntas da entrevista. Por isto, algumas entrevistas foram conduzidas com base na unidade de análise sugerida, implícita ou explicitamente, pelo entrevistado e durante o tratamento dos dados estas particularidades foram consideradas e analisadas de forma a gerar uma melhor compreensão sobre a diversidade de unidades de análise utilizadas.

3.3. Procedimentos de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados secundários se iniciou com a busca de pesquisas acadêmicas realizadas na área de desempenho, em especial desempenho de exportação. A ênfase foi dada a artigos internacionais de revisão de literatura que condensavam pesquisas empíricas da área, e a artigos internacionais que buscavam modelar o desempenho de exportação. As principais fontes de pesquisa foram revistas internacionais indexadas nas bases de dados Emerald, Ebsco e JStor e algumas das revistas que mais apresentaram artigos da área foram: *International Marketing Review*, *Journal of International Studies*, *Journal of Marketing Management*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Management Studies*, *International Marketing Review*.

O processo de coleta de dados primários teve início com a busca de possíveis respondentes de empresas a partir da base de dados de pesquisa anterior já realizada com as mesmas empresas sobre desempenho de exportação. Além dessas empresas foram contatadas empresas do Rio de Janeiro que constavam na base da Funcex (ano base 2008) e empresas indicadas por participantes e por pessoas dentro da rede de contato pessoal dos entrevistadores.

Inicialmente foi feito contato telefônico com as empresas, buscando falar com o responsável pela área de exportação, em específico pelo responsável que já havia participado da pesquisa anterior, quando era o caso. Ao se conseguir contatar o responsável, ressaltava-se a relação desta pesquisa com a anterior em que a empresa já havia participado, explicava-se o conteúdo da pesquisa, assim como o tempo médio de duração. Além disso, oferecia-se o envio de uma carta de apresentação da pesquisa por parte da Universidade (com a indicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e com o Instituto de Administração e Gerência) diretamente ao endereço eletrônico do contatado que tivesse interesse para formalizar o pedido de participação. Era explicado ainda que ao final da pesquisa seria elaborado um relatório com as principais informações, que seria enviado aos participantes que desejassem. Este processo de esclarecimento no acesso ao entrevistado visava estimular a participação na pesquisa, assim como deixar o entrevistado mais confiante no tratamento confidencial que seria dado as informações sobre a empresa. Somente na primeira entrevista o orientador acompanhou esta autora, como forma de analisar se o roteiro estava adequado

para a realização das entrevistas. Cada pesquisador contatou as empresas que pretendia entrevistar. Este procedimento foi realizado para garantir uma maior credibilidade e aproximação entre o possível entrevistado que era contatado e o entrevistador. Seidman (2006) considera que este contato facilita no momento da realização da entrevista porque a partir do momento que já existe um contato anterior o entrevistado se sente mais aberto a falar, uma vez que não considera mais o entrevistador como um total desconhecido.

Em relação ao método de coleta de dados primários por meio de entrevistas semiestruturadas, esse foi utilizado porque se julgou que era o mais adequado aos objetivos da pesquisa. Observa-se que dentro do campo de pesquisa qualitativa, a utilização da entrevista como método de coleta de dados vem ganhando espaço dentro da área de estudo das ciências sociais aplicadas, sendo as entrevistas semiestruturadas as mais utilizadas (BAUER e GASKELL, 2008; FLICK, 2009). Esta situação ocorre devido à associação “de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto” (FLICK, 2009, p.143), ou seja, o entrevistado pode reconstruir livremente seus padrões de pensamento o que não é possível quando se aplica um questionário com perguntas definidas e opções fechadas de resposta. Esta questão é extremamente relevante para pesquisas qualitativas baseadas em entrevistas, pois o interesse principal neste tipo de pesquisa é “entender a experiência vivida pelas outras pessoas e buscar significado para esta experiência” (SEIDMAN, 2006, p.9). No caso desta pesquisa, é identificar a experiência com a atividade exportadora dos gestores e tentar identificar e entender quais os indicadores relevantes para a avaliação do desempenho de exportação.

Este roteiro tem como objetivo auxiliar o entrevistado a reconstruir sua “teoria subjetiva” (FLICK, 2009, p.149), pois algumas de suas suposições podem não ser explicitadas imediatamente sem um estímulo ou um guia externo que o ajude a reconstruir o seu modelo de raciocínio.

Como as entrevistas eram direcionadas a especialistas da área, elaborou-se um roteiro de entrevista relacionado aos tópicos específicos da área estudada, buscando-se otimizar a qualidade da informação – leia-se: reduzir a fuga a assuntos gerais e focar na avaliação do desempenho de exportação – e o tempo do entrevistado – para que a entrevista não se tornasse cansativa e interrompesse demasiadamente a rotina do mesmo.

O roteiro de entrevista foi elaborado de forma a buscar deixar o entrevistado primeiramente familiarizado com o tema e com o entrevistador, contando com uma parte curta dedicada à apresentação da pesquisa, esclarecimentos sobre a confidencialidade das informações e disponibilidade de um relatório com as principais conclusões do trabalho ao final do mesmo para aqueles que tivessem interesse. Após estes esclarecimentos iniciais, seguia-se um bloco de perguntas sobre a empresa e o entrevistado com o intuito de “quebrar o gelo” entre entrevistado e entrevistador para que a entrevista pudesse fluir mais livremente.

Após estes esclarecimentos iniciais foi elaborado um bloco de perguntas relativas aos aspectos considerados importantes para o sucesso ou o fracasso de uma operação de exportação em que os entrevistados respondiam espontaneamente sobre estes aspectos. Para que o entrevistado mantivesse sempre o foco em um produto ou linha de produto exportado para um determinado país foi elaborado um cartão para identificar a atividade de exportação (tanto a de sucesso quanto a de fracasso) sobre qual se estava falando. A este bloco seguiu-se um outro destinado a verificar o período de análise de dados sobre exportação utilizado pela empresa (quantos anos são utilizados na análise dos dados passados) e qual o nível de agregação desses dados (se as informações são arquivadas separadamente por produto, país, ou apenas os dados finais agregados). O bloco seguinte buscou estimular o entrevistado sobre possíveis indicadores de medidas utilizados, baseando-se nos indicadores sugeridos pelos acadêmicos da área. Neste bloco de perguntas estimuladas buscou-se incentivar os respondentes com exemplos de indicadores propostos pelos acadêmicos, pois algumas medidas poderiam ser utilizadas (mesmo que intuitivamente) e não terem sido lembradas livremente pelos gestores quando abordavam os casos de sucesso ou fracasso das operações de exportação. É importante ressaltar que em alguns casos este processo estimulado de resposta pode gerar um viés de conveniência social, pois o entrevistado pode responder que utiliza (ou não) somente para ser visto favoravelmente pelo entrevistador, crendo que a resposta dada é a esperada pelo pesquisador. Além disso, foi perguntado sobre qual a sugestão do entrevistado sobre a atividade exportadora de sucesso e de fracasso. Ou seja, se a atividade deveria continuar existindo, ser interrompida, continuar interrompida ou ser retomada para avaliar a validade preditiva das informações coletadas (conforme recomendado por SMITH, 1999). Foi perguntado ainda sobre possíveis graus de

comparações realizadas sobre a atividade exportadora (se a mesma atividade teria mais sucesso em outro país de destino, ou se outro produto teria mais sucesso para o mesmo país de destino) e também sobre comparação com produtos concorrentes (se os concorrentes estariam numa posição melhor ou pior vendendo o mesmo produto para o mesmo país).

Pelo fato de o roteiro ser semiestruturado havia total liberdade para se inserirem perguntas extras assim como subtraírem perguntas que não se adequassem à empresa.

O roteiro de entrevista foi pré-testado com um especialista em pesquisas qualitativas para que se verificasse a linguagem utilizada, assim como a abrangência do mesmo, ou seja, para verificar se estava adequado à realidade do entrevistado e a disponibilidade de tempo, para que a entrevista não fosse extremamente longa. Além disso, conversas sobre o escopo e organização do roteiro foram mantidas com dois pesquisadores das áreas de desempenho organizacional e negócios internacionais, além do próprio orientador que possui experiência nas duas áreas. Após este pré-teste e avaliação por parte da academia, foi realizado um pré-teste em uma empresa dentro do perfil que não demonstrou haver dúvidas sobre o entendimento das questões compreendidas no roteiro. Um segundo pré-teste também foi realizado para buscar confirmação de que o entendimento e escopo do roteiro estavam adequados. Como não houve problemas na aplicação e entendimento do roteiro nessas duas empresas, estas duas entrevistas foram consideradas válidas e utilizadas na análise dos dados.

Apesar de não ter existido nenhum problema com o entendimento e aplicação do roteiro, alguns pontos interessantes surgiram ao longo do processo de entrevistas e foram incluídos no próprio pré-teste e nas entrevistas subsequentes. Alguns desses pontos foram: a inserção de perguntas relativas a quais eram os tipos de exportação realizados, se se produzia o que exportava ou apenas comercializava, se a empresa buscava clientes ou se tinha um comportamento mais reativo em relação à exportação. Percebeu-se também a necessidade de perguntar às empresas sobre atividades de exportação que não eram mais realizadas buscando-se reduzir o viés do sobrevivente (ter informações somente sobre atividades que ainda são realizadas, sejam elas bem-sucedidas ou não, porém as que deixaram de ser praticadas podem levantar aspectos ainda não mencionados) nas informações coletadas sobre as atividades exportadoras. Para

maiores detalhes sobre o roteiro elaborado e utilizado na pesquisa consultar o Apêndice 1.

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização prévia dos entrevistados e posteriormente transcritas pela própria pesquisadora (mestranda), garantindo a fidedignidade do material ao relatado pelo entrevistado.

3.4. Procedimentos de Tratamento e de Análise dos Dados

A análise dos dados coletados sobre o desempenho de exportação foi interpretada com base no Esquema Analítico Genérico de Desempenho de Exportação apresentado no Capítulo 2 (Tabela 1) que expõe os aspectos conceituais e decisões metodológicas necessárias para a análise do desempenho de exportação. O tratamento dos dados provenientes das entrevistas foi realizado buscando-se a “triangulação entre investigadores”, ou seja, as entrevistas são analisadas por dois pesquisadores (orientador e mestranda) separadamente de forma a reduzir o viés de análise que pode ocorrer ao se utilizar a análise com um único observador (DENZIN, 2009). Posteriormente, foram identificados os itens comuns e os divergentes para se consolidar as informações e possibilitar a confiabilidade da análise final. Numa primeira fase, as entrevistas foram analisadas pelos dois pesquisadores, separadamente, com o objetivo de identificar os temas relevantes à análise. Em uma fase posterior os pesquisadores discutiram as análises individuais de cada um identificando os pontos convergentes e buscando um consenso sobre os pontos de análise divergentes. Como as divergências foram poucas, todas puderam ser resolvidas por conversas entre os pesquisadores.

As informações foram classificadas dentro de um quadro de análise desenvolvido a partir das categorias de medição apontadas no Capítulo de Referencial Teórico (econômicas, de cliente/mercado, comportamentais/situacionais e gerais), assim como dentro de categorias de informações sobre a empresa e a atividade exportadora. Além disso, algumas categorias foram acrescentadas após o processo de coleta de dados, como as que se relacionam com a operação de exportação que foi descontinuada e outras categorias de análise podiam ser acrescentadas conforme necessidade, caso o dado

coletado não se adequasse a nenhuma das categorias previamente definidas. Em síntese, o quadro de referência buscou cobrir todas as categorias de informações coletadas nas entrevistas baseando-se no roteiro de entrevista utilizado na coleta de dados.

Desta forma, buscando-se parametrizar as análises e proporcionar confiabilidade aos resultados da pesquisa, os dois pesquisadores envolvidos realizaram separadamente a análise de cada entrevista, baseando-se nas seguintes categorias de análise:

Informações sobre a empresa:

1. Setor de atuação da empresa
2. Tempo de existência da empresa
3. Tempo em que a empresa atua com exportação
4. Tipo(s) de exportação realizada pela empresa
5. Se é produtora do que vende ou apenas comercializa a produção de outros
6. Se busca ou é buscada por clientes para exportar
7. Estrutura da área de exportação
8. Frequência de exportação

Informações sobre período de preservação e de uso das informações sobre exportação:

9. Tempo que considera na avaliação dos dados passados de exportação
10. Se faz projeção dos resultados de exportação
11. Quantos anos considera para projeção (caso realize)
12. Se guarda informações de resultados da exportação
13. Se guarda informações de resultado de exportação de forma agregada
14. Se guarda informações de resultado de exportação de cada produto para conjunto de países
15. Se guarda informações de resultado de exportação de todos os produtos para cada país
16. Se guarda informações de resultado de exportação de cada produto para cada país
17. Exemplo de indicadores de exportação arquivados pela empresa

18. Tempo em que as informações sobre exportação são mantidas e podem ser acessadas

Informações sobre os concorrentes e comparação entre atividades de exportação:

19. Se tem informação sobre os concorrentes
20. Se realiza comparação com os concorrentes
21. Se compara resultado de exportação do mesmo produto para outros países
22. Se compara resultado de exportação de outros produtos para o mesmo país
23. Se compara resultados de exportação com objetivos iniciais estabelecidos
24. Se resultados da exportação melhoraram ou pioraram nos últimos anos de análise
25. Se outros membros da empresa utilizariam critérios diferentes para avaliar o desempenho de exportação

Informações sobre a unidade de análise utilizada pela empresa:

26. Unidade de análise considerada pela empresa
27. Análise do Caso de Sucesso
 - a. Utilização de medidas econômico-financeiras
 - b. Utilização de medidas de cliente / mercado
 - c. Utilização de medidas comportamentais / situacionais
 - d. Utilização de medidas gerais (estratégicas e de aprendizagem)
 - e. Outras informações relevantes não classificáveis nas categorias anteriores
 - f. Recomendação sobre a operação
28. Caso de Fracasso
 - a. Utilização de medidas econômico-financeiras
 - b. Utilização de medidas de cliente / mercado
 - c. Utilização de medidas comportamentais / situacionais
 - d. Utilização de medidas gerais (estratégicas e de aprendizagem)
 - e. Outras informações relevantes não classificáveis nas categorias anteriores
 - f. Recomendação sobre a operação
29. Caso em que não exporta mais
 - a. Utilização de medidas econômico-financeiras

- b. Utilização de medidas de cliente / mercado
- c. Utilização de medidas comportamentais / situacionais
- d. Utilização de medidas gerais (estratégicas e de aprendizagem)
- e. Outras informações relevantes não classificáveis nas categorias anteriores
- f. Recomendação sobre a operação

Informações coletadas após estímulo com exemplos:

- 30. Variáveis econômicas relatadas após estímulo com exemplos
- 31. Variáveis de mercado relatadas após estímulo com exemplos
- 32. Variáveis comportamentais/situacionais relatadas após estímulo com exemplos.
- 33. Variáveis gerais (estratégicas e de aprendizagem) relatadas após estímulo dos exemplos.

As categorias de análise separadas para os casos de sucesso, de fracasso e de descontinuidade da atividade de exportação foram analisadas separadamente com o intuito de verificar se havia interseção entre os mesmos, ou seja, se os mesmos indicadores utilizados para avaliar uma operação como bem-sucedida, mal-sucedida (insatisfatória) ou tão mal-sucedida a ponto de interromper a operação eram os mesmos na percepção dos entrevistados.

É importante ressaltar que algumas entrevistas foram mais ricas que outras dadas as circunstâncias em que ocorriam ou a disponibilidade de tempo que o entrevistado demonstrava ter, ou seja, alguns dados não foram coletados em todas as entrevistas, seja porque o entrevistado demonstrava não utilizar ou ter determinadas informações, seja porque o entrevistador se esqueceu de perguntar.

Além desta análise baseada na categorização das informações das entrevistas, cada entrevista foi resumida buscando-se proporcionar uma contextualização ao leitor deste relatório de pesquisa e facilitar também na condução da discussão dos resultados. Este processo de análise baseado em categorização ou em elaboração de perfil de cada entrevista é sugerido por Seidman (2006) e procura facilitar o processo de análise, assim como a validade do que se considerou após as análises e o entendimento da pesquisa pelos leitores.

3.5. Limitações do Método

Dada a escolha de um método de pesquisa qualitativo de cunho exploratório com a utilização de entrevista semiestruturada, a presente pesquisa possui limitações que são inerentes ao método, tais como limitação das considerações ao conjunto de empresas entrevistadas, não permitindo uma generalização ao universo das empresas exportadoras.

Além disso, por se tratar de um método que busca a experiência e opinião dos gestores, estas opiniões podem conter um viés do respondente (como por exemplo, um viés político, social, situação econômica atual, ou até mesmo sofrer influência do estado emocional do entrevistado no dia da entrevista). Embora se tenham entrevistado gestores da área, alguns entrevistados tinham pouca experiência com exportação e outros uma ampla experiência, o que também influencia na quantidade e qualidade das informações coletadas. Há também a característica temporal que influencia as respostas, pois como é pedido para o entrevistado relatar informações passadas o mesmo está sujeito a lembranças da situação passada que podem não ser claras ou até mesmo terem sofrido influência de acontecimentos anteriores à vivência do entrevistado na empresa. Da mesma forma, quando é pedida a opinião sobre decisões futuras, o entrevistado utiliza a sua percepção atual e do passado para extrapolar estas percepções.

Outro fator relevante é que as análises realizadas carregam o viés do pesquisador e, para minimizar este viés, as entrevistas foram analisadas separadamente, assim, dando uma maior validade às considerações do estudo.

Como ocorre em todos os métodos de pesquisa, a entrevista semiestruturada aplicada à especialistas também possui limitações. Algumas das possíveis limitações na utilização deste método, de acordo com Yin (2009) e Seidman (2006) são:

- O entrevistado tentar conduzir a entrevista e falar de outros problemas externos e internos ou sobre outras áreas da empresa e não sobre o tema foco da pesquisa;
- O entrevistado se resumir a falar sobre sua experiência em si sobre o tema e não sobre como é abordado na empresa;
- O entrevistado pode dar respostas politicamente corretas ou “prontas” pensando que é o que o entrevistador precisa ou quer ouvir;

- O entrevistado pode não sentir empatia pelo entrevistador e procurar ser o mais breve possível nas respostas para que a entrevista termine logo;
- O entrevistador pode falhar em conduzir a entrevista, abordando tópicos desnecessários ou não conseguindo trazer o entrevistado para a discussão sobre os pontos principais;
- O entrevistador pode conduzir a respostas, ou seja, o entrevistado pode se sentir na obrigação de responder a pergunta apenas por se sentir “socialmente” pressionado pelo entrevistador;
- O entrevistado pode não liberar informações por não se considerar a pessoa mais adequada para responder sobre o tema. No caso desta pesquisa o entrevistado pode também não se sentir à vontade por não utilizar algumas das variáveis de medição sugeridas pelo roteiro, ou por a empresa não ter um foco e uma área específica para exportação.

Pelo conhecimento prévio que os entrevistadores tinham das limitações do método, as entrevistas foram conduzidas de forma a minimizar as que podiam ser parcialmente controladas pelos entrevistadores, como, por exemplo, ao perceber que o entrevistado estava fugindo ao tema tentar reconduzi-lo ao objetivo da pesquisa, abster-se de dar opiniões pessoais ou quando o entrevistado dava respostas consideradas “padrão” perguntar o que o levava a pensar daquela forma, contatar pessoalmente o entrevistado ao telefone para iniciar um relacionamento de confiança e minimizar possíveis antipatias e medo de dar informações, entre outras. Além disso, o entrevistador buscava enfatizar que toda a opinião era importante e que o entrevistado era parte fundamental do processo da pesquisa, evidenciando que sua participação era imprescindível.

4. PERFIL DAS EMPRESAS

O perfil das empresas entrevistadas e dos entrevistados é apresentado na Tabela 4. Como é possível observar, empresas de sete setores distintos foram entrevistadas, sendo que três setores contaram apenas com uma empresa cada um, o setor agropecuário, o agroindustrial e o de piscicultura. O setor mais representativo foi o de madeiras, com quatro empresas entrevistadas, seguido pelo setor têxtil com três empresas e o setor industrial (indústria mecânica e de bens de consumo) também com três empresas, setor de higiene, perfumaria e cosméticos com duas empresas.

Dentre as 15 empresas entrevistadas, 10 destas empresas exportavam há no máximo 20 anos (cinco exportam há menos de 10 anos e as outras cinco exportam entre 11 e 20 anos). Em relação à quantidade de países para os quais exportam, a maior parte das empresas trabalha com no máximo 10 países.

Com relação à representatividade das receitas de exportações para as receitas totais das empresas entrevistadas, é possível observar que as receitas de vendas vindas da exportação tiveram uma concentração nos dois extremos, isto é, ou as empresas tinham no máximo 25% das suas receitas vindas das exportações (sete empresas), dando ênfase ao mercado interno, ou tinham mais de 75% de suas receitas baseadas na exportação, sendo que cinco empresas em seis que compõem essa faixa relataram ter mais que 95% e serem totalmente voltadas para o mercado externo. E apenas duas empresas tinham entre 26% e 74% de suas receitas vindas das vendas de exportação.

Dentre as empresas entrevistadas somente três relataram ter algum empregado da empresa trabalhando no exterior, sendo duas dessas empresas com atividades fixas fora do Brasil, uma possuía um centro de distribuição com um parceiro local e a outra possuía fábricas próprias.

Tabela 4: Perfil das Empresas Entrevistadas e dos Entrevistados

Entrevista (Empresa)	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7
Experiência com exportação (em anos)	20	20	20	8	5	25	7
Para quantos países exportou em 2008	10	13	6	20	1	10	5
% das receitas no exterior sobre as receitas totais	1%	8%	12%	3%	Menos de 1%	98%	100%
Faixa de receita total da empresa (em R\$)	Entre 200 milhões e 1 bilhão	Entre 50 e 200 milhões	Entre 50 e 200 milhões	Entre 200 milhões e 1 bilhão	Entre 50 e 200 milhões	Entre 10 e 50 milhões	Entre 2 e 10 milhões
Nº funcionários Brasil	4000	1000	1240	2000	600	800	100
Nº funcionários Exterior	0	0	0	20	0	0	0
Cargo do Entrevistado	Gerente	Gerente de Exportação	Diretor de Exportação e Varejo	Gerente de Exportação	Analista de <i>Marketing</i>	Gerente de Exportação	Gerente de Exportação
Experiência do entrevistado com exportação (em anos)	1,5	15	15	7	1	5	17
Estado da empresa	Rio de Janeiro	Santa Catarina	Santa Catarina	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Pará	Pará
Setor de atuação	Têxtil	Têxtil	Têxtil	Higiene, Perfumaria e Cosméticos	Higiene, Perfumaria e Cosméticos	Madeireiro	Madeireiro

Tabela 4: Perfil das Empresas Entrevistadas e dos Entrevistados (continuação)

Entrevista (Empresa)	Entrevista 8	Entrevista 9	Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12	Entrevista 13	Entrevista 14	Entrevista 15
Experiência com exportação (em anos)	25	12	30	35	7	25	20	5
Para quantos países exportou em 2008	10	2	28	4	8	15	12	10
% das receitas no exterior sobre as receitas totais	95%	100%	30%	Mais de 80%	97%	38%	25%	3%
Faixa de receita (em R\$)	Entre 10 e 50 milhões	Entre 2 e 10 milhões	-	Entre 2 e 10 milhões	Entre 2 e 10 milhões	Entre 200 milhões e 1 bilhão	Entre 50 e 200 milhões	Entre 50 e 200 milhões
Nº funcionários Brasil	80	10	2000	130	38	800	250	450
Nº funcionários Exterior	0	0	0	0	0	1	15	0
Cargo do Entrevistado	Presidente	Diretor Administrativo	<i>Trader</i>	Diretor	Diretor Presidente	Gerente de Exportação	Diretor Comercial	Gerente de Exportações
Experiência do entrevistado com exportação (em anos)	25	8	7	35	7	18	10	5
Estado da empresa	Pará	Pará	Rio de Janeiro	Rio Grande do Norte	Pará	Santa Catarina	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Sector de atuação	Madeireiro	Madeireiro	Agropecuário	Piscicultura	Agroindústria	Indústria Mecânica	Indústria Mecânica	Indústria Bens de Consumo

Apenas três empresas das 15 empresas entrevistadas tinham funcionários próprios atuando no exterior, sendo que duas dessas três empresas além de terem funcionários fora do Brasil também tinham base fora do país. As demais empresas entrevistadas exportavam diretamente de sua base no Brasil, seja por exportação direta, por agentes, por redes de representantes ou por *tradings*.

5. DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

No presente capítulo serão apresentados os pontos principais de cada entrevista, buscando-se contextualizar as informações coletadas em cada entrevista de forma a facilitar o entendimento das análises e discussão dos resultados da pesquisa.

Por decisão metodológica, nenhum entrevistado, assim como a empresa em qual trabalha será identificado. As entrevistas serão identificadas por Entrevista 1 até Entrevista 15. No início de cada relato, será apresentada uma breve descrição das características principais da empresa, como porte, setor, etc. Por fim, este capítulo apresenta os indicadores citados pelos gestores entrevistados em cada empresa. Estas informações são importantes para facilitar a compreensão de visões divergentes ou similares em empresas do mesmo perfil (setor e nível de atuação internacional).

5.1. Entrevista 1

Empresa do setor têxtil que já exporta há aproximadamente 20 anos, tendo como foco principal o mercado interno. As exportações representam apenas 1% das vendas totais da empresa e são feitas de maneira reativa, ou seja, a empresa não busca clientes. No ano de 2008 exportou para aproximadamente 10 países. Há uma relação maior com o mercado externo devido às importações de matéria-prima:

“A exportação não é o forte, entendeu? Eu trabalho muito mais com a importação do que com a exportação porque a gente não busca clientes de exportação. Não que a gente não queira. É ótimo estar lá no exterior. É um cartaz, é tão bom quando alguém fala “ah, eu vi a [empresa] lá no exterior”. Só que a gente não tem como atender. A nossa produção é quase 100% aqui no mercado nacional e vende tudo aqui. E para a exportação eu tenho que pedir prazos longos para os clientes. Então, fica mais difícil de exportar. Não que a gente não queira, a gente até quer, mas não tem capacidade produtiva para atender o mercado nacional e o exterior.”

A motivação principal para exportação é colocar a marca da empresa no mercado externo, mesmo que minimamente, como forma de valorizar a marca. Os principais clientes são pequenos varejos. Uma motivação secundária é o aprendizado interno, pois a empresa atua com o sistema de *private label* (faz a peça com a marca do cliente) para um cliente específico, pois acredita que ao conseguir atender este cliente, que é extremamente rigoroso, melhora seus padrões internos de qualidade produtiva e também colhe informações sobre tendências de consumo. Com exceção deste cliente de *private label*, não há nenhuma adaptação de produto para atender aos clientes, o mesmo produto que atende ao mercado doméstico atende ao mercado externo. As exportações são diretas ao cliente final, com exceção de um *trading* que exporta para um país específico.

“A empresa gosta de ter o nome como *marketing*. Alguém falar “ah, conheço, é a maior fábrica de *soutiens* da América Latina”. O cliente conhece e valoriza isso. [...] E outra coisa, na exportação principalmente para os Estados Unidos, eles são muito exigentes. Então, a empresa aprende muito com a exigência deles. Qualidade, muitas coisas, lançamentos, tendências, cores, muita coisa que eles gostam é um retorno para a gente. Várias coisas que a gente aprende com eles, por isso que a gente gosta de estar presente, principalmente nos Estados Unidos que é um local... [...] Lucratividade, inclusive, eu não rendo nada para os Estados Unidos. Agora o aprendizado é muito importante.”

Os aspectos principais abordados na entrevista em relação a uma boa operação de exportação foram a regularidade de compra pelo cliente, assim como o tamanho do lote e a diversidade de peças compradas. A empresa prefere trabalhar com clientes frequentes que comprem grandes lotes com pouca variedade de produtos, pois isso facilita a execução da exportação tanto em termos produtivos quanto de operacionalização administrativa da exportação.

“Esse é um dos clientes que quando eu entrei aqui ele já comprava a mesma linha, pedidos grandes e ele compra em média de dois em dois meses. É um dos maiores clientes nossos. [...] Eles compram pouca quantidade de modelos. Digamos assim, oito, 10 modelos e muita quantidade de peça. Então, é um pedido relativamente fácil para a gente. Diferente de outros clientes que compram assim 5.000 peças, mas de vários modelos, cinco pecinhas, três pecinhas, duas pecinhas de cada modelo. Isso complica bastante a nossa vida. Esse aqui não, ele compra oito modelos e compra 500 de cada, 1.000 de cada. É mais fácil.”

Os problemas enfrentados na exportação estão relacionados ao excesso de procedimentos burocráticos exigidos pelo governo nacional e a procedimentos bancários relacionados a aviso de pagamento (o banco demora a avisar o recebimento do pagamento o que conduz a um atraso na entrega do pedido, pois

não trabalham com estoque e o produto só começa a ser produzido depois do aviso do recebimento de pagamento).

“Eu acho que a exportação assim, no geral, é complicada em relação ao governo, às medidas do governo. A documentação é muito extensa. É muito complicado. Agora, entre cliente e empresa, não. Não tem nada que tenha que melhorar. [...] Nas outras a gente encontra problemas assim, o cliente paga lá fora. A gente sempre vende antecipado. O cliente paga e 60 dias depois eu embarco a mercadoria. A gente não trabalha com estoque aqui. A gente tem que produzir o pedido do cliente. Então, é, quando o cliente paga o banco às vezes leva uma semana para me avisar. Eu perco uma semana, o cliente fica ligando: “Cadê o meu pedido? Você não recebeu o dinheiro? Mandei para o banco tem uma semana”. E o banco demora para avisar. Entendeu? Mas em relação a cliente, não. É mais mesmo com as normas.”

As exportações realizadas apesar de serem lucrativas não são mais lucrativas que a venda no mercado interno. Além disso, as vendas internas geram uma resposta de mercado rápida (leia-se aceitação ou não de determinados produtos) o que facilita nas adaptações necessárias para atender aos clientes. No mercado externo esta resposta é muito lenta, pois por serem varejistas pequenos a rotatividade de produtos é baixa e a resposta de mercado mais demorada.

“A venda porta a porta [mercado doméstico], além do lucro, a empresa tem um retorno muito rápido do que o consumidor acha do produto. Quando a gente lança um produto, muito rapidamente a gente sabe se ele é bom, se não é, se agrada, se não agrada. Porque quando a gente vende por lojista [mercado externo], eu chego para vender para você e, se você não gostar desta peça, você não vai comprar, mas de repente agrada muita gente, só não é do teu gosto. E para o cliente final é muito mais fácil.”

A empresa guarda (não em sistema, mas em computador específico) as informações referentes às exportações por um período de cinco anos de forma agregada e separada por produtos e países para onde exporta e, apesar de ter relatórios comparando a evolução das exportações, não realiza nenhum tipo de projeção futura para a atividade exportadora. A principal informação sobre a atividade exportadora é o faturamento obtido com a exportação.

“O que vai para a diretoria da empresa é o faturamento e aí diz o quanto que foi da exportação.”

5.2. Entrevista 2

A empresa pertence ao setor têxtil e exporta há aproximadamente 18 anos. Passou por uma fase de exportação com grandes volumes, mas sem colocar sua própria marca durante a alta do dólar nos primeiros anos do século XXI (2002/2003). Nesta época o preço dos produtos da empresa era competitivo em países da Europa e Oriente Médio, entre outros que buscavam preço baixo, e os produtos eram indiferenciados. Com a valorização do real, o grande volume que era exportado com um câmbio favorável passou a decrescer e as operações de exportação ativas neste momento foram pouco a pouco desaparecendo.

“Desde o início do trabalho feito em 2001, a gente passou por várias situações e... situações de mercado principalmente. Então, quem passou por isso vai lembrar que o dólar em 2002, final de 2003 ele estava 4 reais por 1. Na oportunidade a empresa era focada muito aqui no Mercosul e a Argentina vinha saindo de um colapso e tal. Então eu entrei na empresa naquele ano e começamos um trabalho e, devido até à cotação do dólar, o Brasil ficou competitivo para fazer negócios com outros países, além da linha aqui do Mercosul. Então, por exemplo, a gente começou a trabalhar Europa, é... Oriente Médio, caminhando a princípio e depois as coisas foram gradativamente melhorando. Só que esses mercados eles estavam suscetíveis apenas a um nível de competitividade alto, a um preço de produtos brasileiros. [...] Então, o que aconteceu? Você tinha um volume justificado por um dólar favorável e a partir do momento que o dólar passou a decrescer, todas essas operações que foram criadas naquele momento elas foram esvaindo, desaparecendo.”

Após esta etapa de exportação indiferenciada e por estratégia de baixo preço, a empresa passou a investir no *design* próprio, na diversidade de produtos e no fortalecimento da marca. Passaram a buscar casas especializadas, lojas especializadas, magazines de melhor nível, ou seja, clientes que desejam produtos diferenciados, algo fora dos padrões de baixo preço e qualidade, como os produtos chineses encontrados no ramo de negócio. Estas casas especializadas, em geral, proporcionam uma margem maior.

“Hoje a empresa especificamente ela tem uma vantagem de ter uma linha muito ampla para cama. Então você pode não atender os maiores clientes do mercado em alguns casos, mas você consegue, por exemplo, para lojas especializadas fora do Brasil ter uma fonte muito completa de produtos. [...] Então, o que eu busco? Casas especializadas, lojas especializadas, magazines de melhor nível ou busco alguém que está cansado de China e etc. e quer algo diferente na loja.”

A empresa considera como bons clientes (ou boas operações de exportação) os que têm regularidade de compra (especificamente em volume) para dar uma sustentação mensal à empresa, ou seja, que mantenha a empresa girando estoque.

Inclusive a empresa chegou a atuar em situação desvantajosa financeiramente para continuar a manter os clientes-chave e evitar a entrada de concorrentes. Além disso, a empresa trabalha com preços diferenciados por país, considerando os custos de operar em cada mercado de destino.

“A partir do momento que você sai, principalmente se você tem volume e constância, no caso do travesseiro, vai alguém que faz isso aí e tem que ter todo um trabalho de volta. [...] A gente tem, costuma trabalhar o preço individualizado por país porque os custos diferem, né? Se eu uso porto, se eu uso rodoviário, depende do modal e tal. Eu tenho que definir preços diferentes para cada mercado.”

A empresa tem informações sobre as exportações dos últimos seis anos no sistema de gestão da empresa em que os dados são facilmente acessáveis. Algumas das informações armazenadas são valor e volume exportados, clientes, linhas de produtos, produtos, lucratividade. Além disso, a exportação tem uma meta de crescimento anual em faturamento e a área de exportação também tem objetivos definidos de acordo com o planejamento estratégico da empresa, que tem um horizonte de cinco anos. Neste horizonte as atividades de exportação têm como meta sair dos 8% que representa das vendas anuais para 20%.

5.3. Entrevista 3

Empresa do setor têxtil que já exporta há aproximadamente 20 anos, sendo que nos últimos 15 anos a empresa buscou desenvolver uma estratégia específica para a atividade de exportação e as exportações passaram a constituir uma atividade sistemática da empresa. As exportações representam 12% das vendas totais da empresa. A empresa exporta suas próprias marcas e em 2008 exportou para seis países.

“Com a vinda da empresa há 15 anos para cá, a gente começou a ter uma estratégia exportadora e começamos a ter a exportação mais...”

As principais dificuldades no processo de exportação se relacionam com a burocracia interna, as barreiras (tarifárias ou não-tarifárias) impostas pelo país de destino e a variação cambial. A empresa considera que boas atividades exportadoras são aquelas em que se tem um grande volume exportado, um grande número de clientes e em que o país seja um bom parceiro comercial, ou seja, que

se tenha facilidade em comercializar para o país, que o risco (político e econômico) relacionado a atuar no país não seja alto.

“Olha, na realidade nós não estamos satisfeitos com nenhum país na exportação. O processo exportador está muito complicado, além da dificuldade interna do Brasil, nós temos a dificuldade adicional de todos os países em função dessa crise. Estão colocando barreiras não-tarifárias, tarifárias, de todos os lados para evitar a exportação de produtos, principalmente de produtos dessa cadeia têxtil. [...] É muito complicado. A relação do cliente é muito boa, os nossos clientes têm uma boa fidelidade tanto no Equador quanto na Venezuela. Mas os entraves não-tarifários dos países chegam ao limite do absurdo. Como o Brasil é um país absolutamente inoperante no comércio exterior, na linha governamental os países fazem o que querem com o Brasil.”

A empresa guarda as informações referentes às exportações por um período de 10 anos de forma agregada e separada por produtos, clientes e países para onde exporta. Produz relatórios sobre a evolução da exportação e faz projeção das exportações para um período de três anos. A empresa busca também saber sua participação de mercado nos países para os quais exporta.

Os aspectos relevantes abordados na entrevista sobre uma boa operação de exportação foram a regularidade de compra do cliente, assim como a rentabilidade na operação, o valor agregado do produto pedido e o tamanho do pedido. A empresa prefere trabalhar com clientes que compram os produtos de maior valor agregado, pois os produtos menos sofisticados têm uma menor margem e os clientes têm exigências técnicas que encarecem o produto, porém não desejam pagar o preço que a empresa considera justo.

“Mais volume, mais rentabilidade e mais clientes também. Mas por dois aspectos, um nosso também, porque nós não procuramos mais muito grandes volumes e baixo preço e outro aspecto é que nós estamos trazendo os clientes que têm mais ou menos o mesmo perfil da empresa, que se aproximam mais da empresa. Como a empresa tem um perfil de uma empresa tecnicamente atualizada, um conceito de moda muito atualizado, tem uma estrutura técnica, uma estrutura organizacional muito mais estruturada que qualquer outro concorrente nosso, os clientes que nos procuram já são clientes deste nível de maturidade.”

5.4. Entrevista 4

Empresa do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos que tem atividades de exportação há aproximadamente oito anos e em 2008 exportou para 20 países. As vendas de exportação representam 3% das vendas totais da empresa. A empresa trabalha com exportação direta para clientes específicos e para distribuidores. Em relação à busca por clientes, a empresa é ao mesmo tempo reativa e ativa, contudo tem uma postura mais reativa por não ter uma estrutura grande voltada para exportação e captação de novos clientes. Além disso, a empresa busca sempre atividades de exportação rentáveis. Então, se a exportação for menos rentável que a atividade em mercado doméstico, a força de venda é destinada para o mercado doméstico.

“Nós estávamos vendendo no Paraguai e tínhamos muitos problemas internos com os nossos vendedores, nosso pessoal da fronteira, porque ia brasileiro no Paraguai comprar o nosso produto e revender aqui dentro do Brasil. Você está entendendo. Então isso aí gerou muitos problemas e acabou que a gente deixou de exportar para o Paraguai. Então, em vista do que aconteceu no Paraguai hoje a empresa tem essa filosofia. Bom, nossos preços são esses. Você, Argentina, te interessa, quer comprar? Não, está muito alto. Então tudo bem, continuamos amigos, vizinhos, mas você com seus produtos e eu com os meus.”

Além disso, segundo o entrevistado, o foco da empresa não é o mercado externo e sim o mercado interno. A exportação é realizada, mas o mercado interno é priorizado.

“Existem vários tipos de empresas e para cada uma delas, o dono, proprietário, determina o quanto que ele quer que aquela exportação seja importante para ele. No nosso caso não foi assim, a empresa sempre foi de âmbito interno, doméstico e as pessoas de fora começaram a perceber que nossos produtos eram bons e então começou a haver o interesse de outros países em adquirir nossos produtos. Foi assim que começou a exportação na empresa, então foi uma empresa que não foi criada para a exportação. Quando se criou a empresa não foi pensado na exportação isso é uma coisa que influencia muito no resultado da exportação daquela empresa. Então é uma empresa que hoje exporta bastante, sim, se fosse do interesse da empresa. O foco é o mercado interno e não o mercado externo.”

A empresa prefere exportar quando os custos de venda (principalmente custo de frete que, no mercado nacional, algumas vezes é maior que no mercado internacional) para exportação e o resultado final são melhores do que os resultados no mercado nacional e considera que seu diferencial é a qualidade do produto ofertado. Considera também um fator relevante para o resultado da exportação a aceitação cultural do produto, pois, como não há adaptação de

produto para o mercado externo, o país de destino deve ter uma cultura de compra que favoreça a aceitação dos produtos exportados.

“É um produto que vende muito rapidamente a um preço que é compatível com que eu venderia aqui dentro, sem contar que eu tenho isenção de algumas taxas, impostos quando eu exporto. Eu não pago frete caro como pagaria aqui dentro, porque minha fábrica é aqui no Rio de Janeiro. Se meu cliente é no Ceará eu pago por peso, o produto de 1kg uma unidade pesa muito, imagine um caminhão cheio quanto não pesa. Então eu tenho um custo muito alto aqui dentro e lá fora eu não tenho essas custos, e o produto é super bem aceito. Vende demais. A ponto de você participar de uma feira, como eu participei ano passado na Espanha, Salon Look, uma feira que é multissetorial, mas que tem uma área de cosmético muito forte e vir as espanholas correndo querendo *mascarillas*, *mascarillas* para colocar em seus cabelos. Então, você está vendendo um creme por um preço mais alto que o *stand* ao lado e a cliente na sua frente falar: ‘não, compra esse’. Aí a outra falou assim: ‘não, mas ali é mais barato’, e a outra ‘não, mas você leva esse aqui que vai render mais, vai tratar seu cabelo e essa diferença de preço você desconsidera’. Porque a qualidade da [empresa] é superior. O cliente fala isso na sua frente, isso é muito gratificante. Por isso eu considero esse produto um sucesso lá fora. [...] O que acontece é o seguinte, você tem um melhor aproveitamento dele lá fora por causa dos custos de vendas que são menores e por causa da aceitação também, a cultura aceita melhor o pote de um quilo do que os potes menores. [...] Estrategicamente falando é a vantagem de vender lá fora sobre aqui dentro pelo caso do frete. Estrategicamente falando o principal interesse é realmente o lucro que você tem pelo não pagamento do frete caro devido ao peso muito alto do produto.”

Um problema enfrentado na exportação é que como não há produção específica para exportação, algumas linhas de produto que são vendidas no exterior com lucratividade são retiradas de linha por não terem mais saída no mercado nacional, inviabilizando a atividade exportadora. A exportação também é inviabilizada quando a atividade deixa de ser rentável para a empresa.

“Bom, eu vou responder isso de uma outra maneira, a presidência da empresa é responsável pela tomada de decisões tanto quanto a lançamentos de produtos como a exclusão de itens, retirada do mercado de uma linha ou outra. Então, sempre que um produto não está indo bem aos olhos da presidência e o quê que faz com que um produto não vá bem aos olhos da presidência? Análise de resultados. Então se aquele produto não está vendendo, se o público não aceitou bem, a presidência tem duas opções: ou faz um melhoramento na linha e investe para ver se vai dar certo ou tira o produto de linha. Recentemente nós tivemos um caso em que uma linha de produto não estava vendendo bem, fez-se um investimento no *face* do produto, um investimento em melhoramento do produto. Logo depois, quando viu que o investimento não tinha sido bem-sucedido, retirou-se o produto de linha. E é isso que acontece sempre. [...] O que acontece com a exportação, como não tem um produto específico para a exportação, eu exporto todos os produtos que eu vendo internamente, a exportação segue o mesmo ritmo. E acaba muita das vezes se tomar um baque de que certos produtos que vendiam muito bem em determinado país, não vendia bem no Brasil e a presidência tirou de linha o produto e aquele país passou a ficar sem aquele produto. Em consequência do *marketing* que foi feito internamente isso acontece. Mas não é uma coisa que eu possa intervir porque o volume exportado é muito pequeno. [...] A gente deixa de exportar para um país quando não é rentável com a empresa. Fator moeda.”

A empresa guarda os resultados desde o começo das exportações, entretanto, pretende guardar apenas os resultados dos últimos cinco anos. A empresa não guarda informações desagregadas sobre os resultados das exportações, contudo, como tem arquivado eletronicamente todas as vendas, pode extrair dados desagregados se tiver necessidade. Em relação ao horizonte temporal analisado, os três anos anteriores são considerados quando se observam os resultados das exportações como um todo. Apesar de sempre buscarem o crescimento da exportação, a área ainda não conta com uma análise futura (projeção) estruturada porque as exportações ainda são, muitas vezes, esporádicas. E tem como principais informações analisadas periodicamente o volume e faturamento total das exportações.

“Olha, a gente está sempre querendo colocar mais, A gente está sempre prevendo crescimento. Agora a gente não tem dados concretos para colocar um crescimento de 50%, 30%. Não tem porque as exportações não são constantes. São esporádicas, não obedecem a uma sequência.”

Algo que a empresa procura sempre observar, mesmo que não de maneira estruturada e formal, é a satisfação dos clientes expressa em feiras de que participam, ou por comentários dos consumidores, seja pessoalmente, por telefone ou via e-mail.

5.5. Entrevista 5

Empresa do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos que tem atividades de exportação há aproximadamente cinco anos e em 2008 exportou para apenas um país. As vendas de exportação representam menos de 1% das vendas totais da empresa.

A empresa trabalha com exportação direta para um cliente específico que, em geral, realiza pedidos mínimos. Em relação à busca por clientes a empresa é reativa, portanto, por não ter uma estrutura voltada para exportação e este também não ser o foco da empresa, não há busca por novos clientes. Os possíveis clientes chegam à empresa porque usaram o produto em visita ao país ou porque foram presenteados com os produtos e desejam adquirir por terem apreciado as características dos mesmos. Contudo, por ser um processo demorado e caro, uma

vez que tem uma grande quantidade de exigências técnicas para poder ingressar nos países os clientes geralmente desistem da compra no caminho.

“A gente exporta para uma loja nos Estados Unidos, só que assim, no ano passado a gente fez uma venda e foi um pedido mínimo e então não é nada significativo. [...] A gente tem umas linhas, que são xampus, condicionador, hidratante e sabonete líquido que vem em bisnagas de 50ml que a gente fornece para os melhores hotéis do Rio e de São Paulo. Então, muitos estrangeiros conhecem a [empresa] através desses produtos e muitos deles ligam depois com interesse de comprá-los ou então muitos brasileiros também levam produtos nossos para presentear amigos estrangeiros. Isso tem feito com que a procura por exportações aqui da [empresa] cresçam bastante, mas como é um processo muito difícil, é complicado e demorado, muita gente acaba desistindo. [...] E acaba não fechando o pedido. Até porque, deixa eu só complementar, na União Européia eles tem uma série de autorizações. Tem que ter autorização do ministério da saúde deles, na Anvisa de lá. Então, é um processo lento para que eles reconheçam que os produtos não são nocivos.”

A motivação principal da empresa em exportar é poder atender ao cliente e desenvolver a imagem da marca. Inclusive, são feitas atividades de divulgação da marca por esse cliente em que a empresa envia amostras, embalagens extras e materiais de divulgação caso o cliente necessite. Entretanto, o foco de crescimento é o mercado doméstico e não o mercado externo. Por isso, não há uma análise sistemática das exportações, nem investimentos direcionados ao aumento da atividade. As informações são guardadas no sistema de vendas e quando necessário pode-se extrair as informações de cada pedido, por produto, por linha e etc. As informações dos clientes são guardadas por um sistema de atendimento ao cliente (SAC) da empresa, no qual há uma grande quantidade de *feedbacks* positivos de clientes de diversos países que demonstram interesse por adquirir o produto. A empresa pretende expandir suas vendas *on-line* para pode atingir estes clientes internacionais além dos nacionais que já são atendidos por este tipo de canal de venda eletrônico.

“A gente dá todo suporte. Então a gente tem um relacionamento, isso é uma coisa que a gente faz com todos os nossos clientes. Esse cliente ele pediu umas sacolas para quando ele enviar os produtos para os clientes, ele enviar na nossa sacola. A gente envia tira olfativa para se ele for fazer alguma ação com alguma colônia nossa. Eles iam fazer uma ação e iam dar alguns produtos nossos e eu sugeri de mandar mais alguns outros para fazer um *mix* mais interessante. A gente dá todo esse suporte. A gente vê mesmo como parceiro porque na verdade não adianta a gente vender, o nosso objetivo é que eles continuem comprando. Não adianta a gente fazer uma venda e aquela venda ficar lá parada, aí, depois o cliente não compra. Na verdade, o importante é que ele sempre compre mais o nosso produto. Então, o que a gente puder ajudar a vender mais e que seja, óbvio, um custo para a gente razoável, isso a gente faz. [...] Ter o nome da empresa... lá fora e de atender esse cliente, mas de poder a gente está atendendo a ele, mas não que ele seja nosso foco.”

5.6. Entrevista 6

Empresa do setor madeireiro que exporta há 25 anos e tem praticamente toda sua atuação focada no mercado exterior, que representa 98% das vendas totais da empresa. Atua por exportação direta e por agentes que pedem determinados produtos, entretanto não firmam contratos com agentes para representação.

A empresa busca constantemente clientes. São associados a órgãos internacionais do setor, participam de feiras e eventos para divulgação além de realizarem reuniões frequentes com clientes atuais e possíveis clientes. São bastante procurados por telefone e e-mail. Busca desenvolver os clientes que aproveitam o máximo da produção, tanto a parte nobre da madeira quanto a parte residual.

“Nós temos, nós somos associados, membros de associações internacionais. A gente investe bastante na parte de *marketing*, fazemos feiras e eventos também bastante para divulgação, nós temos também reuniões frequentes com esses clientes. Eles também chegam a nos apresentar distribuidores, varejistas, a gente tem uma procura muito grande também através de e-mail, telefone.”

Fatores considerados importantes para as exportações são a regularidade e o volume de compra - que permitem uma programação de produção mais eficaz, o poder de compra do cliente, a facilidade logística e a aceitação (*feedback*) dada pelo cliente. Além disso, a empresa vê a adequação aos fatores culturais de cada país como um dificultador para as atividades de exportação, pois a empresa tem que se adequar às diferenças (principalmente de negociação e pagamento) dos clientes.

“Bom, a questão realmente é focar mais na regularidade. E nós também sabemos que como nós trabalhamos com os países, por exemplo, os Estados Unidos que é um país de fato um país consumidor, há uma diferença de comportamento que nós notamos sempre nas exportações, nas vendas, só que o consumo é diferente, existem períodos muito grandes de... vamos dizer assim, para eles a questão da compra varia muito de inverno, verão. Como eles têm inverno muito grande, tem uma possibilidade muito grande de venda. É um mercado interessante de vender porque eles pagam, o preço unitário é bom. [...] A questão principal, o foco principal é o poder de compra, a regularidade, bom contato com os clientes, um *feedback* também muito bom e a facilidade logística também que é encontrada porque muitos deles também aceitam embarque junto para os estados Unidos e eles fazem o transbordo lá para levar para o Canadá ou a gente pode levar diretamente para lá. Ou seja, você tem muitas variantes positivas em relação a contatos, compra e venda, é um país que tem realmente um retorno relativo e também tem um retorno de contato comercial muito grande. [...] A operação em si, a parte operacional da exportação eu acho que realmente não tem muito problema. A questão, por exemplo, é mais a questão cultural, o canadense até

hoje, até agora, demonstra tipo, a questão de pagamento, eles deixam o pagamento para o último dia, vamos colocar assim. Então você tem sempre que se programar para receber a sua exportação um pouco depois, você pode até conversar com ele, pedir por favor faça o pagamento, após o embarque se você combinou assim... mas eles deixam para última hora sempre.”

A empresa guarda as informações sobre exportação dos últimos cinco anos e utiliza esse horizonte temporal para as análises passadas, e quando realiza projeções utiliza um horizonte de três anos para frente. As informações são guardadas de forma desagregada para que seja possível definir a estratégia de *marketing* adequada, podendo também ser feito relatórios inclusive por cliente em cada país. Além disso, acompanham o número de reclamações buscando atender as questões relacionadas ao serviço prestado e a qualidade dos produtos entregues.

“É complicado porque na estratégia de *marketing* você não consegue focar. Não consegue, também na hora de fazer o suprimento atrapalha bastante. Então sempre é bom ter para saber quanto vai produzir. [...] Número de reclamações, nós temos também um formulário padrão para o número de reclamações, sempre para atender a questão de serviço, nós não focamos somente em produto e sim em serviço. Nós temos também um departamento de controle de qualidade muito bom na nossa fábrica e que também emite certificado nosso mesmo que garante ao cliente lá fora e qualquer problema que o cliente tenha ele volta com a gente. E nós temos o formulário de reclamação, por exemplo, que nós vamos acompanhando isso daí, vão para a fábrica, sempre com contato com o cliente.”

5.7. Entrevista 7

A empresa exporta desde sua criação há sete anos. É totalmente voltada para o exterior, com 100% do seu faturamento vindo das atividades do mercado externo. Em 2008 exportou para cinco países diferentes. A empresa atua por venda direta e por distribuidores locais.

Em relação ao que caracteriza uma boa atividade de exportação a empresa considera fatores como pagamento no prazo, regularidade nos pedidos, volume alto, diversidade na compra (para facilitar o aproveitamento de toda madeira) e de tipos de madeira, preço de venda e a lucratividade.

“O volume que eles têm procurado é satisfatório, eles são uma empresa grande, eles têm sempre procurado além daquilo que a gente pode ofertar, a diversidade do produto atende o momento da gente comprar matéria-prima porque é possível casar uma medida com a outra. Então isso facilita a produção. Quer dizer, existe sempre uma procura contínua, não é algo que é uma quantidade hoje e daqui só há três meses, não. Continuamente a gente vem atendendo, então. [...] Diferentes espessuras, larguras, isso ajuda na compra da matéria-prima. Ajuda na nossa compra e não sobre alguma coisa que foi feita numa medida, não sobra porque ele também aceita esse produto.

Já está previsto. [...] Os outros [clientes de outros países] que nós temos eu me queixaria do tempo de pagamento, geralmente tem sido um pouco maior. A busca, o volume que eles pedem é um pouco menor. Têm uns que é melhor até evitar, mas se nós formos olhar o próprio *decking* de outra espécie para a Europa, o volume não é tão grande, a medida é até a mesma, mas o volume é relativo. Ela é um pouquinho mais detalhada, mais sofisticada., a qualidade maior, existe uma exigência maior na qualidade, contudo, o preço é mais inferior. Os Estados Unidos é mais flexível.”

Sendo que o que levaria a empresa a deixar de exportar seria se houvesse uma busca maior por produtos de maior valor agregado ao mesmo tempo em que há uma procura por produtos de menor valor agregado, então, dariam ênfase ao de maior valor deixando de atender a pedidos de menor valor.

“Eu diria que se tivéssemos uma busca maior de madeira só cerrada e tendo paralelo a isso, esses dois produtos, então, a cerrada... tanto é que quando o mercado está bom nós não vendemos cerrada jamais. [...] É quase matéria-prima que eu vou utilizar para fazer o acabado. [...] E não tem beneficiamento algum. Então, esse é um item que eu procuro não vender. A não ser em um caso extremo e tal, pode vender, mas é um item que não me interessa. É a minha matéria-prima. É a minha matéria-prima para fazer os outros produtos.”

Até o momento a empresa guarda todos os registros das exportações feitas desde a sua fundação. As principais informações acessadas com frequência são volume exportado por período, faturamento do período. As informações são agregadas por ano e quando há necessidade de informações desagregadas é realizado *ad hoc* para a situação. A empresa não realiza nenhum tipo de projeção.

“Eu tenho o geral, 2004 exportamos tantos mil dólares. E se de repente há necessidade de pegar isso separadamente, vou pegar esse formulário que está aqui na minha frente então separar por país.”

A empresa considera como seu grande diferencial a qualidade do produto e do atendimento, buscando assim clientes que desejem produtos com especificações de qualidade alta e que possam pagar por este tipo de produto.

5.8. Entrevista 8

Empresa do setor madeireiro, exporta desde sua criação, que foi há aproximadamente 20 anos atrás, e em 2008 exportou para 10 países. A empresa tem o perfil bem voltado para o mercado externo, que hoje representa 95% das vendas totais da empresa. Realiza exportações direta e indireta, atuando via agentes, representantes e grandes distribuidores. A empresa tanto busca clientes quanto é buscada por estes.

A empresa considera como seu diferencial a qualidade do produto oferecido e, muitas vezes, sente dificuldade em alguns países por estes não estarem dispostos a pagarem o preço justo pela qualidade do material. Inclusive a empresa deixou de atender a pedidos de produtos inferiores a menores preços, pois preferiam manter o padrão de qualidade exigido pelas normas internacionais. Além disso, a empresa considera a regularidade de compra um fator importante na exportação.

“Andiroba caribe, a gente sempre teve problemas, não problemas, vamos dizer assim o nosso padrão de qualidade respeitava as normas da NHLA onde outras empresas exportavam numa qualidade dizendo que seria a qualidade nossa e a gente sabia por A, B, C que não era, mas de fato a gente tinha uma dificuldade de competir porque a gente tinha uma qualidade respeitando as normas internacionais e outras empresas não, porque o caribe de fato também ele consome madeira um pouco mais inferior. A gente não aceitava receber menos, mas para mentir. [...] Porque tinha que ser um preço menor com uma qualidade inferior. A gente preferia manter o padrão de qualidade ditado pelas normas internacionais. [...] Em alguns casos há importadores em que só querem comprar da [empresa] mesmo que seja um pouco mais caro, devido a *performance*. A qualidade.”

Um cliente considerado interessante para a empresa é o de menor tamanho que deseja um produto mais específico que não é amplamente vendido no mercado, mas que a empresa tem capacidade de fazer. Assim, a empresa garantiria uma constância de compra e uma remuneração maior por esse produto mais customizado.

“Existe na verdade a constância de faturamento, por exemplo, o ideal talvez fosse procurar clientes menores, fazer um trabalho mais específico, principalmente em relação a clientes especiais e específicos, uma madeira diferenciada, uma coisa difícil de se fazer que a gente tem *know-how* para isso, esse seria nosso cliente-alvo, vamos dizer assim. O que mais interessa. [...] Por causa do preço, por causa da dificuldade que ele tem de comprar, tem que ser especializado para fazer isso, quase ninguém faz, não só no Brasil como no mundo. Por isso ele paga um preço *premium* a gente sabe fazer e a gente é melhor remunerado por isso. Esse cliente, esse cliente seria um cliente importante para a gente, cliente-alvo. Só que quando você fala de *commodity* e de alta produtividade em época de mercado bom, você tem que ter as *tradings* contigo para ajudar a desovar, porque por mais que você faça

um produto especial, eu posso fazer um metro de especial, por exemplo, você tem que fazer três ou quatro de *commodity*.”

Uma dificuldade encontrada na exportação é o câmbio e suas variações, pois os importadores ajustam o preço (porque o produto tem uma característica de *commodity*) conforme variação no câmbio o que afeta a competitividade das empresas, pois seus custos e seu preço final não conseguem atingir o patamar de preço do mercado importador. Ademais, a demanda mundial por madeira tem diminuído juntamente com a retração na economia mundial.

“A gente, o dólar veio baixando tanto que a gente não teve condições de competir mais. A gente também já escolhia alguns pedidos, já estava mandando menos. A gente, desde março do ano passado a gente já estava tentando se voltar para o mercado interno, principalmente trabalho de construtoras. Justamente por causa do dólar, quando o dólar melhorou o mercado parou em setembro do ano passado. Quando o dólar reagiu, foi para dois e vinte e pouco. [...] Porque de um ano e meio para cá quando o dólar baixou de 1,90 as coisas se tornaram inviáveis e o mundo já sentia uma retração.”

A empresa guarda informações de forma agregada desde 2002, ou seja, seis anos. As informações arquivadas não são separadas por tipos de produtos ou país e sim resultados finais, como por exemplo, faturamento total das exportações. Outras informações arquivadas são volume, valor, espécime, destino e origem (quando se compra de outra empresa e vai direto para embarque).

“Informação generalizada, todo faturamento. Inclusive o faturamento do ano passado seria confuso você obter informação sobre a exportação, tirando 2009, tudo que tem de 2008 para trás era 100% exportação, 99,8% de exportação, talvez fosse um carro por ano para o mercado interno. [...] Porque na verdade a gente analisava, o que se importava no mercado escolhendo os melhores pedidos oferecidos, a gente era mais oferecido, mais procurado do que procurava. Então o mercado mais ou menos que dita preço, consumo e como os dados são relativos a faturamento e tudo era exportação. Mas não separado por pedido, por país, de fato a gente não tem.”

Em relação a previsões, a empresa costuma trabalhar com metas e previsões que são reavaliadas anualmente, contudo, no momento da pesquisa estava reformulando a estrutura comercial da empresa e realizando um estudo para verificar as possibilidades para empresa frente ao novo cenário econômico.

5.9. Entrevista 9

Empresa do setor madeireiro, exporta desde sua criação que foi há aproximadamente 12 anos e em 2008 exportou para dois países. A empresa tem o perfil totalmente voltado para o mercado externo, que hoje representa 100% das vendas totais da empresa. Realiza exportações de forma direta. A empresa é, em geral, buscada por clientes que realizam pesquisas sobre empresas do setor e entram em contato.

“Na verdade, a gente tinha, eles pesquisavam, eles faziam pesquisas das empresas aqui no Brasil. Eles faziam essa pesquisa e com essa pesquisa eles vinham visitar-nos e denominavam, decidiam com quem eles queriam trabalhar.”

Como a empresa atua em função da demanda internacional por determinado tipo de madeira e também pela restrição nacional a utilização de determinadas madeiras, considera que estes são os fatores que determinarão a lucratividade ou não da exportação.

“Porque a madeira que nós exportamos para a China, ela faz um produto, um piso, que é o produto acabado e que acaba destinando a Estados Unidos e Europa. Então todos, eu acho que a grande maioria dos exportadores é assim, quem manda no mercado na verdade são, como é, o mercado europeu. Então, vamos dizer, a gente tem que ver a madeira que é a exceção, no caso, há um tempo atrás era o mogno, o mogno foi proibido, substituíram o mogno pelo ipê. [...] Nós exportamos madeiras mais, vamos dizer, populares. Entendeu como timborama, muracatiaria, uma que nós chamamos de orelhinha de macaco. E é assim que nós denominamos o que nós exportamos dá lucro ou não, pelo tipo de madeira que está em extinção no mercado.”

Um dificultador para as atividades da empresa é a burocracia existente no setor para a aprovação e o estabelecimento de projeto de manejo sustentável, além do alto custo envolvido para se desenvolver este tipo de projeto.

“Projeto de manejo. É manejo autossustentável. E não tivemos aprovado apesar de estar tudo certinho, todo legal. Fizemos tudo, inclusive cancelaram, já pediram de novo. Então, quer dizer, há uma dificuldade muito grande de você trabalhar legalmente aqui no nosso Estado. Porque é tanta burocracia.”

A empresa não considera ter nenhum problema com os clientes, nem com pagamento ou dificuldades de se relacionar e conseguir clientes e só deixaria de atender a algum cliente se este buscasse induzir a empresa a fazer algo ilegal. Para a empresa, um fator considerado importante para a exportação é a regularidade nos pedidos e a confiança no cliente ou no gestor responsável pela negociação entre a empresa e o cliente final.

“Um cliente que induzisse a minha empresa a fazer algo ilegal, um cliente que não me pagasse eu não trabalharia com ele.”

“Olha, nós temos como clientes bom pagadores. Eles são corretos, vamos dizer, nós fazemos um contrato com eles, nós atendemos esses contratos. A gente atendeu o contrato deles, as várias exigências deles, nós não temos problemas de pagamento.”

A empresa guarda informações sobre as exportações por um período de cinco anos como é exigido pela lei. Alguns exemplos de informações arquivadas são volume, preço, quantidade exportada e lucratividade. Neste momento a empresa não realiza nenhum tipo de projeção porque o mercado está instável.

5.10. Entrevista 10

Empresa do setor agropecuário que exporta há aproximadamente 30 anos. Em 2008 exportou para 28 países e teve 30% das suas vendas totais vindas da exportação. A empresa trabalha com exportações diretas, via *trading companies* e via agentes comissionados (*brokers*). A empresa atualmente busca cliente participando de feiras internacionais do setor.

A empresa considera uma boa atividade de exportação aquela em que há um relacionamento forte, em que há confiança entre a empresa e o cliente, em que atuam como parceiros, além disso, que tenha uma boa margem na venda e que consiga escoar a produção. Realiza adaptações no produto, coloca etiqueta específica e customiza produtos para atender ao mercado do cliente, dessa forma busca se diferenciar da *commodity* normal em que o mercado se enquadra.

“A gente tem, começou a fazer há três anos, a gente abriu um cliente na Finlândia há três anos e hoje ele é nosso principal cliente e é um cliente que eu falo que é uma trajetória de sucesso porque a gente começou do zero, é um mercado que não é grande, mas é um mercado muito exigente, é um mercado que remunera bem, justamente por ser exigente você tem é... um cliente rico, vamos dizer assim, né... [...] É, o da Finlândia é um mercado que dá uma margem melhor. E esse é um produto que a gente não tinha uma boa colocação em outros mercados que... um contra filé que a gente desenvolveu para eles e lá é muito bem aceito. Então, foi um trabalho bem legal porque a gente não só encontrou um cliente num mercado importante como descobriu uma solução para um problema que a gente tinha. O problema que a gente tinha não foi só solucionado como passou a ser o melhor... hoje ele é nosso carro-chefe. Então, assim o que era um problema virou nosso principal produto. [...] No caso, assim, para o processo ter funcionado eu acho foi muito da habilidade nossa e deles também de entendimento. É uma empresa que a gente se relaciona muito bem. Há um alto grau de confiança e parceria. [...] Assim, eu falo isso no sentido do relacionamento produtor cliente. Então, isso, eu acho, no nosso caso como é uma *commodity*, assim... não pode pensar num *marketing*, o que a gente fez, desenvolveu uma etiqueta em finlandês, a gente customizou um pouco o produto dele. Ele pediu para fazer

porções menores para poder vender direto para supermercados. Então, a gente também tem essa flexibilização, ou seja, esse relacionamento nos trouxe é... também, como é que eu posso dizer, ter um jogo de cintura nosso de saber adaptar o produto ao que o consumidor final quer. Continua sendo uma *commodity*, continua, mas é um passo a frente.”

A descontinuidade da atividade está associada à falta de capacidade produtiva para atender a uma variedade muito grande de clientes. Então, há interrupção quando não se consegue manter e acompanhar o cliente.

“A gente é uma empresa pequena no setor e o que acontece, a maioria dos casos que a gente não dá segmento, são casos que a gente não tem como acompanhar, a gente não tem como manter.”

As informações sobre as exportações começaram a ser arquivadas sistematicamente há quatro anos. Essas informações são arquivadas tanto de maneira agregada quanto de forma desagregada, ou seja, tanto o resultado total geral quanto total por produto, total por país e etc. A empresa utiliza estes quatro anos para realizar as análises sobre as operações de exportação. Entretanto, apesar de sempre pretenderem aumentar as exportações ainda não são feitas projeções sobre atividades futuras, pois como as atividades são muito relacionadas a preço de mercado, dependendo da demanda mundial e do câmbio, em alguns momentos o mercado externo é mais viável e em outros o mercado interno, e assim, a empresa atua conforme a pressão ambiental.

A empresa analisa informações relacionadas à produção da empresa e do setor nacional, a variação no preço da matéria-prima, dados da exportação da empresa e do setor nacional, valores e volume exportados. Acompanham também a evolução das exportações para cada país e a evolução de gastos com comissões de agentes e com logística.

Um fator considerado como dificultador das exportações é o excesso de burocracia interna, as diversas especificações sanitárias e aprovação em órgãos, atrapalhando mais até que a variação cambial na visão da empresa. No país de destino também há problemas relacionados a particularidades locais e exigências, mas que são acordadas durante o processo de negociação e assim a empresa pode ou não decidir exportar para determinado país.

“A dificuldade no processo de exportar eu hoje atribuo ao Brasil. As medidas, tirando o protecionismo, que independe da nossa vontade, vamos dizer assim, a burocracia e a ‘burrocracia’ atrapalham mais que tudo, mais que o câmbio. [...] No país de destino existem as peculiaridades, mas aí a gente toma cuidado com essa peculiaridade. A gente sabe o que vai acontecer. [...] O dólar cair tirou muito da nossa competitividade e junta o fato do mercado interno estar mais forte não só pelo preço do boi mas pelo

aumento da economia brasileira, a carne passou a ser mais consumida. A gente passou... o mercado interno aceitou, vamos dizer assim, a reposição do preço do boi para o frigorífico foi aceito pelo mercado interno mas não muito pela exportação, mais pelo dólar.”

5.11. Entrevista 11

Empresa do setor de piscicultura que exporta desde sua fundação há 35 anos e nasceu focando o mercado externo. Em 2008 exportou para quatro países. Atualmente as vendas exportadas representam mais de 80% das vendas totais da empresa. A empresa tem e teve um processo ativo de busca por clientes, principalmente no início das atividades. Como já tem tradição no mercado exportador hoje é muito procurada por clientes também, não necessitando ter uma posição tão ativa quanto no início.

“Desde o começo, foco na exportação. [...] Hoje já tem assim uma tradição que... Já tem uma carteira aqui formada pelo tempo.”

As exportações são feitas diretamente para os clientes e se valoriza muito a relação empresa/cliente porque não se trabalha com financiamento das exportações, nem com câmbio antecipado.

“A gente é uma remuneração muito transparente então... E no nosso mercado tem uma coisa muito interessante, você não trabalha com câmbio antecipado nem financia, que normalmente suas exportações, você recebe com oito até 15 dias então tem um relacionamento próximo e muito veloz.”

Um dificultador da regularidade nas exportações é a variação cambial, pois conforme o câmbio vai se valorizando frente ao dólar o preço internacional não fica competitivo e o mercado interno absorve melhor as vendas.

“Nós chegamos a exportar em 2003, 11 milhões de dólares por ano. Aí caiu, hoje a gente está mais na faixa de peixe fresco. [...] Porque teve aquela fase da queda do dólar [...] em relação ao real e com isso o mercado interno começou a comprar, melhorou o poder aquisitivo da população brasileira e sempre que... mesmo hoje melhorando... Depois veio a queda do preço internacional e hoje mesmo que o preço internacional melhora, o preço do mercado interno absorve. [...] Só que hoje está acontecendo uma coisa interessante, mesmo na área do peixe está acontecendo algo muito parecido com o camarão, o mercado interno está absorvendo muito com o preço melhor do que o exportado. Hoje a gente já vende muito para o mercado interno.”

A empresa guarda as informações sobre exportação por cinco anos e analisa os resultados da exportação com base no ano anterior. Ela não realiza projeções porque como a atividade é dependente da safra, das condições climáticas que vão determinar a safra, não há como ter números precisos. As informações são

separadas por produto exportado e por país importador e a empresa considera importante a relação preço *versus* peso do produto exportado.

“Sabe por quê? [por que não realiza projeções] A pesca é muito incerta, né? Você tem ano que tem super safra, tem ano que você tem safra razoável, tem ano que a safra é péssima. Então a gente não tem muita matéria-prima infinita como era o camarão... a fazenda... [...] Dependendo da natureza.”

5.12. Entrevista 12

Empresa do setor agrícola que exporta há sete anos, tem 97% das suas vendas totais vindas da exportação e em 2008 exportou para sete países. Apesar da grande quantidade exportada a empresa é reativa em relação às exportações, ou seja, responde a pedidos espontâneos e não busca novos clientes, estes que vêm até a empresa.

“Nós começamos a preparar aqui uma área para fazer a... A intenção era vender em Belém, que até hoje tem uma demanda reprimida que é o dobro do que conseguimos consumir. [...] Mas antes de completarmos a nossa fábrica, estávamos começando a construção da fábrica, veio o comprador americano, se encantou, deu garantias, produzimos, levou, estava muito bom na época o dólar aí a... valia a pena, sabe de uma coisa? Vamos vender para esse aqui e aí... [...] Em 2001 quando começamos com de açaí com guaraná porque o cliente já começou fazendo... desenhando o que pretendia vender lá nos Estados Unidos.”

Uma dificuldade encontrada para se aumentar o nível das exportações é que como o produto é de comercialização recente e desconhecido fora do Brasil, há necessidade de investimento para divulgação do produto e seus benefícios no mercado comprador. Como esses investimentos são custosos, em geral, a empresa e o comprador local não fazem este tipo de investimento. Além disso, há dificuldades relacionadas a exigências técnicas e sanitárias e, algumas vezes, oportunismo do comprador que na desova da carga tem perda do produto e desconta da empresa. Este último fator, inclusive, foi motivo suficiente para interrupção da atividade exportadora em um determinado destino.

“Vamos pegar França. Na verdade ou França ou qualquer outro país europeu para que entre um produto novo é imprescindível que ele esteja muito bem sucedido em outra praça, geralmente a América do Norte. É fundamental. Se quando ele alcançar o ápice, ou seja, que ele está realmente espalhado e fazendo sucesso no mercado americano, dali para que ele comece a ser bem comercializado na Europa leva de três a quatro anos. [...] Porque a França não conhece o açaí. [...] Eu não tenho recursos para fazer ela conhecer o açaí. Eu tenho que esperar que o mercado americano mostre para os franceses que é um bom produto para que eles depois comecem a aceitar.”

“São extremamente exigentes (os clientes europeus, em específico os ingleses), não têm o mínimo respeito pela gente. Não nos respeitam, não têm respeito. E não tem a menor pejo em fazer qualquer desconto de qualquer coisinha. Por exemplo, os ingleses receberam uma carga que foi acompanhada o embarque, a produção e o embarque acompanhado por um preposto, fotografada antes de fechar o container. Fechado, lacrado e embarcado para a Inglaterra. Quando chegou lá, foi aberto o container, fotografado e depois eles mandaram dizer que 19 baldes estavam quebrados e a carga estava intacta na hora que abriu. Os trabalhadores deles que, totalmente despreparados, abriram a carga e deixaram cair as pilhas de baldes então mandaram descontar mais de 1.000 dólares meus porque os baldes estavam quebrados. Só que mandaram as fotografias dos baldes quebrados e era visível nos baldes que eles foram quebrados, abandonados e depois é que os camaradas resolveram fazer a cobrança. [...] Não vendo mais para a Inglaterra. Pode mandar pedido, eu não vendo.”

Um fator relevante no desenvolvimento de clientes é a capacidade de realizar produtos customizados e de melhor qualidade que agreguem valor e que permita a empresa sair do mercado de preço *commoditizado*. Além disso, considera importante a regularidade de compra. Contudo, esta regularidade de compra também é afetada pela regularidade na oferta de matéria-prima da empresa que é afetada pela condição extrativista que ainda tem o produto.

“O americano mudou, é mais flexível e o europeu sim. O europeu também gosta de arte, também constantemente pedindo melhorias. E isso é bom, isso é ótimo porque ajuda a gente a escapar daquela... daquele... Do aventureiro. Da guerra de preço... [...] A única alternativa que nós temos é inovar. Eu sempre fui curioso e desenvolvi... Então, eu parti, eu sempre fui curioso naturalmente, agora eu estou partindo para produtos novos e partindo por cima de todos eles. E já vou lançar agora na páscoa que combina todos os esforços já feitos daqui para lá numa só solução. Tem que investir e nunca consegui nenhum tipo de financiamento.”

“Regularidade na venda é importante e para você ter regularidade na vendas é preciso ter regularidade na oferta do produto. O que não se consegue com o extrativismo. Então é outro lado que eu fomento aqui a produção de açaí, ao produtor racional de açaí, em terra degradada.”

Quando a empresa realiza análises sobre as suas atividades busca observar informações como gastos de combustível, sobre produção total, valor total das exportações, exportação por país e etc. A empresa guarda informações dos últimos sete anos, desde sua formação. A empresa não tem uma análise sistemática para realizar projeções, entretanto, busca ter uma previsão mínima baseada na análise do executivo que lida diariamente com as exportações.

“Combino, são vários elementos que eu faço. Eu avalio os meus gastos de combustível principalmente, porque agora eu reduzi porque eu mudei para caldeira usando resíduo como combustível. Então por conta apresentava uma grande parcela... o meu desempenho melhora um monte. [...] Nós só exportamos. Que tipo de análise que eu faço, faço total. Cada atividade da empresa tem de alguma forma no ponto final. Então eu não analiso nada separado, por exemplo, eu produzi tantas toneladas, 2007 eu produzi mil cento e cinquenta toneladas e paguei três milhões e meio de dólares. Isso não

quer dizer nada porque em 2008 eu produzi setecentos e cinquenta toneladas, vendi menos e ganhei mais.”

“A projeção que eu faço é minha análise pessoal. A minha... na verdade faço... eu digo, olho para o passado para saber, olhando para o passado eu antevjo o futuro.”

5.13. Entrevista 13

Empresa industrial do setor de fundição de aço que exporta há aproximadamente 25 anos. Conta com 38% das suas vendas totais vindas da exportação e atuou em 15 países em 2008. A atuação internacional é realizada de forma ativa, a empresa conta com uma rede de representantes (que não exclusivos) de vendas no mercado internacional e conta com uma equipe especializada de suporte a vendas que faz visitas aos clientes. Estes representantes atuam também como geradores de informação de mercado, pois como são especializados na área e estão em contato direto com os possíveis clientes, têm um grau de informação importante para a empresa. Utilizam ainda participação em feira e pesquisa de mercado.

“Nós temos dois aspectos para chegar ao mercado: 1. nós temos uma rede de representantes de vendas que hoje são na ordem de 22 no mercado exterior. Além disso, nós temos uma equipe nossa de engenharia de vendas que vai dar suporte a esses representantes e que faz visitas junto com eles ou onde não temos representantes fazemos visitas diretamente e a partir disso existe uma outra atividade nossa onde entra muito a parte de *marketing*.”

“Nós temos como fonte de informação, em primeiro lugar são nossos próprios representantes que moram no país, atuam no país, então conhecem o mercado em que eles estão.”

A empresa considera uma boa atividade de exportação aquela em que há um relacionamento voltado para o desenvolvimento dos produtos para os clientes e quando estes são regulares na compra. Além disso, um cliente considerado importante é aquele capaz de abrir portas para outros clientes potenciais e que ajuda a empresa a melhorar sua qualidade técnica.

“Um exemplo de uma exportação bem sucedida na área de sob encomenda é um cliente em que nós iniciamos desenvolvimento há três anos atrás no setor nuclear, é uma empresa na França. Ela se não é a líder está entre as que mais das empresas do setor nuclear. Com um grau de exigência técnica extremamente elevado para atender as normas, as peças que nós produzimos não é o produto final deles. A nossa peça é um componente de um produto final deles. Então o grau de exigência técnica é bastante elevado, então o que nós ficamos trabalhando nesse processo desde o primeiro contato até efetuar a primeira venda aproximadamente um ano e meio, há 18 meses, mais ou

menos. Partindo então, ocorreram é... foi colocado um pedido de peça protótipo, depois na sequência um pedido seriado de amostras e agora já está se tornando um cliente que estão vindo com projetos nosso e esse tempo de desenvolvimento já foi reduzido porque dentro do processo de desenvolvimento se passou por um processo de consultoria no qual fomos é... requisitados a atender determinados aspectos da norma, depois que atendemos os aspectos da norma nós fomos qualificados para fornecer. E como consequência disso eu também acrescento porque essa exportação é bem sucedida, que em sendo uma empresa referência na área nós começamos a contatar com outras empresas também na França, na Alemanha, que atuam também no segmento de energia nuclear. E ao nos darmos como referência esse nosso cliente na França aquilo rapidamente abriu as portas para nós iniciarmos processo com as outras empresas. Então nós conseguimos fechar vendas com mais uma empresa do setor nuclear na França, com uma outra na Alemanha e tem mais uma na França, que seria a terceira na França, que já está iniciando processo de conversações. Tudo isso em decorrência do grau de sucesso que tivemos com a primeira. [...] Outro aspecto também que eu acho relevante é o grau de exigência técnica faz com que nós nos aprimoremos mais. Então, todas as nossas atividades aqui requerem um grau de atenção maior. Então, para se estar habilitado a atender um cliente como esse nós temos que melhorar em todos os nossos procedimentos aqui, o que acaba sendo benéfico para todos os outros clientes também.”

“É, eu digo assim, nós temos como indicador é exatamente esse aspecto da oportunidade de você ter de uma venda de um cliente você alavancar uma outra venda de exportação. [...] Se eu inicio lá uma exportação e tenho um grau de sucesso com ele, isso me dá oportunidade de que eu possa buscar negócios na mesma empresa em outros países. É inclusive um cartão de visitas. Então faz parte da nossa estratégia de abordagem, do momento que nós temos sucesso, sendo um relacionamento, nós pedimos até indicação para eles, é um exemplo.”

As informações sobre as exportações são guardadas durante cinco anos em arquivo eletrônico, depois desse período vai para arquivo morto. Algumas das informações arquivadas são volumes de vendas por país, por segmento de mercado, por tipo de peça, por cliente, preço médio de venda e etc. Além disso, a empresa faz comparações entre as vendas realizadas para cada cliente e analisa cada mercado para verificar a competitividade. Os concorrentes também são analisados a cada dois anos com base em pesquisas de organismos do setor nacional e internacional a respeito da saúde financeira deles. Em relação a projeções, as exportações acompanham o planejamento estratégico da empresa que tem um horizonte de cinco anos e detalham suas metas por segmento de mercado.

“Isso aí (percepção de lucratividade) nós temos noção, por exemplo, com base de nosso contato com o mercado, com base na nossa experiência, nós sabemos onde que há um grau de competitividade maior e onde há menor. Por exemplo, um mesmo determinado tipo de peça em um país tem menos possibilidade que em outro país. Então permite que em outro país você tenha mais lucratividade do que naquele país embora a peça seja a mesma.”

“Bom, nós temos um plano estratégico que nós avaliamos, esse planejamento estratégico ele cobre cinco anos e então nós colocamos nas nossas metas cinco anos. Exportação inclusive.”

“Nós costumamos fazer a cada dois anos aproximadamente umas pesquisas através de organismos internacionais a respeito da saúde financeira dos nossos concorrentes com isso dá para nós termos uma idéia de como é que eles estão indo.”

5.14. Entrevista 14

Empresa industrial do setor mecânico que exporta há mais de 20 anos. Atualmente as vendas para o mercado externo representam 25% das suas vendas totais da empresa, e em 2008 atuou em 12 países. A empresa atua sempre buscando aumentar sistematicamente a importância da área internacional e fortalecer a imagem da marca.

“Existe uma coisa também maior é você ter uma consolidação de nome. O que nós somos, nós somos uma imagem. [...] Na hora que você está produzindo e exportando para outros países, está te dando uma imagem, está te dando uma consolidação do que você é. Você poderia ser o maior do Brasil...”

Conta com uma rede de distribuidores locais para exportação e realiza pesquisa local em áreas de interesse indo visitar e prospectar clientes. Contudo, nem sempre o incremento vem via exportação, pois a empresa busca também parceiros locais para desenvolver alianças estratégicas e busca implantar filiais em países considerados chaves para a atuação global da empresa.

“Sistematicamente buscando isso [o mercado externo]. Eu tenho uma rede de distribuidores, por exemplo, você vai a Lima eu tenho gente, você vai a Guayaquil, Quito, Bogotá, eu tenho gente. Você vai a Caracas eu tenho gente. [...] Se você ficar sentadinho você até vende alguma coisa pela tradição, por causa do nome, as pessoas veem e acabam batendo na sua porta, mas aí você venderia menos. Lógico. Hoje, por exemplo, a gente está reestruturando, voltando a fazer um trabalho mais ativo do que no último ano.”

“Então eu acho um fabricante local, me associa a ele. Na África do Sul eu faço isso. Fora isso nós temos criados alguns pontos de fabricação externa. Nós temos uma [empresa no] Chile. Nós estamos reestruturando uma [no] México cujo objetivo é chegar a fabricar até 100% localmente. Então com isso a gente tem uma estratégia de logística mais adequada.”

Um dificultador às exportações é a questão do câmbio, quando o real está valorizado frente ao dólar as exportações são menos competitivas comparando-se com produtos de outros países. Há também a questão da burocracia encontrada em

alguns países para entrada de produtos, barreiras tarifárias e não-tarifárias e a burocracia interna brasileira.

“Exportar é uma coisa que depende basicamente de uma política do governo. Então se você tiver um governo que favorecia aquela situação, se você abre capital, uma enxurrada de dólares aqui dentro e você se financia através dessa entrada de dólar você tem a consequência do dólar não valer nada, de seu real ficar super valorizado, né. Isso também não é só uma política interna, a própria política do americano acabou jogando o dólar numa situação desse tipo. Então é, é... complicado, se você falar olha é um caso de sucesso, eu exporto para lá, isso não existe, isso é cíclico, extremamente cíclico.”

“Aí mesmo que o Mercosul te diga que teu imposto de exportação vai virar zero, eles criam salva-guarda, criam sobre IVA que é interno. Então você acaba tendo uma série de proteções que é muito difícil exportar. Ou você entra com um produto que pelo mercosul é zero mas aí você tem que fazer uma coisa... é zero desde que o acordo automotivo, não sei o que, parará... aí você tem que fazer um calção para bancar os impostos todos.”

Como a empresa tem uma atuação mais globalizada, contando com filiais e terceirização de parte da produção em alguns mercados, a avaliação das exportações não é feita com base no que sai do Brasil para outro país e sim se avaliando a performance de venda de cada produto consolidado nas vendas gerais de todas as unidades da empresa. Pois, considera-se que pode ser melhor para a empresa vender menos da base Brasil e vender mais de outra base produtiva e no consolidado das vendas ter tido um resultado melhor. Dessa forma, um fator relevante para avaliar a exportação é o preço de venda, ou seja, de qual base a empresa tem um melhor preço de venda que incremente as suas receitas como um todo. Outro fator relevante para a empresa é de que a capacidade de estar presente em determinado país aumenta a possibilidade de vender para um outro país, pois em alguns países há acordos comerciais que favorecem a entrada de produtos de empresas presentes em países que estão dentro do acordo.

A empresa guarda as informações de forma eletrônica e analisa, geralmente, de três a cinco anos para trás para fazer projeção orçamental anual. Essas informações são guardadas tanto de forma agregada quanto de forma desagregada, ou seja, tanto os resultados finais consolidados como por região, por produto e etc. Alguns dos dados arquivados são: volume, valor médio de venda (faturamento total por volume), preço de venda, os custos da venda, comissão, despesa de exportação, margem, participação de mercado, quando se tem informação suficiente para se estimar.

“Eu faço análise de cada venda então, cada venda você tem uma planilha em que você tem preço de venda, tem os custos da venda, comissão, despesa de exportação, muitas vezes eu vendo CIF, então eu tenho o custo de botar no

porto e levar até lá. Então, eu estou sempre monitorando isso e eu tenho meu custo de cada produto que eu vendi. Então eu tenho, vamos dizer, um controle de margem bruta sobre uma receita líquida corrigida, numa visão mais gerencial desse tipo. E tenho o resultado de cada venda, então eu sei que lá é a margem por grupo de região. Nessa região eu estou trabalhando com a margem bruta e tal, na outra região eu tenho mais espaço, menos espaço. Por exemplo, Equador é um país que é mais fácil vender com uma margem bruta maior, existem outros países que é um pouco mais difícil porque tem uma concorrência local e você baixa um pouco mais. E a gente tem, tem situações que tem a margem melhor que no mercado interno, hoje ainda não é assim. Hoje ainda está bem invertido isso aí.”

5.15. Entrevista 15

Empresa industrial do setor de produtos para escritório e escolar, que exporta regularmente há cinco anos e atendeu a 10 países em 2008. As vendas de exportação representam atualmente 3% das vendas totais da empresa. O foco da empresa é no mercado interno, e apenas nos últimos cinco anos começou a realizar exportações de forma regular, antes alguma atividade de exportação ocorria de forma bastante esporádica e reativa.

As atividades de exportação buscam fortalecer a imagem da marca, porque uma imagem forte no exterior ajuda não somente no aumento das vendas externas quanto das vendas no mercado interno. Atualmente a empresa busca novos clientes sistematicamente, participa de feiras nacionais e internacionais do setor e busca indicações por meio de outras empresas ou clientes atuais. Além disso, também atende a pedidos espontâneos.

“A nossa estratégia é a própria internacionalização da marca e a possibilidade que ela pode ter. [...] Porque isso agrega valor à marca também, ser uma marca internacional, ter participação em marcas internacionais, isso agrega para o mercado interno também. Eu diria que nas feiras que são voltadas para o mercado interno, muitas vezes conversando com clientes nacionais e a gente fala que está em tal país e tal país, a gente vê que tem um brilho nos olhos diferente.”

“Eu pergunto para pessoas que eu não conheço. Eu vou à loja pergunto para o consumidor, para o lojista mesmo, porque a coisa acontece é ali mesmo no varejo. O distribuidor, o que o pessoal pede para ele, ele vende. Mas às vezes ele nem chega a pedir, morre a informação ali no ponto de venda mesmo.”

A empresa trabalha com exportação direta para um único distribuidor local fixo em quase todos os países para os quais exporta, com exceção de apenas um país em que tem além de seu distribuidor um segundo distribuidor para uma marca

internacional que a empresa representa na América Latina. Este sistema de um único distribuidor é utilizado para facilitar o aspecto da confiança no parceiro e no desenvolvimento do trabalho de expansão das vendas e da marca no novo país, pois ao se trabalhar com muitos distribuidores pode haver disputa entre eles e não serem realizados os investimentos locais necessários.

“A gente tem um cliente por país. [...] Porque entrar em um país com uma marca desconhecida que não é a mais barata de todas, chegar lá competindo com as marcas de maior prestígio. Então, isso precisa de uma relação de confiança com o cliente e precisa que ele desenvolva um trabalho. E eu já ouvi de muitos clientes e de outros exportadores também que quando a marca exportadora tem mais de um distribuidor sempre tem um que faz o trabalho e outro que se aproveita desse trabalho. [...] É, para não ter conflito e para exigir dele. Sabe, eu só trabalho com você aqui, só posso exigir um trabalho seu, se eu tivesse dois, um estaria investindo muito e outro só vendendo. E aí começa a chegar num ponto que eles pedem uma decisão sua. E não é uma decisão tão fácil. No Equador a gente tem dois distribuidores porque um vende a marca [da empresa] e o outro vende a marca [empresa que representam], que a gente produz alguns itens com a marca deles para vender na América Latina.”

A empresa busca se adequar às requisições locais realizando adaptações nos produtos quando julga necessário. Um dificultador são as particularidades locais que muitas vezes não são percebidas rapidamente e, portanto, as adaptações necessárias são feitas somente após algum tempo, o que prejudica inicialmente os resultados das exportações. Outro fator relevante é a presença de competidores (internacionais ou nacionais) já estabelecidos que formulam um padrão de produto diferente do oferecido pela empresa e, nesses casos, há uma necessidade de adaptar o produto, mesmo que o padrão já estabelecido não seja necessariamente melhor, pois os custos de modificar o padrão de consumo são muito grandes e se tornam economicamente inviáveis.

“Eu diria que são os aspectos culturais porque eles estão acostumados a uma particularidade de produto que a gente não tinha e isso fez com que a gente tivesse que substituir. [...] Muitas vezes eu vejo nos mercados que a primeira empresa que entrou ali começou a vender determinado tipo de produto e aí o povo se acostumou com aquilo.”

A empresa, apesar de não ter dados concretos sobre sua participação nos mercados para qual exporta, busca avaliar junto a seus clientes e em material publicado em revistas especializadas ou na *internet*, sua posição frente aos concorrentes. A empresa também realiza pesquisa com os clientes finais atendidos pelos distribuidores locais como forma de obter um feedback do mercado sobre seus produtos e seu posicionamento no país.

“Essa informação a gente ter disponível é difícil. O nosso *market share* lá a gente tenta por dedução chegar. A gente sabe quanto o líder de mercado

vende. Não em valor mas em peças e aí a gente sabe quanto que a gente vende e tenta estabelecer aí... fora esse que é mais forte tem mais um ou dois. [...] Muitas vezes em reportagens de revistas especializadas, que nem sempre dizem a verdade. Tem muita reportagem comprada. E também a gente vê pela presença no cliente porque a gente trabalha sempre com os distribuidores. Então, eu não vendo direto para o varejo eu vendo para o distribuidor e ele faz chegar até o varejo. Eu tenho sempre um cliente por país e esse cliente tem centenas, milhares de menores.”

Em relação à contribuição das exportações da empresa, busca-se desenvolver mercados para produtos em que ainda há capacidade produtiva ociosa. Procura-se colocar grandes volumes de determinados produtos que se pode produzir em maior escala do que se produz atualmente, aumentando o faturamento total mesmo que não necessariamente se aumente a margem unitária por produto.

“A questão é estratégica. A gente tem interesse em vender bastante cola porque a capacidade produtiva da cola ainda é um pouco ociosa comparando com os outros materiais. A gente já não consegue produzir mais tanta esferográfica. A gente vende mais do que consegue produzir. Na cola não, a gente poderia vender muito mais.”

Alguns motivos que levariam a empresa a deixar de exportar seriam: o risco associado ao oportunismo, ou seja, se percebesse que no país de destino há um risco de se roubar algum ativo (no caso intangível como apropriação de marca) ou de pirataria do produto; se o distribuidor desse pouca atenção aos produtos da empresa em detrimento a de algum concorrente; o risco associado ao país (crise política e econômica) ou o excesso de barreiras tarifárias e não-tarifárias à exportação; e risco associado ao não pagamento por parte dos clientes.

“Acontece às vezes, eu já ouvi falar, com a gente nunca aconteceu, mas... é quase um tipo de falsificação. [...] Isso me faria parar, me faria perder a confiança no cliente e parar de vender para ele. [...] No Equador mesmo agora eles estão começando, o presidente está começando a aumentar as alíquotas de exportação. Ele disse que quer proteger a indústria nacional, mas a indústria nacional não é tão forte. Estão dizendo que é mais uma medida populista e tal. Se o governo começasse a impor muitas barreiras ou... na Venezuela, por exemplo, é um país em que a gente nem vende porque você precisa de tantas licenças para exportar, eles para importarem precisam de tantas licenças e é uma burocracia muito grande. Demora mais de 60 dias para aprovar uma licença. E então a gente não quer se meter muito com essas barreiras. [...] Se as instituições bancárias não tiverem credibilidade, não tiver garantia, a gente não corre esse risco.”

A empresa guarda e analisa informações dos últimos cinco anos e faz projeções para um horizonte de um ano à frente de quanto pode crescer percentualmente no total exportado e em cada cliente atual. Algumas das informações arquivadas são: o número de países em que está presente, faturamento, o volume e valor exportado, rentabilidade, margem, quantidade de peças exportadas, gasto em promoções e eventos, os principais problemas

ocorridos durante o processo de exportação e etc. Essas informações são arquivadas tanto de maneira agregada quanto desagregada.

“A gente começou a planejar para frente há dois anos. [...] No final do ano a gente monta o balanço e a apresentação para diretoria e presidência e mostra o resultado desde, desde sempre que a gente tem dado. Mostra quantos países a gente está, volume, os principais problemas que aconteceram. [...] Para essa apresentação faço um gráfico do total exportado em valor, em dólar. Faturamento de exportação que a gente usa. Para frente eu pego cada cliente e vejo o que eu acho, quantos % eu acho que posso crescer nele. E aí eu chego num valor para cada cliente. E muitas vezes, assim, eu conto só com os clientes que já existem. Às vezes eu posso não crescer nele, mas arrumar um outro cliente que me dá o mesmo crescimento. E no final das contas quase fechou nesses anos que a gente começou a fazer. Nesses dois que já passaram, não chegou a fazer, mas chegou bem próximo.”

5.16. Indicadores Citados por Entrevista

Em cada entrevista foram coletados diversos indicadores citados pelos gestores entrevistados. De forma a organizar e facilitar a identificação dos indicadores mais utilizados por classe de medida foi elaborada a Tabela 5, que também apresenta, sucintamente, o perfil de cada empresa (tempo em que atua com exportação em anos, para quantos países exportou em 2008 e a porcentagem das receitas no exterior sobre as receitas totais). Como é possível observar, entre as empresas entrevistadas não há um padrão estabelecido de variedade de indicadores citados que possa ser relacionado ao perfil de cada empresa.

Tabela 5: Indicadores de Desempenho de Exportação Citados por Entrevista

Entrevista	Experiência com exportação (em anos)	Para quantos países exportou em 2008	% das receitas no exterior sobre as receitas totais	Classes de Medidas					Total
				Econômicas	De mercado	Comportamentais / situacionais	Gerais e de aprendizagem	Processuais	
Entrevista 1	20	10	1%	1. Custo 2. Lucratividade 3. Percentual de Vendas 4. Receitas de Exportação	1. Aceitação do produto (<i>feedback</i> dos clientes) 2. Imagem da Marca 3. Volume Exportado	1. Barreiras à exportação 2. Regularidade de Compras	1. Desenvolvimento de competências	1. Facilidade de processamento do pedido (<i>volume versus</i> modelo pedido)	11
Entrevista 2	20	13	8%	1. Custo 2. Lucro 3. Margem 4. Preço 5. Receitas 6. Valor Exportado	1. <i>Market share</i> 2. Volume Exportado por Cliente 3. Volume exportado por segmento de mercado 4. Volume exportado por linha de produto	1. Regularidade de Compras			11

Tabela 5: Indicadores de Desempenho de Exportação Citados por Entrevista (continuação)

				Classes de Medidas					
Entrevista 3	20	6	12%	1. Custos 2. Rentabilidade 3. Preço 4. Preço por cliente	1. Fidelidade 2. Relacionamento com o cliente 3. Volume Exportado 4. Volume por cliente	1. Barreiras à exportação 2. Regularidade de Compras		1. Condições de pagamento (facilidade de acesso à crédito) 2. Pagamento Regular 3. Tempo de entrega (agilidade na entrega)	13
Entrevista 4	8	20	3%	1. Custo 2. Faturamento Total 3. Lucratividade 4. Margem 5. Preço	1. Aceitação do produto (<i>feedback</i> dos clientes) 2. Satisfação do consumidor 3. Volume Exportado		1. Número de países atingidos em relação ao objetivo inicial	1. Pagamento regular	10
Entrevista 5	5	1	Menos de 1%	1. Custo 2. Margem	1. Aceitação do produto 2. Quantidade exportada 3. Satisfação do consumidor 4. Volume	1. Barreiras à exportação 2. Regularidade de Compra			8

Tabela 5: Indicadores de Desempenho de Exportação Citados por Entrevista (continuação)

				Classes de Medidas					
Entrevista 6	25	10	98%	1. Crescimento do custo fixo 2. Custo variável 3. Lucratividade 4. Lucro 5. Margem 6. Preço 7. Preço médio 8. Receitas 9. Retorno 10. Valor Exportado	1. Aceitação do produto (<i>feedback</i> dos clientes) 2. Número de reclamações 3. Volume Exportado	1. Regularidade de compras		1. Adaptação da produção 2. Facilidade logística 3. Pagamento regular 4. Pedidos antecipados	18
Entrevista 7	7	5	100%	1. Faturamento Total 2. Lucratividade 3. Preço	1. Diversidade de países 2. Variedade nos pedidos 3. Volume exportado	1. Regularidade de compras		1. Pagamento Regular 2. Programação da produção (compra de matéria-prima) para atender a variedade nos pedidos.	9
Entrevista 8	25	10	95%	1. Preço 2. Receitas 3. Valor exportado	1. País de Destino (da exportação) 2. Volume exportado	1. Regularidade de compra		1. Pagamento regular	7

Tabela 5: Indicadores de Desempenho de Exportação Citados por Entrevista (continuação)

				Classes de Medidas					
Entrevista 9	12	2	100%	1. Lucratividade 2. Preço	1. Volume exportado	1. Regularidade de compra		1. Pagamento regular	5
Entrevista 10	30	28	30%	1. Crescimento das receitas de exportação 2. Comissão paga 3. Margem 4. Preço 5. Receitas de exportação 6. Retorno 7. Valor exportado	1. Crescimento das exportações 2. Satisfação do cliente 3. Volume exportado 4. Volume exportado por país 5. Volume exportado por produto	1. Barreiras à exportação	1. Aprendizado na exportação 2. Construção de relacionamento estratégico	1. Adaptação da produção às exigências técnicas 2. Escoamento da produção	17
Entrevista 11	35	4	Mais de 80%	1. Custos 2. Preço 3. Preço médio 4. Receitas 5. Rentabilidade	1. Fidelidade 2. Imagem da empresa (marca) 3. Volume			1. Adaptação da produção às exigências técnicas 2. Pagamento regular	10
Entrevista 12	7	8	97%	1. Custos 2. Lucratividade 3. Margem 4. Preço	1. Aceitação do produto 2. Diversificação de mercado 3. Imagem do produto 4. Relacionamento com o cliente 5. Volume	1. Regularidade de compra	1. Desenvolvimento de competências	1. Adaptação da produção 2. Inovação 3. Pagamento regular	14

Tabela 5: Indicadores de Desempenho de Exportação Citados por Entrevista (continuação)

				Classes de Medidas					
Entrevista 13	25	15	38%	1. Custo 2. Margem 3. Preço	1. Boa reputação desenvolvida 2. Diversificação de Mercado 3. Volume exportado	1. Regularidade de compra	1. Desenvolvimento de competências	1. Adaptação da produção às exigências técnicas 2. Pagamento regular	10
Entrevista 14	20	12	25%	1. Custo 2. Custo de venda 3. Despesa de exportação 4. Faturamento Total 5. Margem 6. Margem por grupo de região 7. Margem bruta sobre a receita líquida corrigida 8. Preço 9. Valor médio exportado	1. Imagem da marca 2. <i>Market share</i> 3. Potencial de mercado 4. Volume	1. Barreiras à exportação			14
Entrevista 15	5	10	3%	1. Margem 2. Preço 3. Rentabilidade 4. Rentabilidade 5. Valor total exportado	1. Imagem da marca 2. <i>Market share</i> 3. Número de países em que está presente 4. Volume de vendas	1. Barreiras à exportação 2. Problemas enfrentados na exportação	1. Aprendizado na exportação 2. Importância da Exportação para a Estratégia Geral da Empresa	1. Adaptação da produção 2. Escoamento da produção	15

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados encontrados por meio da análise das entrevistas. Tem como objetivo apresentar e interpretar as variáveis de medida relatadas pelos entrevistados comparativamente com as variáveis sugeridas pelos acadêmicos da área de desempenho de exportação de forma a responder à pergunta de pesquisa que norteou o trabalho, que foi:

- Como conceituar o desempenho de exportação segundo as perspectivas dos gestores e dos acadêmicos?

6.1. Formas de Exportação Utilizadas e Atitude Exportadora

Em relação às formas de exportação utilizadas pelas empresas entrevistadas, percebeu-se uma preferência pela venda direta (que foi relatada em 14 das 15 entrevistas), seguida pela utilização de distribuidores (relatada em cinco entrevistas), representantes no exterior (relatada em quatro entrevistas), agentes e *tradings* (relatada em três entrevistas cada uma). Entretanto, em quatro das 15 entrevistas foram relatadas apenas a utilização da venda direta na exportação sem a complementação de nenhuma outra forma.

No que diz respeito à atitude que a empresa demonstra ter com o mercado externo, as entrevistas demonstram que as empresas são mais buscadas pelos clientes internacionais do que os buscam, pois, em oito das 15 entrevistas os respondentes relataram que as empresas eram mais buscadas do que buscavam. Dentre essas oito que relataram buscar o mercado externo, três relataram também responder a pedidos espontâneos de clientes. Um fator relevante a ressaltar é que mesmo empresas que têm mais de 3/4 das suas receitas vindas das exportações relataram serem buscadas por clientes. Além disso, alguns entrevistados expressaram claramente que a exportação não é o foco da empresa e sim apenas uma atividade secundária que, caso deixe de ocorrer, não causaria sérias consequências financeiras à empresa. A Tabela 6 apresenta as formas de

exportação utilizadas por cada empresa e a atitude exportadora que cada empresa demonstrou ter.

Esta posição reativa fica clara em diversos depoimentos dos entrevistados que, quando eram perguntados sobre como começou a exportação ou se buscava clientes no exterior, relataram que a atividade se iniciou porque clientes no exterior os contatavam e faziam pedidos espontâneos, sem que a empresa tivesse necessidade de buscar esse novo mercado.

“Só que a exportação da empresa não é o forte, entendeu? Eu trabalho muito mais com a importação do que com a exportação porque a gente não busca clientes de exportação. [...] Como a exportação não é um dos principais meios de venda da empresa a gente realmente não se preocupa com isso. Se o mercado não tiver mais exportação, não vai dizer que não faça falta, a gente vai morrer de saudade.” (ENTREVISTA 1).

“a gente é tão procurado que acaba sobrando pouco espaço de tempo durante o ano para ir em busca de novos clientes.” (ENTREVISTA 4).

“o cliente que faz o pedido a gente nem... como não tem, a nossa política a gente não tem um trabalho... por exemplo, eu não trabalho como uma vendedora, explicando, falando todos os benefícios.” (ENTREVISTA 5).

“Nós começamos a preparar aqui uma área para fazer a intenção era vender em Belém, [...] mas antes de completarmos a nossa fábrica [...] veio o comprador americano, se encantou, deu garantias, produzimos, levou, estava muito bom na época o dólar e aí... valia a pena, sabe de uma coisa? Vamos vender para esse aqui e aí vieram outros. Não, eu nunca saí de dentro da fábrica para vender meu produto.” (ENTREVISTA 12).

Infere-se, a partir destes depoimentos e das declarações sobre as formas de exportação utilizadas pelas empresas, que pode haver uma relação entre essa postura reativa e o uso predominante da forma de exportação por venda direta, pois a partir do momento em que são procurados pelo cliente estrangeiro estabelecem uma relação com o mesmo e continuam a atender as solicitações. Não há, dessa forma, uma postura ativa e consciente para o estabelecimento da atividade exportadora (leia-se: não parece haver uma elaboração e análise consciente para o estabelecimento de qual a melhor forma de atingir o mercado externo, se por venda direta, *trading*, investimento direto etc).

Tabela 6: Formas de Exportação Utilizadas e Atitude Exportadora Citados por Entrevista

Entrevista	Formas de Exportação Utilizadas e Atitude Exportadora
Entrevista 1	A empresa atua por meio de exportação direta a lojistas no exterior, tem também um cliente que é uma <i>trading</i> que exporta para Angola e vende sob o sistema de <i>private label</i> para uma empresa nos Estados Unidos. Atende a pedidos espontâneos e faz atendimento a clientes já existentes. Não parece buscar novos clientes externos pois prioriza as vendas no mercado doméstico.
Entrevista 2	A empresa realiza exportação direta e busca por clientes.
Entrevista 3	A empresa atua com exportação direta e busca clientes.
Entrevista 4	A empresa atua por exportação direta ao cliente final e para distribuidor no exterior na qual a empresa tem participação acionária e distribuidores independentes também. A empresa geralmente é buscada pelos clientes, mas também participa de feiras internacionais.
Entrevista	Atua por exportação direta para cliente final e é buscada por esses clientes, não tem foco no mercado externo. A prioridade é o crescimento no mercado doméstico.
Entrevista 6	A empresa atua por exportação direta e por meio de agentes e atende também a contatos espontâneos de distribuidores e varejistas feitos por e-mails e telefone. A empresa aparentemente busca novos clientes, pois participa de feiras e eventos, investe em <i>marketing</i> e é membro de associações internacionais.
Entrevista 7	A empresa realiza exportação direta, principalmente, para cliente nos EUA. Utilizam também agentes (não exclusivos:) no exterior e também para distribuidor e agente.
Entrevista 8	A empresa exporta por meio de agentes, representantes, <i>tradings</i> e grandes distribuidores locais. Busca clientes e também atende a pedidos espontâneos quando ocorre.
Entrevista 9	A empresa atua por meio de exportação direta para cliente na China e atente também a pedidos espontâneos vindos do mesmo país. Aparentemente a empresa é sempre buscada por clientes, não parece existir atividade de busca.
Entrevista 10	A empresa atua por meio de exportação direta para cliente final sem intermediários e com intermediação de agentes comissionados (<i>brokers</i>) sediados no Brasil e no Exterior, sem exclusividade. Exporta também via <i>trading companies</i> americanas e européias. Aparentemente a empresa busca clientes participando de feiras, mas exporta somente o excedente da produção, pois o mercado interno é prioridade.
Entrevista 11	A empresa atua por exportação direta atendendo aos clientes já existentes e atualmente é buscada pelos clientes. No início, buscou clientes no exterior e também teve clientes que foram indicados por outros clientes.
Entrevista 12	A empresa atua por venda direta a distribuidores (não exclusivos no exterior). É buscada por clientes que fazem pedidos espontâneos. Estes já especificam a mistura (polpa com outros ingredientes) desejada.
Entrevista 13	A empresa realiza exportação direta e por meio de representantes não exclusivos. Busca clientes por meio da rede de representantes, participa em feiras e faz pesquisa de mercado. Alguns clientes buscam a empresa espontaneamente, por meio de indicação de outros clientes e por pesquisas na <i>internet</i> .
Entrevista 14	A empresa atua por exportação direta, via agentes da sua rede de distribuição e também possui parceria com uma rede espanhola que detém 25% do capital da empresa utilizando a rede desta empresa também. Além disso, a empresa tem outras unidades produtivas pelas quais exporta e faz licenciamento de algumas partes dos produtos. A empresa busca os clientes e raramente é buscada por eles.
Entrevista 15	A empresa atua por exportação direta a um distribuidor em cada país que atua e também via representante em apenas um país. Tem uma atividade constante de busca de novos clientes, em especial por meio de feiras e de indicações dos próprios clientes e de empresa parceira.

6.2. Informações sobre Resultados Passados de Exportação

As informações sobre as atividades passadas de exportação e sobre o resultado atingido por essas exportações são um balizador para o desenvolvimento de estratégias futuras para a atividade de exportação. Por isso, durante as entrevistas os respondentes eram questionados se guardavam essas informações e por quanto tempo elas ficavam facilmente acessíveis (leia-se: guardadas em arquivos ou em planilhas eletrônicas). A Tabela 7 apresenta um resumo das informações sobre resultados passados de exportação relatados em cada entrevista e sobre a utilização ou não de projeções para as atividades futuras. Todas as empresas relataram guardar algum tipo de informação sobre as exportações, uma relatou apenas que as informações ficam guardadas no sistema de vendas e se necessário pode buscar, mas que como a exportação não era o foco da empresa esses dados não eram analisados. As demais empresas mencionaram guardar as informações.

Das 15 entrevistas realizadas, em apenas uma essa questão do tempo em que as informações ficavam arquivadas não foi levantada; das 14 restantes, um entrevistado não soube responder por quanto tempo esses dados eram guardados, sabia apenas que todas as informações iam para um sistema de registro das vendas. Entre as 13 demais, o valor mais frequente nas respostas foi de cinco anos, sendo que alguns entrevistados guardavam por cinco anos por ser o período mínimo exigido pelos órgãos fiscalizadores.

“Normalmente cinco anos. Quando eles me pedem algum relatório eles me pedem cinco anos.” (ENTREVISTA 1).

“Nós temos um arquivo que ele identifica todas as madeiras que nós exportamos ao longo dos cinco anos. Que nós guardamos exatamente por cinco anos que é o que manda a lei.” (ENTREVISTA 9).

“Temos dados mais ou menos que eu posso usar de no mínimo cinco anos.” (ENTREVISTA 6).

Percebe-se que o horizonte temporal de análise das atividades exportadoras nas empresas entrevistadas é de curto prazo. Não há uma preocupação em utilizar dados passados para análises de longo prazo ou de buscarem tendências de comportamento cíclico das exportações ao longo do tempo. O que pode sugerir uma supervalorização dos resultados de curto prazo em detrimento a exploração de oportunidades e relacionamentos de longo prazo com o mercado externo.

No que diz respeito à realização de projeções para a atividade exportadora, das 15 empresas entrevistadas, oito disseram realizar projeções (mesmo que não de forma sistemática em todas, ou seja, apenas projeções baseadas nas percepções pessoais e não em métodos considerados estruturados), seis relataram não realizarem nenhum tipo de projeção e uma não foi perguntada sobre a realização de projeções de exportação.

Entrevistador: “E para o futuro, vocês fazem alguma projeção?”

Entrevistado: “Olha só, é... a gente tem uma meta de crescimento da empresa. A gente estimou esse ano em valor real tanto o faturamento geral da empresa quanto de exportação ele vai crescer em relação ao ano passado. Mas o percentual que a empresa exporta em relação ao ano passado ele permaneceria o mesmo.”

Entrevistador: “E para o futuro faz projeções para quantos anos?”

Entrevistado: “É, a gente no planejamento estratégico da empresa pensa em 5 anos.”

Entrevistador: “Mesmo para exportação?”

Entrevistado: “Mesmo para exportação. Agora tem alguns projetos aí estratégicos, que eu não posso externar, não posso revelar, mas a idéia é continuar crescendo exponencialmente. Não acredito que a gente tenha uns 20% do faturamento da empresa de exportação em cinco anos.” (ENTREVISTA 2)

Entrevistador: “E você faz algum tipo de projeção para resultados futuros da exportação?”

Entrevistado: “Olha, a gente está sempre querendo colocar mais. A gente está sempre prevendo crescimento. Agora a gente não tem dados concretos para colocar um crescimento de 50%, 30%. Não tem porque as exportações não são constantes. São esporádicas, não obedecem a uma sequência.” (ENTREVISTA 4)

Entrevistador: “A empresa faz projeções de resultados de exportações de alguns anos para frente? Uma projeção para daqui a um ano, dois anos, quanto vocês esperam vender para cada país ou de cada produto?”

Entrevistado: “Não. Se essa projeção existe é algo que está na cabeça do diretor, não é algo que está planejado.” (ENTREVISTA 7).

“A gente sempre faz previsão sim, a gente está num momento muito atípico. A gente formou esse ano um grupo de gestão, se você perguntar agora qual é a sua meta, qual é a sua previsão eu não tenho agora para te falar, mas a gente está em busca disso. Está em busca de reformular a estrutura comercial da empresa, tanto é que tem um grupo de gestão trabalhando, entendendo as dificuldades, entendendo os problemas para que isso se resolva e a gente sempre faz planejamento sim de dois, três anos.” (ENTREVISTA 8).

Entrevistador: “Vocês fazem projeção?”

Entrevistado: “Olha, por incrível que pareça, hoje em dia a gente não tem como fazer nenhuma projeção.” (ENTREVISTA 9).

Entrevistador: “O senhor faz projeções para o futuro também?”

Entrevistado: “Não, não. A projeção que eu faço é minha análise pessoal. A minha... na verdade faço... eu digo, olho para o passado para saber, olhando para o passado eu antevijo o futuro.” (ENTREVISTA 12).

A forma mais comum de arquivamento das informações de resultados das atividades de exportação foi a agregada, ou seja, os resultados finais de todas as

exportações conjuntamente, observada em 10 entrevistas. Somente quatro empresas relataram guardar resultados de exportação desagregados de cada produto exportado relacionado com o país de destino. Três entrevistados disseram que, se necessário, têm informações suficientes para realizar essa desagregação tanto por produto para país de destino, quanto por produto para um conjunto de países e de todos os produtos para um país de destino específico.

“Todos os dados referentes à exportação, desde quantidade de peças, quais foram as peças agrupadas por modelo, calcinhas, cintos, em valor e todos os dados também documentais número de fatura, wp, re. Qualquer hora que me perguntarem de uma exportação eu tenho todos os dados, documentos, onde eu posso fazer pesquisa imediatamente. [...] Digamos assim, percentual de venda de algum produto, eu tenho como tirar.” (ENTREVISTA 1).

“Eu te digo que o meu controle informatizado ainda é numa planilha Excel, nós não temos um sistema que venha dar esses resultados. Então, eu tenho aqui os registros gerais e daí então eu vou montar a informação que se necessitar naquele momento.” (ENTREVISTA 7).

Um fator interessante em relação aos dados arquivados e utilizados para análise da atividade de exportação, que surgiu em algumas entrevistas, foi que os clientes não são homogêneos, ou seja, num mesmo país há clientes que são considerados melhores (ou piores) que os demais. Esta posição fica clara no seguinte depoimento do entrevistado, quando perguntado se apesar de se dizer satisfeito com a operação de exportação (produto específico para país específico) teria algum aspecto negativo na mesma:

“Nesse cliente especificamente não, porque ele tem pago no prazo estabelecido, no máximo quatro ou cinco dias. Como eu disse, o volume é satisfatório, a madeira tem bastante diversificado. Então, olhando só para esse cliente...Os outros que nós temos (no mesmo país) eu me queixaria do tempo de pagamento, geralmente tem sido um pouco maior. A busca, o volume que eles pedem é um pouco menor.” (ENTREVISTA 7).

Outro entrevistado (entrevista 13) ressaltou que o sucesso individual com um cliente é importante para que a empresa possa atingir outros clientes, também sugerindo que uma unidade de análise produto-país-cliente seria interessante para análise dos resultados de exportação. Outro entrevistado (entrevista 3) também relatou utilizar indicador de preço e volume por cliente e um outro entrevistado (entrevista 5) apesar de não realizar análise dos resultados das atividades de exportação, relatou que considera interessante utilizar a unidade de análise produto-país-cliente. Esta unidade de análise produto-país-cliente foi utilizada por Lages et al. (2005) em sua escala APEV de medição de desempenho de exportação de curto prazo, como visto no capítulo de Referencial Teórico.

“Nós temos como indicador é exatamente esse aspecto da oportunidade de você ter de uma venda de um cliente você alavancar uma outra venda de exportação. [...] eu tenho um cliente [...] localizado na Áustria, é uma empresa multinacional e ela tem unidades em diversos países. Se eu inicio lá uma exportação e tenho um grau de sucesso com ele, isso me dá oportunidade de que eu possa buscar negócios na mesma empresa em outros países.” (ENTREVISTA 13).

Tabela 7: Informações sobre Resultados Passados de Exportação por Entrevista

Entrevista	Informações sobre Resultados Passados de Exportação
Entrevista 1	A empresa não faz projeções e guarda informações das exportações de forma agregada e desagregada. As informações ficam disponíveis por cinco anos.
Entrevista 2	A empresa tem informação dos últimos seis anos. Faz projeção de cinco anos para o planejamento estratégico que engloba objetivos para exportação e de um ano para metas de exportação.
Entrevista 3	A empresa faz projeções para um horizonte de três anos e tem informações dos últimos dez anos. Parece possuir informações que podem estar agregadas e desagregadas conforme necessidade.
Entrevista 4	A empresa não faz projeções, avalia os dados de dois ou três anos atrás e tem informações arquivadas dos últimos seis anos, mas pretende deixar apenas cinco. A empresa guarda as informações de forma agregada, mas pode desagregar se necessário.
Entrevista 5	A empresa não avalia e não faz projeções para as atividades de exportação.
Entrevista 6	A empresa faz projeções para o horizonte de três anos. Guarda informações de forma agregada e desagregada, inclusive por produto-país-cliente. As informações dos últimos cinco anos (no mínimo) são acessadas.
Entrevista 7	A empresa guarda informações de maneira agregada, mas se necessário tem como desagregar as informações. As informações estão disponíveis há sete anos.
Entrevista 8	A empresa faz projeções trianuais e anuais. Guarda informações de resultado de forma agregada. As informações estão acessíveis há sete anos.
Entrevista 9	A empresa não faz projeções e guarda informações por cinco anos.
Entrevista 10	A empresa não faz projeção. Tem informações sobre os resultados de forma agregada e desagregada, exceto por produto para cada país. A empresa guarda informações dos últimos quatro anos.
Entrevista 11	A empresa não faz projeções, tem informações arquivadas dos últimos cinco anos e analisa o desempenho passado somente com base no último ano. Aparentemente guarda as informações de forma agregada e por produto e país.
Entrevista 12	A empresa não faz projeção sistematizada, apenas com base na percepção. Guarda as informações de forma agregada. As informações estão disponíveis há oito anos.
Entrevista 13	A empresa faz projeções para um horizonte de cinco anos e tem informações que podem ser facilmente acessadas dos últimos seis anos.
Entrevista 14	A empresa realiza projeções (cinco anos <i>valuation</i> e um ano <i>budget</i>) e guarda informações dos resultados de exportação de forma agregada e de produto por região. Disse que guardava também de todos os produtos por país, mas parece inconsistente porque disse que sempre avalia por regiões e não por país.
Entrevista 15	A empresa faz projeções para um horizonte de um ano e guarda as informações de forma agregada e desagregada. As informações de exportação estão disponíveis por cinco anos.

6.3. Informações sobre a Concorrência e Comparação entre Resultados de Exportação

Nas entrevistas realizadas, poucas empresas demonstraram buscar sistematicamente informações sobre seus concorrentes no mercado externo, sejam eles concorrentes do próprio país de origem que também exportam o mesmo tipo de produto, sejam eles concorrentes de outros países que exportam para o mesmo país de destino dos produtos oferecidos pelas empresas entrevistadas. Este segundo caso foi ainda mais evidente, as poucas empresas que demonstraram buscar alguma informação sobre os concorrentes no mercado externo não fazem uma análise sistemática dessas informações. Os dados são colhidos geralmente com os clientes externos, fornecedores (quando o fornecedor também é exportador para o mesmo país que a empresa) ou em material de jornais ou revistas do setor. Apenas duas empresas relataram receber ou comprar relatórios sobre o setor, uma delas apenas de concorrentes nacionais presentes no mercado externo e a outra, um relatório internacional do setor que tem publicação bianual.

Este comportamento em relação ao concorrente pode ser verificado nos seguintes depoimentos:

Entrevistador: “Você conseguiria se comparar com algum concorrente seu que também exporte essa linha ou uma linha similar a sua?”
Entrevistado: “Não sei.” (ENTREVISTA 1).

Entrevistador: “Então, seria possível comparar a empresa com outros concorrentes exportando para os mesmos países?”
Entrevistado: “No Brasil, nos segmentos das camisas, nós fizemos praticamente 65% das camisas exportadas do país, nós temos outros 30, 35% feito pelas outras empresas brasileiras, mas eu não tenho muita percepção de quem é.” (ENTREVISTA 3).

Entrevistador: “Você saberia dizer se o volume que a empresa exporta para os Estados Unidos é maior que o volume exportado por outros concorrentes brasileiros ou estrangeiros que exportam para os Estados Unidos?”
Entrevistado: “Acho que não porque nós somos parte do volume que eles exportam, já que a demanda, pelo menos até antes da crise, é muito grande. Então, aqui mesmo no Pará nós fazemos e têm outros que estão esperando esse mercado voltar para continuar oferecendo.” (ENTREVISTA 7).

Entrevistador: “O senhor trabalha com alguma informação sobre os concorrentes? O senhor procura informações sobre o desempenho das empresas concorrentes do senhor?”
Entrevistado: “Não. Tem as estatísticas do SISCOMEX, só com indicativos, né? Nós somos também da diretoria da Federação das Indústrias, todo mês a gente recebe as informações.”
Entrevistador: “E o senhor pega comparação com os concorrentes, não?”
Entrevistado: “Não porque não leva a nada praticamente, sabe?” (ENTREVISTA 11).

Conseqüentemente, por não possuírem informações sobre os concorrentes, as empresas entrevistadas não realizam comparações de resultados de exportação de forma relativa, ou seja, utilizam apenas a perspectiva de referência absoluta (utilização apenas dos resultados da própria empresa). Somente uma empresa (entrevista 10) relatou comparar o crescimento do volume exportado e do valor exportado com o resultado total do setor doméstico para saber se está acompanhando (ou se está acima ou abaixo) do crescimento de exportações do setor nacional. Uma segunda empresa relatou avaliar o crescimento do custo fixo da empresa, o que interfere no desempenho das exportações, mas não é uma medida específica utilizada somente para a mensuração do desempenho das atividades exportadoras. Nenhuma das empresas entrevistadas compara seus resultados de exportação de forma sistemática ou estruturada com o resultados dos concorrentes. Algumas empresas, quando perguntadas, diziam conseguir visualizar cenários ou comparações de volume exportado em alguns países em que tem presença mais forte e evidenciaram que conseguir informações confiáveis sobre os concorrentes é difícil e sobre concorrentes estrangeiros exportando para o mesmo país é ainda mais difícil, como pode ser percebido nos seguintes depoimentos:

Entrevistado: “Se eu for individualizar por país, eu consigo ter cenário em algumas linhas de produtos.”

Entrevistador: “Você tem noção se você é maior ou menor naquele mercado do que os teus concorrentes que estão lá?”

Entrevistado: “Exatamente, em alguns mercados e algumas linhas de produtos.” (ENTREVISTA 2).

Entrevistador: “É possível dizer que nós [a empresa] somos maiores exportadores do que os outros daqui [do Brasil]?”

Entrevistado: “Sim.”

Entrevistador: “Você saberia dizer quem são os grandes, quem são os pequenos.”

Entrevistado: “Ah, certamente.”

Entrevistador: “E os estrangeiros, o senhor saberia dizer também? Se a sua empresa é maior ou menor do que de outros concorrentes estrangeiros? Porque muitos exportadores não têm essa informação. Têm de volume, margem, faturamento, mas sem saber como é que os concorrentes estão.”

Entrevistado: “Certo.”

Entrevistador: “Como estaria a empresa, teria essa informação ou se estiver satisfeito com o faturamento ou com a margem...”

Entrevistado: “Eu não tenho muita certeza da resposta.”

Entrevistador: “A idéia é a seguinte, comparada com concorrentes exportadores que exportam para os Estados Unidos, a empresa é maior ou menor do que os concorrentes estrangeiros que também exportam para os Estados Unidos?”

Entrevistado: “Eu não tenho essa informação, principalmente com relação a *decking*, nossos vizinhos aqui exportando para os Estados Unidos eu não tenho essa informação.” (ENTREVISTA 12).

“É difícil você ter essas informações em todos os lugares, mas por exemplo, toda vez que eu viajo eu estou sempre tentando enxergar o quê? Eu chego na África do Sul, o que eu procuro enxergar, quem são os concorrentes locais? A, B, C, D, E. Quanto eles vendem, qual o tamanho do mercado.” (ENTREVISTA 14).

Entrevistador: “E você tem informação sobre seus concorrentes lá?”

Entrevistado: “Tenho.”

Entrevistador: “Você sabe qual o seu *market share* lá? Ou o volume deles lá?”

Entrevistado: Essa informação a gente ter disponível é difícil. O nosso *market share* lá a gente tenta por dedução chegar. A gente sabe quanto o líder de mercado vende. Não em valor, mas em peças, e aí a gente sabe quanto que a gente vende e tenta estabelecer aí... fora esse que é mais forte, tem mais um ou dois.”

Entrevistador: “E como você tem essa informação do volume do concorrente?”

Entrevistado: “Muitas vezes em reportagens de revistas especializadas, que nem sempre dizem a verdade. Tem muita reportagem comprada. E também a gente vê pela presença no cliente porque a gente trabalha sempre com os distribuidores.” (ENTREVISTA 15).

Observou-se que, nas empresas estudadas, há pouca preocupação em buscar informações sobre os concorrentes, o que pode significar que as empresas entrevistadas têm um foco no aspecto interno da organização, preocupando-se com o que eles têm objetivamente em seu domínio. Ou seja, o objetivo está em melhorar o desempenho a partir de melhoria nos fatores internos à organização como redução de custos, melhorias de processos, etc. Essa perspectiva pode conduzir à utilização e valorização de medidas de desempenho econômicas (em especial a de custo que foi sugerida pelos gestores, mas não foi sugerida pelos acadêmicos revisados) e de processo para a mensuração do desempenho de exportação.

Posteriormente, foi pedido aos entrevistados que realizassem comparações entre os resultados da exportação de um determinado produto exportado para um país específico (i) com o resultado deste mesmo produto para outros países, (ii) com o resultados de outros produtos para o mesmo país e (iii) com os objetivos iniciais traçados para a venda daquele produto para aquele país. Entre os 15 entrevistados 11 relataram comparar os resultados do mesmo produto para outros países, dois só exportam para um país e dois entrevistados não foram perguntados sobre isso.

Em relação à comparação entre o resultado de outros produtos para o mesmo país, entre os 15 entrevistados dez disseram que conseguem realizar comparações, um disse não comparar, dois exportam somente um produto e dois

não foram perguntados especificamente sobre esta forma de comparação. Além disso, quando perguntados se comparavam os resultados obtidos com os objetivos iniciais traçados, nove entrevistados responderam positivamente, sendo que um destes respondentes havia relatado anteriormente que não eram traçados objetivos para as operações de exportação. Desta forma, esta resposta pode não ser válida e pode representar somente uma tentativa de ajudar o entrevistador respondendo ao que é solicitado. Considera-se então que apenas oito empresas realizam comparações entre o resultado final e os objetivos iniciais. Três entrevistados relataram não realizarem este tipo de comparação e três não foram especificamente perguntados sobre este tipo de comparação.

Esta perspectiva de realizar comparações entre as atividades exportadoras da empresa está de acordo com a posição dos acadêmicos, que também buscam modelos de mensuração que permitam separar a avaliação dos resultados de exportação por atividade exportadora e não apenas o resultado final de todas as atividades conjuntamente. Dessa forma, facilitando a tomada de decisão sobre quais atividades têm melhor desempenho, quais necessitam de investimento e quais deveriam ser descontinuadas.

A Tabela 8 busca apresentar, de forma sucinta, que empresas relataram coletar informações sobre a concorrência e quais realizam comparação entre resultados das atividades de exportação.

Tabela 8: Informações sobre a Concorrência e Comparação entre Resultados de Exportação

Empresa	Tem informação sobre os concorrentes?	Compara-se com os concorrentes?	Compara resultado do mesmo produto para outros países?	Compara resultado de outros produtos para o mesmo país?	Compara resultados com objetivos iniciais?
Entrevista 1	Aparentemente não.	Não.	Sim (ex.: volume).	Sim (ex.: volume).	Aparentemente, sim.
Entrevista 2	Não de forma sistematizada, mas consegue informações em alguns mercados e sobre alguns produtos.	Em alguns mercados consegue visualizar cenários comparando algumas linhas de produtos.	Aparentemente sim.	Aparentemente sim.	Aparentemente sim, pois têm metas definidas por planejamento estratégico.
Entrevista 3	Sim, em alguns mercados (especificamente Argentina tem maior quantidade de informação).	Sim, mas não de forma muito sistemática (ex.: em termos de volume, tanto na comparação com exportadores brasileiros quanto com exportadores de outros países), mas só de países que a empresa considera relevantes.	Sim, em termos de preço, custos e de garantia de pagamento, bem como de facilidades operacionais; aparentemente, também em termos de rentabilidade.	Sim, em termos de preço, custos e de garantia de pagamento, bem como de facilidades operacionais; aparentemente, também em termos de rentabilidade.	Sim, em termos de volume e de rentabilidade.
Entrevista 4	Informações baseadas em percepção.	Em termos perceptuais se considera melhor em qualidade e pior em volume. Tem noção aproximada sobre os volumes (se são maiores ou menores) e boa noção sobre os preços praticados pelos concorrentes no exterior.	Sim (ex.: em termos de volume).	Sim (ex.: em termos de volume e de preço).	Sim.
Entrevista 5	Não.	Não.	Só exporta para um país.	Não.	Não (empresa não pré-define objetivos).

Tabela 8: Informações sobre a Concorrência e Comparação entre Resultados de Exportação (continuação)

Empresa	Tem informação sobre os concorrentes?	Compara-se com os concorrentes?	Compara resultado do mesmo produto para outros países?	Compara resultado de outros produtos para o mesmo país?	Compara resultados com objetivos iniciais?
Entrevista 6	De alguns concorrentes, recebe relatórios das associações com produtores de madeira e sobre as compras realizadas no mercado e consegue inferir a participação de cada um (concorrentes nacionais). Sobre concorrentes internacionais informou que é mais complicado de obter informações, só por meio de informações passadas por fornecedores (geralmente volume exportado e preço unitário).	Aparentemente não faz uma comparação sistemática, mas busca informações.	Sim (ex.: nível de regularidade, prazo de pagamento e de encomenda, volume de vendas).	Sim, mas de forma implícita (perceptiva).	Sim (apesar de que no caso do Canadá não tinha fixado objetivo inicial).
Entrevista 7	Aparentemente, só níveis de volume dos exportadores brasileiros, mas não tem informação sobre os exportadores estrangeiros.	Não.	Sim (ex.: preço e volume).	Não foi perguntado.	Aparentemente, sim.
Entrevista 8	Deu algumas informações quando perguntado, mas aparentemente não busca informações constantes sobre concorrentes a não ser preço praticado.	Não. Só com alguns poucos brasileiros e, mesmo assim, parecem não ter muita informação sobre eles. Em relação aos concorrentes estrangeiros, não realiza nenhuma comparação.	De certa forma, sim, ao menos mentalmente, já que não ficou claro se a empresa arquiva ou não informações passadas que permitam esta comparação. Contudo, o presidente sabe dizer qual país teria crescido mais e qual teria dado mais lucro.	Sim, pois informou que era possível comparar se <i>decking</i> de ipê ou de jatobá vendiam melhor para os USA.	Sim, pois ao ser perguntado se acompanhava o planejado com o realizado respondeu: 'Com 100% de chance a gente acompanha'.
Entrevista 9	Não foi perguntado.	Não foi perguntado.	Só exporta para um país.	Só exporta um produto.	Não foi perguntado.

Tabela 8: Informações sobre a Concorrência e Comparação entre Resultados de Exportação (continuação)

Empresa	Tem informação sobre os concorrentes?	Compara-se com os concorrentes?	Compara resultado do mesmo produto para outros países?	Compara resultado de outros produtos para o mesmo país?	Compara resultados com objetivos iniciais?
Entrevista 10	Aparentemente não.	Aparentemente não, mas quando é perguntado faz uma comparação 'perceptiva', mas não disse sem quais aspectos.	Sim.	Aparentemente sim, pois informou que o contra-filé foi melhor, mas que possui outros produtos que são bons em outros mercados e são melhores também na Finlândia como o contra-filé.	Informou que sim, mas não traça metas, então seria com resultados da percepção de que teria ao começar a exportar ou respondeu por conveniência social.
Entrevista 11	Só as fornecidas pela Siscomex sobre os produtores do Estado e as fornecidas pela Federação das Indústrias sobre o setor no Brasil.	Não parece se comparar, respondeu depois de perguntado com insistência.	Aparentemente não, mas não foi perguntado especificamente.	Aparentemente não, mas não foi perguntado especificamente.	Compara com o que foi realizado no ano anterior e não com objetivos prefixados. Mesmo assim, não fixa objetivos pré-definidos.
Entrevista 12	Tem informações baseadas na percepção, não pareceu ser algo formalizado de análise do concorrente.	Aparentemente não faz uma comparação sistemática, mas faz comparações baseadas nas percepções que têm das vantagens e desvantagens em relação à posição dos concorrentes nacionais e estrangeiros presentes no mercado.	Aparentemente sim, pois quando perguntado qual país achava que iria ter melhor desempenho respondeu USA, então aparentemente realiza comparações entre os produtos para outros países.	É apenas um produto (polpa de furta).	Não, a exportação foi uma oportunidade e não foi traçado um objetivo específico para a atividade.

Tabela 8: Informações sobre a Concorrência e Comparação entre Resultados de Exportação (continuação)

Empresa	Tem informação sobre os concorrentes?	Compara-se com os concorrentes?	Compara resultado do mesmo produto para outros países?	Compara resultado de outros produtos para o mesmo país?	Compara resultados com objetivos iniciais?
Entrevista 13	Faz uma pesquisa em organismos internacionais sobre a situação financeira dos concorrentes de dois em dois anos.	Compara-se com informações vindas dos representantes e por meio de pesquisa contratada à empresa de consultoria (ex.: lucratividade de uma forma geral).	Aparentemente sim (ex.: volumes, preços, lucratividade).	Aparentemente sim, pois informou que tem como comparar países, que tem como saber se um mesmo determinado tipo de peça em um país tem menos possibilidade que em outro.	Não foi perguntado explicitamente mas aparentemente sim.
Entrevista 14	Sim, busca informações quando pretende entrar no mercado, quem são os concorrentes, que tipo de peças vendem, se tem possibilidade da empresa se inserir.	Não de forma sistemática, mas procura identificar qual o seu posicionamento e qual o dos concorrentes.	Sim.	Sim.	
Entrevista 15	Sim, busca junto aos clientes e em revistas e reportagens do setor.	Parcialmente, pois busca informações sobre a posição nos mercados em que atua em relação ao líder de vendas no país, em termos de volume. Eventualmente, acompanha outros dois ou três concorrentes, mas sem ter muita informação sobre eles – somente a que é fornecida pelo distribuidor ou, eventualmente, em revistas de negócios.	Sim.	Sim.	Sim.

6.4. Diferenças e Semelhanças entre as Variáveis de Desempenho de Exportação Utilizadas pelos Gestores em comparação com as Sugeridas pelos Acadêmicos

Em relação as variáveis relatadas pelos gestores para se medir o desempenho de exportação, as medidas citadas foram, em sua maioria, baseadas numa perspectiva de referência absoluta. As variáveis mais citadas enquadravam-se dentro da classe de medidas econômico-financeiras, seguidas pelas medidas de mercado, medidas comportamentais/situacionais e por último as medidas estratégicas. Mesmo empresas que tinham a maior parte de suas receitas vindas da exportação não relataram indicadores específicos do desempenho de exportação para a estratégia da empresa.

Além disso, somente três indicadores foram espontaneamente relatados sob uma perspectiva de referência absoluta e uma orientação temporal dinâmica (considerando-se o tempo passado em comparação com o atual), dois indicadores na classe de medidas de cliente/mercado, que foram: crescimento de volume e crescimento de vendas e um na classe de medidas econômicas: crescimento das receitas de exportação. Todas as demais variáveis relatadas, espontaneamente ou após estímulo, tinham como orientação temporal a perspectiva absoluta, ou seja, dados coletados no momento e não em relação a dados anteriores.

Contudo, quando eram estimulados a responderem especificamente, se saberiam dizer se os resultados da exportação, de forma geral, melhoraram ou pioraram nos últimos anos de análise, dez empresas souberam responder, mas sempre comparando com os seus próprios resultados e não em comparação com a indústria ou concorrentes. Uma disse não acompanhar porque a exportação não era o foco da empresa, e os quatro entrevistados restantes não foram perguntados especificamente sobre este tópico.

Ressalta-se também, que apesar de não relatarem utilizar como medida o indicador “comparação entre o preço do mercado nacional e internacional” ou o indicador “comparação entre as atividades domésticas e internacionais”, os gestores entrevistados parecem acompanhar esses indicadores, que podem ser considerados de perspectiva de referência relativa de forma perceptual.

Na Tabela 9, que segue o esquema analítico proposto por Carneiro (2007) apresentado no Capítulo 2, tem-se relatado todas as variáveis observadas durante

as entrevistas, tanto as relatadas espontaneamente quanto as relatadas após estímulo do entrevistador.

Após uma análise comparando as variáveis coletadas nesta pesquisa com as variáveis apresentadas da Tabela 2 (Relação Parcial de Indicadores de Desempenho de Exportação Empregados em Pesquisas na Área de Negócios Internacionais) apresentada por Carneiro (2007), presente no Capítulo de Referencial Teórico, pode-se perceber que tanto os acadêmicos quanto os gestores dão uma ênfase maior às variáveis econômico-financeiras. No entanto, os gestores apresentam uma característica de focar suas análises na questão do preço, que está intimamente relacionada com a medida margem, mas que não é citada pelos acadêmicos nos textos revisados.

Este foco na medida preço pode ser observado nos seguintes depoimentos dos entrevistados em relação às atividades de exportação:

“Eu tenho caso de clientes que são grandes e não consigo trabalhar linhas boas, porque aí é questão de preço mesmo.” (ENTREVISTA 2).

“Nós não temos preço para competir com a Ásia. [...] Se eu fosse dizer para você o melhor resultado financeiro é o produto mais sofisticado, o melhor operacional é o que tem preço médio e o pior produto é o de preço mais barato.” (ENTREVISTA 3).

“E não interessa para a empresa hoje, pelo menos, não é da filosofia da empresa, do ideal da empresa, simplesmente colocar o produto em outro país se isso significar reduzir preço.” (ENTREVISTA 4).

“Sempre focado primeiramente no preço base antes de fazer a venda da madeira. Porque a gente precisa saber quanto é que nós vamos ter de retorno. Estarmos sempre atentos nos custos em cima disso.” (ENTREVISTA 6).

“Nós buscamos o cliente que possa pagar o preço de ter a nossa qualidade.” (ENTREVISTA 7).

“Hoje não está interessante é porque o preço do mercado nacional é melhor do que lá fora.” (ENTREVISTA 10).

“Só que hoje está acontecendo uma coisa interessante, mesmo na área do peixe está acontecendo algo muito parecido com o camarão, o mercado interno está absorvendo muito com o preço melhor do que o exportado. Hoje a gente já vende muito para o mercado interno. [...] E também o preço, às vezes você trocava seis por meia dúzia, comprava até mais caro do que exportava... então não vale...” (ENTREVISTA 11).

“Tem outras situações que não, é mais lucrativo vender no Brasil. Principalmente quando nós estávamos com a moeda, o dólar muito desvalorizado, o euro também em relação ao real. Aí nós tivemos grandes dificuldades de vendas, nós tivemos que retraindo muito os preços como consequência ficou mais atrativa a venda aqui dentro do Brasil.” (ENTREVISTA 13).

Tabela 9: Relação dos Indicadores de Desempenho de Exportação Relatados pelos Gestores

		Classe de medidas									
		Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais/ Estratégicas/ de Aprendizado			
		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados		Fonte dos Dados			
		Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo		
		Perspectiva de Referência	Absoluta	Orientação Temporal	Estática	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> •Faturamento Total •Percentual de Vendas •Preço •Preço Médio das Exportações •Preço por Cliente •Receitas •Rentabilidade •Retorno •Valor Médio de Venda •Valor Exportado <u>Margem</u> •Margem •Margem Bruta •Margem bruta sobre receita líquida corrigida •Margem por grupo de região <u>Receitas</u> •Receita de Exportação •Valor Exportado <u>Lucro</u> •Lucro •Lucratividade <u>Fluxo de caixa</u> <u>Risco financeiro</u> <u>Custos</u> •Custos •Custo de venda •Crescimento do custo fixo •Custo variável •Comissão paga •Despesa de exportação	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u> <u>Margem</u> <u>Receitas</u> <u>Lucro</u> <u>Fluxo de caixa</u> <u>Risco financeiro</u>	<u>Volume</u> •Volume Exportado Total •Volume Exportado por País •Volume Exportado por Cliente •Volume por Segmento de Mercado •Volume por Produto (linha de produto) • Quantidade Exportada <u>Market share</u> •Market share •Potencial de mercado <u>Cobertura de mercado</u> •Países em que está presente •País de Destino (da exportação) <u>Diversificação de mercado</u> •Diversidade de países <u>Imagem</u> •Número de Reclamações <u>Satisfação dos clientes</u>	<u>Volume</u> <u>Market share</u> <u>Cobertura de mercado</u> <u>Diversificação de mercado</u> •Diversificação de Mercado <u>Imagem</u> •Boa reputação •Imagem da Empresa •Imagem do produto •Imagem da Marca <u>Satisfação dos clientes</u> •Aceitação do Produto •Satisfação do Cliente •Bom relacionamento •Fidelidade	<u>Relevância da exportação</u> <u>Situação da internacionalização</u> •Variedade nos Pedidos •Regularidade de compras <u>Dificuldades</u>	<u>Relevância da exportação</u> <u>Situação da internacionalização</u> <u>Dificuldades</u> •Problemas enfrentados na Exportação •Barreiras a exportação

Tabela 9: Relação dos Indicadores de Desempenho de Exportação Relatados pelos Gestores (continuação)

		<i>Classe de medidas</i>									
		Econômicas		De Cliente / Mercado		Comportamentais / Situacionais		Gerais/ Estratégicas/ de Aprendizado			
		<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>		<i>Fonte dos Dados</i>			
		Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo	Objetivo	Subjetivo		
Perspectiva de Referência	Absoluta	Orientação Temporal	Dinâmica	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u>	<u>Retorno / Rentabilidade / Lucratividade</u>	<u>Volume</u>	<u>Volume</u>	<u>Relevância da exportação</u>	<u>Relevância da exportação</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u>	<u>Desempenho de exportação geral / sucesso</u>
				•Crescimento das receitas de exportação		•Crescimento do Volume	<u>Market share</u>				
				<u>Margem</u>	<u>Margem</u>	•Crescimento das Exportações	<u>Cobertura de mercado</u>	<u>Situação da internacionalização</u>	<u>Situação da internacionalização</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>	<u>Objetivos estratégicos</u>
				<u>Receitas</u>	<u>Receitas</u>	<u>Market share</u>		<u>Dificuldades</u>	<u>Dificuldades</u>		
				<u>Lucro</u>	<u>Lucro</u>	<u>Cobertura de mercado</u>	<u>Diversificação de mercado</u>				
		<u>Fluxo de caixa</u>	<u>Fluxo de caixa</u>	<u>Diversificação de mercado</u>	<u>Imagem</u>						
		<u>Risco financeiro</u>	<u>Risco financeiro</u>	<u>Imagem</u>	<u>Satisfação dos clientes</u>						
				<u>Satisfação dos clientes</u>							

Além disso, há uma referência direta aos custos associados à exportação, que não foi sugerida pelos acadêmicos nos artigos revisados. O que se pode inferir é que os gestores utilizam medidas mais desagregadas, ou seja, enquanto os acadêmicos pensam em lucratividade e rentabilidade (que são medidas agregadas relacionadas ao preço menos os custos) os gestores não pensam especificamente num indicador único.

“Então, depende do lugar que ele vai, depende do custo, valor por contêiner é baixo.” (ENTREVISTA 2)

“O custo, a operação, o risco da coisa não nos interessa.” (ENTREVISTA 3).

“Tem o custo de enviar que fica muito caro. [...] Mas os custos com o despachante são tão altos que acaba que a margem nem... não é uma coisa super lucrativa.” (ENTREVISTA 5).

“Só que aí a gente tem sempre que analisar crescimento de custo fixo, crescimento de custo variável. Para começar a saber em que hora fazer uma oferta, por exemplo, para você principalmente não perder margem e não ter problema de dar descontos aleatórios.” (ENTREVISTA 6).

“Hoje a mesa pesa, você trabalhar custo alto com a receita incerta como é o dólar, e depois que perder você não recupera fácil.” (ENTREVISTA 11).

Em relação às medidas de cliente/mercado, pode-se observar que ambos utilizam a medida de *market share*, os gestores com menos ênfase que os acadêmicos. Outra medida que se mostrou importante tanto para os gestores quanto para os acadêmicos foi o número de mercados cobertos, diversificação de países, criação de uma marca reconhecida no mercado externo, satisfação do cliente e aceitação do produto pelos clientes.

Apesar das empresas não terem especificamente um modelo de análise ou uma forma padronizada de medir a satisfação do cliente e aceitação da marca e do produto, alguns entrevistados relataram que são medidas consideradas importantes para eles, como pode ser observado nos seguintes depoimentos:

“Entrevistado: Satisfação de cliente. Isso é muito importante para a gente.

Entrevistador: E como é que vocês mensuram isso? Quais são os indicadores que vocês usam?

Entrevistado: Tudo na informalidade. A gente mede isso pessoalmente. O cliente quando está satisfeito com o produto expressa a satisfação dele em feiras, através de comentários de clientes que consumiram o produto. Tem esse *feeling* no contato, no dia-a-dia mesmo.” (ENTREVISTA 4).

“É, a gente dá todo suporte. Então a gente tem um relacionamento, isso é uma coisa que a gente faz com todos os nossos clientes. [...] A gente dá todo esse suporte. A gente vê mesmo como parceiro.” (ENTREVISTA 5)

“Número de reclamações, nós temos também um formulário padrão para o número de reclamações, sempre para atender a questão de serviço, nós não focamos somente em produto e sim em serviço. Nós temos também um

departamento de controle de qualidade muito bom na nossa fábrica e que também emite certificado nosso mesmo que garante ao cliente lá fora e qualquer problema que o cliente tenha ele volta com a gente. E nós temos o formulário de reclamação, por exemplo, que nós vamos acompanhando isso daí, vão para a fábrica, sempre com contato com o cliente. [...] Quando satisfeitos, nós sempre perguntamos sobre as vendas e sempre mantemos contato, mesmo não tendo nenhum contrato em vista. A última exportação, você recebeu? Como foi? O estoque, como é que está a venda? Tem esse contato inicial e vem fazendo reinício. Ele retorna, não já tenho tanto aqui do seu último pedido, sobrou tantas caixas, eu quero fazer mais um pedido daqui a tanto tempo, ou não está boa, esse produto não emplacou muito bem por causa disso, disso e daquilo.” (ENTREVISTA 6)

“É um pouco mais difícil a gente usar os dados, mas vai mais por percepção. Então, por exemplo, avaliar imagem da marca, a gente vê pelo tempo que a mercadoria demora no estoque do cliente e a presença dela nas lojas e vendo se o consumidor reconhece. A gente tenta conversar com os clientes ou em eventos. Por exemplo, a gente realiza eventos para os 100 principais clientes do Equador.” (ENTREVISTA 15)

Já no que diz respeito as variáveis comportamentais/situacionais, os gestores deram ênfase à regularidade de compra do mercado externo e a problemas e barreiras enfrentados na exportação, medidas que também foram relacionadas pelos acadêmicos. Ressalta-se aqui que barreiras à exportação, apesar de ser considerado como medida de desempenho por ambos os grupos pesquisados, a rigor trata-se de uma variável que afetaria o desempenho e não caracterizaria o desempenho. Todavia, como é alta a associação esperada entre barreiras à exportação e desempenho de exportação, pode conduzir ao equívoco de se confundir a causa com o efeito.

“O problema realmente também a questão da regularidade.” (ENTREVISTA 6).

“Então, a falta de regularidade tirou esse cliente do mercado. Ele continua lá, a gente tem contato, só que como ele tinha uma oferta por mês, ele disse que não dá, não pode ter um mês sim e um mês não.” (ENTREVISTA 10).

“Regularidade na venda é importante e para você ter regularidade na vendas é preciso ter regularidade na oferta do produto.” (ENTREVISTA 12).

Alguns depoimentos foram enfáticos em relação à burocracia tanto interna quanto externa e às restrições tarifárias e não-tarifárias como barreiras significativas para o melhor desempenho de exportação.

“Tinha um outro cliente que tinha se interessado, mas a burocracia era tanta que ele desistiu.” (ENTREVISTA 5).

“O problema hoje da exportação é mais burocracia, não cliente pagando mal, falta de cliente.” (ENTREVISTA 9).

“No país de destino existem as peculiaridades, mas aí a gente toma cuidado com essa peculiaridade. A gente sabe o que vai acontecer. Por exemplo, na

Argélia mesmo você faz uma produção tem que botar a etiqueta do importador. Se ele falar não quero mais não, você vai fazer o que com aquilo? Você produziu daquele jeito. Na Rússia se a carga entra no porto e o cliente não quis a carga, você não tira mais. Você perde a carga. Então, você vira refém de certas situações de mercado, mas a gente pode escolher ser refém e atuar numa maneira que está nos registros ou não atuar. No caso do Brasil não, a gente tem que passar por essa burocracia. Hoje a escolha é a seguinte, quer exportar? Quero. Então tenho que passar por essa burocracia. Agora se não tem essa burocracia, a Rússia tem problemas, então não vamos botar lá, vamos mandar por Egito ou Israel.” (ENTREVISTA 10).

“Então os portos estão congestionados, existe uma burocracia muito grande interna para você importar qualquer coisa, a prioridade passa a ser remédio, passa a ser comida.” (ENTREVISTA 14).

“Venezuela, por exemplo, é um país em que a gente nem vende porque você precisa de tantas licenças para exportar, eles para importarem precisam de tantas licenças e é uma burocracia muito grande. Demora mais de 60 dias para aprovar uma licença. E então a gente não quer se meter muito com essas barreiras.” (ENTREVISTA 15).

Os gestores entrevistados em sua maioria não relataram indicadores estratégicos. Os únicos observados foram: número de países atingidos em relação ao objetivo, importância da exportação para a estratégia geral da empresa, desenvolvimento de competências, melhoria das competências (aprendizado) e construção de relacionamento estratégico. Apenas o primeiro indicador não consta nos indicadores já sugeridos pelos acadêmicos.

Percebeu-se que a questão do aprendizado, conduzindo a melhorias e desenvolvimento de competências, é considerada importante para as empresas, pois além de auxiliar a realização de novas vendas externas auxilia na conquista de novos clientes no mercado interno também, como pode ser observado nas seguintes passagens:

Entrevistado: “Lucratividade inclusive. Eu não rendo nada para os Estados Unidos. Agora o aprendizado é muito importante.”

Entrevistador: “Para os Estados Unidos vai sem a marca da empresa?”

Entrevistado: “Isso. A marca não aparece. A gente aprende com eles no sentido de que o processo deles é bastante extenso. O desenvolvimento, eles mandam modelo, eles mandam tecidos, eles mandam etiqueta. Eles mandam tudo para a gente montar a peça deles aqui. Eles são exigentes de mais. Se tiver um milímetro maior de um lado do que de outro eles devolvem, “não é assim, eu quero que corrija”. Então, assim, a gente pegou... o padrão de qualidade da empresa melhorou muito depois que a gente passou a trabalhar para os Estados Unidos.” (ENTREVISTA 1).

“Outro aspecto também que eu acho relevante é o grau de exigência técnica faz com que nós nos aprimoremos mais. Então, todas as nossas atividades aqui requerem um grau de atenção maior. Então, para se estar habilitado a atender um cliente como esse nós temos que melhorar em todos os nossos procedimentos aqui o que acaba sendo benéfico para todos os outros clientes também.” (ENTREVISTA 13).

6.5. Critérios de desempenho utilizados para se medir os resultados de uma operação de exportação de sucesso *versus* de fracasso

Em relação à contraposição entre atividade exportadora de sucesso *versus* atividade exportadora de fracasso (tanto as que continuam em atividade mesmo com desempenho considerado insatisfatório quanto às atividades descontinuadas), apresentada na Tabela 10, as variáveis de medidas não demonstraram divergência, ou seja, os mesmos indicadores principais foram utilizados (preço, margem, custo, volume, regularidade de compra, aceitação do produto) para ambos os casos, sendo que nos casos de fracasso houve uma maior incidência de respostas relacionadas às dificuldades para a exportação (problemas e barreiras à exportação). Contudo, com relação às atividades consideradas de sucesso, os entrevistados demonstraram considerar importante o relacionamento estabelecido entre a empresa e o importador, o desenvolvimento de competências para a empresa e o fato de uma exportação gerar oportunidade de diversificação das exportações.

Tabela 10: Indicadores de Desempenho Relatados nos Casos de Sucesso e de Fracasso

Indicadores Relatados			
Econômicas		De Mercado	
Sucesso	Fracasso	Sucesso	Fracasso
1. Crescimento das receitas de exportação 2. Custo 3. Lucratividade 4. Lucro 5. Margem 6. Preço 7. Receitas / Receitas de exportação 8. Retorno	1. Custo 2. Lucratividade 3. Margem 4. Preço 5. Receitas / Receitas de exportação 6. Retorno	1. Aceitação do produto 2. Aceitação do produto (<i>feedback</i> dos clientes) 3. Boa reputação desenvolvida 4. Crescimento das exportações 5. Diversificação de Mercado 6. Relacionamento com o cliente 7. Variedade nos pedidos 8. Volume / Volume Exportado / Volume de vendas	1. Aceitação do produto 2. Fidelidade 3. Imagem da empresa (marca) 4. Imagem do produto 5. <i>Market share</i> 6. Relacionamento com o cliente 7. Satisfação do consumidor 8. Variedade nos pedidos 9. Volume / Volume exportado / Volume de vendas Aprendizado na exportação

Tabela 10: Indicadores de Desempenho Relatados nos Casos de Sucesso e de Fracasso (continuação)

Indicadores Relatados			
Comportamentais/Situacionais		Gerais/Estratégicas	
Sucesso	Fracasso	Sucesso	Fracasso
1. Barreiras à exportação 2. Regularidade de compra	1. Barreiras à exportação 2. Regularidade de Compra	1. Aprendizado na exportação 2. Construção de relacionamento estratégico 3. Desenvolvimento de competências	1. Aprendizado na exportação
Indicadores Relatados De Processo			
Sucesso		Fracasso	
1. Adaptação da produção 2. Adaptação da produção às exigências técnicas 3. Condições de pagamento (facilidade de acesso à crédito) 4. Escoamento da produção 5. Facilidade de processamento do pedido (volume <i>versus</i> modelo pedido) 6. Facilidade logística 7. Inovação 8. Pagamento regular 9. Pedidos antecipados 10. Programação da produção (compra de matéria-prima) para atender à variedade nos pedidos 11. Tempo de entrega (agilidade na entrega)	1. Adaptação da produção 2. Adaptação da produção às exigências técnicas 3. Condições de pagamento (facilidade de acesso à crédito) 4. Escoamento da produção 5. Inovação 6. Pagamento regular 7. Programação da produção (compra de matéria-prima) para atender à variedade nos pedidos. 8. Tempo de entrega (agilidade na entrega)		

O que os entrevistados relatavam como aspectos negativos das atividades mal-sucedidas eram, na verdade, causas do baixo desempenho e não especificamente os efeitos destas causas, como por exemplo, o cliente gostar de produtos padronizados (que em geral dão menor retorno à empresa), o mercado de destino não conhecer o produto, não conhecer suas aplicabilidades e não desejar realizar esforço para introduzir o produto no mercado (o que geralmente reduz o volume comprado) e características relacionadas a risco do oportunismo, como o cliente ser mal pagador, agir de má fé, dizendo que o produto não chegou em bom estado e exigindo desconto (o que reduz a margem na venda), o cliente desejar importar somente os produtos de baixo valor agregado mesmo quando a empresa tem em seu portfólio produtos de maior valor agregado, entre outras. Algumas passagens das entrevistas esclarecem bastante a perspectiva dos gestores sobre atividades bem-sucedidas *versus* mal-sucedidas:

Entrevistado: “[em relação ao caso de sucesso] Esse é um dos clientes que quando eu entrei aqui ele já comprava a mesma linha, pedidos grandes e ele compra em média de dois em dois meses. É um dos maiores clientes nosso. [...] Eles compram pouca quantidade de modelos. Digamos assim, oito, 10

modelos e muita quantidade de peça. Então, é um pedido relativamente fácil para a gente. Diferente de outros clientes que compram assim 5.000 peças, mas de vários modelos, cinco pecinhas, três pecinhas, duas pecinhas de cada modelo. Isso complica bastante a nossa vida. Esse aqui não, ele compra oito modelos e compra 500 de cada, 1.000 de cada. É mais fácil.”

Entrevistado: “[em relação ao caso de fracasso] Não tem. Não é o caso, porque como a gente vende para loja e são pequenas. Eu acho que eles não têm uma rotatividade muito grande. Então, os pedidos vêm, às vezes tem cliente que pede duas vezes ao ano. Entendeu? Mas não é o caso de não ter sucesso. Como são pequenos realmente não tem aquela venda grande. Esse daqui vende bem porque ele é sozinho no Paraguai. Só ele que vende.”

Entrevistador: “O que seria uma coisa que te faria falar ‘não vou mais atender aquele cliente, não vou mais exportar para aquele país’?”

Entrevistado: “Olha só, seria só a questão do pagamento, mas como a gente adotou o pagamento antecipado não temos mais problemas. Porque há muito tempo, eu não trabalhava ainda aqui, eu sei que nós chegamos a... o cliente passava por fax o comprovante de depósito e a gente liberava o pedido. Só que aquele comprovante era falso. Então, a partir deste momento a gente não vende mais assim, a gente só vende antecipado. Como o cliente pagou, eu atendo sem problema.” (ENTREVISTA 1).

Entrevistado: “[em relação ao caso de sucesso] Considerando até o momento dessa crise, nós temos tido sucesso, temos atendido bem. Temos recebido pagamento dentro do planejado, então vamos limitar até a crise. [...] O volume que eles têm procurado é satisfatório, eles são uma empresa grande, eles têm sempre procurado além daquilo que a gente pode ofertar, a diversidade do produto atende o momento da gente comprar matéria-prima porque é possível casar uma medida com a outra. Então isso facilita a produção. Quer dizer, existe sempre uma procura contínua, não é algo que é uma quantidade hoje e daqui só a três meses, não. Continuamente a gente vem atendendo, então.”

Entrevistador: “E quando você fala de diversidade é porque eles atendem várias especificações?”

Entrevistado: “São medidas diferentes para o mesmo produto. Diferentes espessuras, larguras, isso ajuda na compra da matéria-prima. [...] Ajuda na nossa compra e não sobre alguma coisa que foi feita numa medida, não sobra porque ele também aceita esse produto. Já está previsto.”

Entrevistado: “(em relação ao caso de fracasso) Esse produto que eles compram é algo que nós já podemos entregar como produto final que é o assoalho. Entretanto, em função dos impostos lá, eles só aceitam o S4S para lá fazer o aplainado, o que nós já fazemos aqui. Eles também tradicionalmente não são uns clientes que a gente deve confiar no pagamento. É necessário que se preste bastante atenção à empresa, o banco com o qual ele trabalha para que você tenha segurança nos seus negócios. E outra coisa é que os chineses quando aparecem para compra é que eles compram uma quantidade impressionante, todo mundo entra no mercado e de repente eles desaparecem. [...] Não é um produto difícil de fazer e aí então o volume fica sendo grande e quando você está entusiasmado você corre o risco deles simplesmente desaparecerem e não ter mais a saída.”

Entrevistador: “Não há regularidade?”

Entrevistado: “Não há. Todo mundo sabe disso e todo mundo procura tomar esses cuidados.”

Entrevistador: “Nos Estados Unidos aquele cliente é fiel?”

Entrevistado: “É fiel.”

Entrevistador: “Regular, duradouro?”

Entrevistado: “Sim, sim.”

Entrevistador: “E a China está em busca mais de preço baixo?”

Entrevistado: “Preço baixo, qualidade um pouquinho inferior e um produto que nós gostaríamos de colocar lá já acabado, não para eles fazerem isso.”

Entrevistador: “A margem é maior no produto acabado.”

Entrevistado: “A margem é maior e nós já temos aqui nosso parque industrial preparado para fazer o que eles vão fazer lá.”

Entrevistador: “Entendi. Embora o senhor não esteja satisfeito tem algum aspecto que o senhor diria que essa exportação de aplainados para a China é boa por essa razão?”

Entrevistado: “Pelo volume que eles buscam, pela variedade de espécime que eles buscam. Então naquele momento em que está todo mundo fazendo posso dizer que o volume é bom. O que você produzir eles levam. Você corre o risco de repente eles saturarem e pararem.” (ENTREVISTA 7).

Entrevistado: “[em relação ao caso de fracasso] Marcador de quadro branco tem uma particularidade, aqui no Brasil ele tem ponta redonda e para o Equador, onde a gente estava vendendo, eles usam mais com a ponta quadrada. [...] A gente começou tentando forçar a barra, tentando convencer, e aí vendia muito pouco. E aí depois, conhecendo melhor o mercado, vendo que a grande maioria lá era de ponta quadrada. [...] E ia continuar vendendo pouco. Aí a gente mudou, fizemos produção especial só para o Equador e aumentou bastante o volume de venda.”

Entrevistador: “Pensando nesse produto que você não considera tão bem sucedido, quais são os aspectos que você considera para dizer isso?”

Entrevistado: “Eu diria que são os aspectos culturais porque eles estão acostumados a uma particularidade de produto que a gente não tinha e isso fez com que a gente tivesse que substituir.”

Entrevistador: “E considerando essa exportação, que tem aspectos negativos, qual seriam os aspectos positivos nela?”

Entrevistado: “Positivo foi que a gente teve a chance de mudar o produto”.

Entrevistador: “Seria a questão da aprendizagem?”

Entrevistado: “É. De talvez não tentar forçar a barra em outros mercados. Tentar ouvir o mercado antes e já começar certo.”

Entrevistador: “Mas o que seria então uma coisa que faria você deixar de vender?”

Entrevistado: “Acontece, às vezes, eu já ouvi falar, com a gente nunca aconteceu, mas... é quase um tipo de falsificação. Eles pegarem, tipo uma caneta, então tem gente que pega e coloca uma outra carga aqui dentro. Uma carga inferior. Conseguir às vezes comprar um corpo, alguém que tinha caneta que estava com problema, alguma empresa jogou fora, aí ele tinha algum contato ali interno e consegue pegar essas ruins e troca e coloca a carga e vende ou mais barato ou ganhando muito. Isso me faria parar, me faria perder a confiança no cliente e parar de vender para ele. [...] Se as instituições bancárias não tiverem credibilidade, não tiver garantia, a gente não corre esse risco. A idéia lá, graças a Deus a gente nunca tomou nenhum calote. Atrasa um pouquinho às vezes, mas sempre pagaram. Mas quando atrasam é uma pressão muito grande, medo de não receber pagamento é grande. Então a gente tenta não arriscar muito, se a gente tem dúvida sobre o cliente.” (ENTREVISTA 15)

Levanta-se assim, a questão de que os mesmos indicadores utilizados para definir sucesso podem ser utilizados para definição de fracasso. Contudo, considera-se que o resultado de um indicador pode balancear o de outro, pois mesmo em atividades exportadoras citadas como sucesso apresentavam pontos que ainda eram considerados fraquezas, e o mesmo ocorreu com atividades que foram consideradas fracasso, que, apesar de não serem bem-sucedidas, tinham pontos positivos.

É importante ressaltar que essas medidas não pareceram bipolares nos depoimentos dos entrevistados. Ou seja, uma atividade considerada fracasso não era a que apresentava pontos no extremo oposto das que apresentavam sucesso e sim, em alguns casos, poderia apresentar uma variável-chave que a fazia ser considerada fracasso, como por exemplo preço baixo ou pagamento irregular, mesmo apresentando pontos positivos em outras variáveis, como volume e aceitação do produto.

6.6. Proposta de Mensuração de Desempenho para os Acadêmicos e Gestores

Em relação à subpergunta de pesquisa: é possível elaborar uma proposta de mensuração de desempenho que atenda às necessidades dos acadêmicos e dos gestores e que se aplique à operações de sucesso e fracasso? A partir da análise das entrevistas realizadas em comparação com as medidas sugeridas pelos gestores, observa-se que há uma grande diferença principalmente entre a perspectiva de referência relativa, em específico à comparação com os concorrentes, que não é utilizada pelos gestores entrevistados e também em relação à perspectiva temporal, que os gestores se valem na maior parte das vezes em uma perspectiva estática e quase nunca dinâmica.

Uma das explicações possíveis para esse fato é a necessidade dos gestores de administrarem o curto prazo. Por isso, dão ênfase à medidas que representam entradas de fluxo de capital, facilidade de processamento de pedido e escoamento da produção de forma a reduzir os custos e aumentar o faturamento, o que proporciona um fluxo de capital regular reduzindo a necessidade de pagar por capital de terceiros.

Infere-se a partir da análise das entrevistas realizadas nessa pesquisa que os gestores de exportação entrevistados ainda não possuem um modelo de desempenho de exportação sistemático e abrangente, que contenha medidas de crescimento e variação no tempo, assim como medidas que relacionem suas posições com a dos concorrentes nacionais e estrangeiros. Além disso, os gestores não demonstram perceber a atividade de exportação como importante para a

estratégia da empresa, dando praticamente nenhuma ênfase à característica estratégica da exportação no contexto do desempenho geral da empresa.

Inferese, também, que os acadêmicos apresentam uma postura distante da realidade encontrada no dia-a-dia dos gestores. Enquanto os gestores administram resultados de curto prazo e informações provenientes em sua maioria da própria empresa, os acadêmicos, possivelmente pela isenção teórica e busca do ótimo para o tema estudado, propuseram modelos demasiado complexos para a realidade encontrada nas empresas entrevistadas, com a utilização de dados e informações que os gestores não detinham.

Desta forma, considera-se que neste momento ainda não é possível se construir um modelo que seja aplicado à realidade dos gestores brasileiros e dos acadêmicos. Os resultados sugerem que há necessidade de intervenção no que diz respeito ao pensamento atual dos gestores, por meio de atividades que os capacitem a perceber a importância da correta medição do desempenho de exportação para se alavancar a capacidade exportadora da empresa e, conseqüentemente, a presença internacional dos produtos brasileiros.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo desenvolve um breve sumário da pesquisa que tem por objetivo revisar as perguntas que nortearam o trabalho e suas principais etapas. Após esta seção são apresentadas as principais considerações e sugestões para pesquisas futuras.

7.1. Síntese do Estudo

A presente pesquisa buscou identificar as medidas de avaliação de desempenho de exportação utilizadas pelos gestores de empresas exportadoras nacionais e compará-las com as medidas sugeridas pelos teóricos da área de negócios internacionais. Este estudo se justifica pela necessidade de se identificar qual é a perspectiva dos gestores sobre o que caracteriza o desempenho de exportação. Pois, assim, os acadêmicos podem utilizar essas informações em suas pesquisas e não utilizarem somente suas próprias perspectivas (ou de outros pesquisadores) ou pode-se, ainda, observar que a perspectiva dos acadêmicos está de acordo com a utilizada pelos gestores. Dessa forma, a pergunta que norteou todo o desenvolvimento do estudo foi, especificamente: Como conceituar o desempenho de exportação segundo as perspectivas dos gestores e dos acadêmicos?

Para responder à pergunta de pesquisa, o estudo levantou os principais indicadores de desempenho de exportação sugeridos pela literatura da área sobre exportação; identificou os principais modelos de desempenho de exportação já utilizados na literatura; e, levantou os principais indicadores utilizados pelos gestores de exportação ou áreas correlatas para medir o desempenho de exportação, tanto em casos de sucesso como em casos de fracasso. Esse levantamento teórico buscou identificar todas as dimensões, medidas e indicadores que compõem e caracterizam o construto de desempenho de

exportação, de forma a verificar a abrangência do construto e verificar, também, se os gestores são tão inclusivos quanto os acadêmicos.

O Referencial Teórico cobriu o conceito de desempenho, com ênfase no conceito de desempenho de exportação. Abordou também como o construto de desempenho de exportação é operacionalizado nos principais estudos empíricos da área de negócios internacionais e quais os indicadores utilizados em pesquisas da área. Além disso, apresentou os conceitos de sucesso e de fracasso na perspectiva da literatura sobre novos produtos e sobre desempenho de exportação.

De forma a levantar os indicadores pelos quais o desempenho de exportação tem sido conceituado e medido pelos especialistas acadêmicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com foco em estudos anteriores sobre o tema de desempenho de exportação. Além disso, foram utilizados artigos relacionados a desempenho organizacional e desenvolvimento de novos produtos que buscavam caracterizar quais dimensões conduziam ao fracasso ou ao sucesso com o intuito de entender como este conceito é tratado dentro da literatura. A pesquisa de campo, para coletar os indicadores utilizados pelos gestores na avaliação do desempenho das operações de exportação de suas empresas, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram realizadas 15 entrevistas com gestores de empresas de sete setores distintos da economia.

O estudo contribuiu com uma análise dos fatores importantes para os acadêmicos e os gestores, proporcionando um melhor entendimento dos contrastes e semelhanças entre os fatores utilizados nas duas perspectivas (acadêmica e prática). Além disso, o estudo contribuiu ao identificar lacunas referentes à forma com que os gestores entrevistados medem o desempenho de suas atividades de exportação.

7.2. Conclusões do Estudo

Este trabalho procurou identificar medidas de avaliação de desempenho de exportação aplicáveis à realidade dos empresários e compará-los com as medidas sugeridas pelos teóricos da área, buscando uma conceituação do desempenho de exportação sob a perspectiva dos gestores e dos acadêmicos. Após o levantamento dos indicadores utilizados pelos acadêmicos, realizado no capítulo de referencial teórico, e pelos gestores, identificados por meio das 15 entrevistas, o estudo verificou que os acadêmicos e os gestores parecem ter vários pontos em comum, mas ainda divergem na conceituação do desempenho das atividades exportadoras. A Tabela 11 apresenta os principais contrastes encontrados entre as perspectivas dos acadêmicos e as dos gestores. Já a Tabela 12 apresenta as principais semelhanças entre as mesmas perspectivas.

Tabela 11: Principais Contrastes Encontrados entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores

Aspecto da mensuração do construto	Acadêmicos	Gestores
Ótica dos stakeholders	-	-
Classes de medidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predominância de indicadores de natureza econômica e de mercado ▪ Uso (embora cada vez com menor frequência) de indicadores situacionais (ex.: intensidade de exportação); ▪ Uso (embora não muito frequente) de indicadores estratégicos; ▪ Uso de indicadores gerais (ex.: satisfação geral com os resultados da exportação); ▪ Dentre as medidas econômicas, predominância de rentabilidade, margem, lucro e receita. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razoável balanceamento entre o uso de medidas econômicas, medidas de mercado e de medidas de processos internos; ▪ Pouco uso de medidas estratégicas, gerais e de aprendizagem; ▪ Dentre as medidas econômicas, foram razoavelmente citadas medidas sobre preços, margem e sobre custos.

Tabela 11: Principais Contrastes Encontrados entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores (continuação)

Aspecto da mensuração do construto	Acadêmicos	Gestores
Perspectiva de referência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predominância da perspectiva absoluta de referência, embora com um uso também razoável da perspectiva relativa; ▪ No caso da perspectiva relativa, prevalece a comparação com concorrentes e, com menos frequência, a comparação com objetivos pré-definidos; ▪ Pouca utilização da perspectiva relativa para comparação com o resultado das operações domésticas e não utilização da comparação com outras <i>export ventures</i> da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clara predominância da perspectiva absoluta de referência ^a; ▪ No caso da perspectiva relativa, pouco uso dessa perspectiva (apenas em relação a outras <i>export ventures</i> da empresa, às vendas no mercado doméstico e a objetivos pré-definidos, mas não em relação a concorrentes ^b).
Orientação temporal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predominância de orientação estática, embora com uso razoável também de orientação dinâmica; ▪ Preferência pela utilização de “um ano no passado” como espaço temporal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento sobre as mudanças no construto (orientação dinâmica), mas a utilização desta orientação não foi espontaneamente mencionada, tendo surgido somente após estímulo pelo entrevistador e, aparentemente baseada em percepções e não em análises estruturadas; ▪ Conhecimento sobre informações dos últimos cinco anos, mas poucos demonstraram utilizar este conhecimento para a tomada de decisão.
Unidade de análise	<p>(cf. CARNEIRO, 2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferência pelo uso de “todas as operações de exportação” como unidade de análise. Embora em pesquisas mais recentes, venha se observando também o uso frequente da unidade chamada de <i>export venture</i> (ou seja, o par “produto – país”). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicitamente, parece que a <i>export venture</i>, tal como usualmente definida (ou seja, par “produto – país”) é a unidade de análise mais utilizada. Contudo a unidade “produto – país – cliente” (cf. sugerido por LAGES, LAGES e LAGES, 2005) também é utilizada e sugerida.
Sucesso e fracasso	-	-

^a Seja devido à dificuldade para se obter informações sobre os concorrentes, seja por falta de empenho do próprio em fazê-lo.

^b Não foi perguntado se as empresas comparavam os resultados da exportação com os das operações domésticas

Tabela 12: Principais Semelhanças Encontradas entre as Perspectivas dos Acadêmicos e dos Gestores

Aspecto da mensuração do construto	Principais Semelhanças
Ótica dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predominância da ótica dos acionistas / proprietários.
Classes de medidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não utilização de indicadores de inovação / aprendizado, comportamentais, sociais ou ambientais ^a; ▪ Utilização de barreiras à exportação como indicador situacional, mesmo este não sendo tecnicamente um indicador de desempenho e sim uma variável que afeta o desempenho, mas não o caracteriza.
Perspectiva de referência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ênfase na perspectiva de referência absoluta.
Orientação temporal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixa utilização de medidas sobre o futuro.
Unidade de análise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência ao uso (ao menos nas recomendações de alguns especialistas, embora nem tanto na prática das pesquisas empíricas) da <i>export venture</i> (par produto – país) como unidade de análise.
Sucesso e fracasso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os acadêmicos, ainda que implicitamente, não utilizam indicadores diferentes para medir sucesso <i>versus</i> fracasso. Os executivos, instados a se pronunciarem explicitamente a respeito, também relataram basicamente os mesmos indicadores tanto quando falavam de sucesso quanto quando falavam de fracasso ^b.

^a Deve-se levar em conta que, ao contrário de outros tipos de indicadores, em relação a estas classes de medidas – de inovação / aprendizado, comportamentais, sociais ou ambientais – os entrevistadores não fizeram nenhuma pergunta explícita aos entrevistados, mas, deve-se dizer também, estes também não os mencionaram espontaneamente.

^b As únicas diferenças encontradas dizem respeito ao aprimoramento do relacionamento com o cliente e ao desenvolvimento de competências: quanto mais, mais sucesso; mas a ausência desses aspectos não parece ser considerada fracasso.

Como forma de esclarecer as considerações do estudo retoma-se nesta seção a pergunta de pesquisa, buscando respondê-la com base nos achados da investigação realizada:

Pergunta de Pesquisa: Como conceituar o desempenho de exportação segundo as perspectivas dos gestores e dos acadêmicos?

O estudo revelou que os gestores entrevistados ainda não possuem uma conceituação formal de desempenho de exportação e que, em geral, avaliam o desempenho com base principalmente no preço e volume de exportação. Conseqüentemente, não possuem modelos de mensuração de desempenho. Por outro lado, os acadêmicos avançaram bastante na conceituação e na elaboração de modelos de desempenho nos últimos anos, o que proporciona um cenário divergente entre a realidade prática e a realidade teórica.

Uma possível explicação para esta divergência pode ser que a maior parte dos estudos já realizados e testados empiricamente foram desenvolvidos em países com um histórico exportador bem mais antigo que o Brasil. Dessa forma, os

exportadores destes países podem já ter desenvolvido uma percepção da importância da mensuração do desempenho das atividades exportadoras para o desempenho organizacional como um todo. Enquanto nas empresas brasileiras entrevistadas, esta atividade é vista como secundária, geralmente, como uma atividade realizada por oportunidade de escoamento da produção ou do câmbio favorável e não por busca de desenvolvimento de novos mercados para ampliação do desempenho organizacional.

É relevante ressaltar que os acadêmicos sugerem a utilização de indicadores com perspectiva de referência relativa e orientação temporal dinâmica para a mensuração do desempenho das atividades exportadoras. Nas entrevistas realizadas a perspectiva de referência relativa não foi citada explicitamente em nenhum depoimento, somente após serem estimulados, alguns entrevistados relatavam conseguir visualizar cenários ou comparações de volume exportado em alguns países em que tem presença mais forte, porém não é uma atividade estruturada. A orientação temporal dinâmica só foi relatada em dois depoimentos: entrevista 6 (crescimento do custo fixo) e entrevista 10 (crescimento das receitas de exportação e crescimento das exportações), mesmo assim com perspectiva de referência absoluta.

O pouco uso de uma perspectiva de referência relativa, em especial em relação aos concorrentes, demonstra que os gestores entrevistados têm pouca preocupação em buscar informações sobre os concorrentes no mercado externo, focando a mensuração do desempenho de suas atividades exportadoras em fatores internos, os quais consideram estar sob domínio da empresa. O que está em desacordo com o sugerido pelos acadêmicos, que consideram necessária a comparação das atividades da empresa com referenciais externos para a mensuração do desempenho das atividades de exportação da empresa, principalmente comparação com os concorrentes, pois permite um melhor entendimento sobre os resultados atuais e auxilia para a definição de estratégias futuras de curto e longo prazo.

É importante ressaltar que a falta de informações sobre os concorrentes traz um agravante à situação em que se encontram as empresas brasileiras em relação à medição do desempenho de exportação. Uma vez que, por ser um país com pouca experiência exportadora, a comparação com os concorrentes internacionais (ou mesmo com exportadores nacionais mais experientes),

realizando *benchmark* com estes, seria a forma mais rápida de adquirir conhecimento e melhorar as práticas internas. Contudo, como não foi relatado este tipo de prática, os exportadores brasileiros parecem replicar o padrão de “tentativa e erro”, que atrasa o desenvolvimento, e que poderia ser evitado ao se estudar práticas e se buscar referenciais de excelência com os quais se comparar.

Em relação à comparação entre as atividades exportadoras, os gestores demonstraram atuar de acordo com o proposto atualmente pelos acadêmicos, ou seja, os gestores revelaram comparar os resultados de exportação dos produtos com que trabalham para os diferentes países em que atuam. Esta atitude facilita no momento da tomada de decisão sobre quais atividades têm melhor desempenho no momento presente, quais necessitam de investimento, quais podem vir a ter melhor desempenho no futuro e quais deveriam ser descontinuadas.

Em relação, especificamente, a quais os indicadores utilizados pelos acadêmicos e pelos gestores percebeu-se uma ênfase dada a classe de medidas econômico-financeiras, medidas de mercado e medidas de processo. Os acadêmicos já sugerem diversas medidas comportamentais/situacionais e gerais/estratégicas/de aprendizado, porém com ênfase na perspectiva de referência absoluta e na orientação temporal absoluta.

O estudo sugere ainda que os gestores utilizam indicadores desagregados de medida, dando preferência por analisar o desempenho das exportações contrapondo preço praticado e volume exportado. Enquanto os acadêmicos dão preferência pela utilização de indicadores mais agregados, como lucratividade e rentabilidade (que já relacionam preço, volume, custos em um único indicador).

Além disso, os depoimentos sugerem que os gestores entrevistados consideram o desenvolvimento de competências, melhoria das competências (aprendizado) e construção de relacionamento estratégico como indicadores importantes para o desempenho das atividades de exportação e que também são importantes para o desempenho organizacional da empresa.

Considera-se, assim, que ainda não é possível conceituar o desempenho de exportação de forma unificada pelas perspectivas dos gestores e dos acadêmicos no contexto brasileiro, porque estes últimos já possuem um entendimento mais abrangente sobre a representação das atividades de exportação. Enquanto àqueles, possivelmente por estarem imersos nos problemas diários sobrando pouco tempo para o desenvolvimento sistemático de um modelo de mensuração do desempenho

exportador, ainda não utilizam formas de medidas para avaliar o longo prazo e a perspectiva externa do desempenho das exportações. Ressalta-se que este pode ser um cenário específico do Brasil, pois ainda é baixo o grau de desenvolvimento de medidas de mensuração de desempenho por empresas brasileiras.

7.3. Recomendações para acadêmicos e para executivos

O presente estudo revelou que boa parte dos gestores entrevistados declarou ter informações sobre nível de preços e de custos das suas atividades exportadoras. Dessa forma, seria razoável recomendar que se continue a utilizar medidas sobre margem, como vem sendo feito em diversas pesquisas empíricas.

Apesar de os gestores não terem, explicitamente, mencionado qualquer medida de caráter “geral” do desempenho de exportação, ainda assim é razoável assumir-se que tais medidas são levadas em conta, ainda que implicitamente, em seu processo de tomada de decisão. É razoável inferir-se também que os executivos possuem uma noção considerável sobre se o desempenho da exportação, de uma forma geral, inclusive para um dado país ou em relação a um dado produto, está bom ou ruim. Portanto, as medidas gerais deveriam continuar a serem levantadas nas pesquisas, seja para representarem uma das facetas do desempenho de exportação, seja a fim de serem utilizadas para se avaliar a validade concorrente (cf. SMITH, 1999).

Embora os casos selecionados para esta pesquisa indiquem que as medidas de processos internos seriam relevantes para os gestores julgarem o grau de sucesso (ou fracasso) com a exportação, tais indicadores nem sempre seriam apropriados para representarem o construto desempenho de exportação. Tal afirmação se justifica tendo em vista que boa parte das variáveis que têm sido utilizadas para se avaliarem os impactos sobre o desempenho de exportação (por exemplo, para citar apenas algumas: características da empresa e de seus gestores, tais como tamanho, grau de internacionalização, grau de aversão ao risco, status da atividade exportadora; características do ambiente externo, tais como distância psíquica, barreiras legais, taxa de câmbio, grau de desenvolvimento do país de destino etc.; ou variáveis relacionadas ao posicionamento estratégico ou ao planejamento estratégico, tais como grau de diferenciação, grau de adaptação da

oferta, grau de sistematização do planejamento etc.) não parecem exibir qualquer relação teórica com as medidas de processos internos (por exemplo, pagamento regular, adaptação da produção). Portanto, em pesquisas que procurem explicar quais as variáveis (e seu efeito) que exercem impacto sobre o desempenho de exportação, a modelagem do construto não deveria incluir indicadores de processos internos.

Uma vez que os resultados desta pesquisa sugerem que os exportadores brasileiros parecem não ter informação suficiente sobre o desempenho de seus concorrentes (em consonância com os resultados de CARNEIRO, 2007), os pesquisadores poderiam deixar de usar medidas relativas aos concorrentes ao realizarem pesquisas no Brasil. Embora deva ser deixado claro que a perspectiva de referência é relevante do ponto de vista conceitual, as limitações de cunho prático sugerem que se deva abrir mão dela, sob pena de se tomar o tempo dos respondentes sem que tal venha a ser útil para a análise, devido à provável alta incidência de dados ausentes ou de respostas por conveniência social.

Dado que os executivos parecem ter informação, ainda que talvez apenas perceptual, sobre a variação nos valores do desempenho de exportação, podem continuar sendo utilizadas medidas de orientação dinâmica. Além disso, medidas de orientação dinâmica auxiliam os gestores a identificarem quais atividades de exportação se mantêm com sucesso (ou fracasso) ao longo do tempo, o que facilita a tomada de decisão de longo prazo.

A maioria dos exportadores parece não fazer projeções sobre o futuro, o que sugere que medidas de futuro não deveriam ser utilizadas. Aliás, medidas de futuro não vêm realmente sendo muito utilizadas em pesquisas empíricas (cf. KATSIKEAS et al., 2000 e CARNEIRO, 2007).

O fato de que alguns exportadores reconheceram claramente que haveria diferenças no desempenho de exportação que estariam associadas ao cliente específico sugere o uso da unidade de análise “produto–país–cliente” (cf. LAGES, LAGES e LAGES, 2005), ao invés da unidade “produto–país”, frequentemente utilizada em pesquisas empíricas. Contudo, deve ser esclarecido que o uso de determinado indicador do construto somente se justificaria se houvesse uma relação, fundamentada pela teoria, entre as variáveis explicativas (aquelas que o pesquisador suporia exercerem impacto sobre o desempenho de exportação) que poderia exercer impacto distinto conforme o tipo de cliente. Esta premissa, no

entanto, nem sempre se observa, posto que algumas variáveis (ex.: *status* da atividade de exportação, tamanho da empresa, grau de internacionalização, entre outras) tenderiam a exercer o mesmo impacto independentemente do cliente em particular. De qualquer forma, os pesquisadores deveriam estar cientes de que o tipo de cliente pode influenciar o desempenho, o que coloca limites à interpretação dos efeitos sobre o construto desempenho de exportação quando este é medido em termos do par “produto–país”.

7.4. Discussão sobre os conceitos de sucesso e fracasso

Posto que o presente estudo não identificou diferenças entre as medidas utilizadas para representar atividades exportadoras de sucesso *versus* de fracasso, infere-se que as mesmas medidas devem ser utilizadas para ambos os casos. Contudo, não fica claro como é (ou deveria ser) estabelecida a região que separa o sucesso do fracasso. Levanta-se ainda a questão de que o sucesso não parece ser o extremo oposto do fracasso em todos os indicadores utilizados para medir o desempenho, mas sim que parece haver um balanceamento (respeitando-se algum padrão de proporcionalidade entre os indicadores utilizados por cada empresa) entre eles. Este balanceamento sugere que se formam três regiões distintas: uma de sucesso, uma de fracasso e uma com atividades de nível mediano.

Ressalta-se que, em alguns relatos, ocorria um caso considerado como fracasso, mas que havia trazido experiência positiva para outras atividades ou que apresentava pontos positivos, porém apresentava um desempenho muito baixo em uma (ou mais de uma) variável específica (ex.: preço, volume e margem) que a fazia ser considerada como fracasso. Dessa forma, reforça-se a idéia de que deve haver um esquema compensatório, por meio do qual um nível mais baixo em um indicador é compensado por um nível mais alto em outro. Contudo, não fica claro a proporção em que cada indicador (ou um grupo) compensa o outro.

Além disso, ao se considerar que os mesmos indicadores medem sucesso e fracasso, surge a questão se há uma relação de linearidade entre o indicador utilizado e o construto. Ou seja, até que ponto mais de um indicador leva a mais sucesso no desempenho, ou se há uma fase em que a melhora (ou piora) em um

indicador afeta substancialmente o desempenho ou o afeta numa proporção menor, ou não o afeta mais nem positivamente nem negativamente.

Essas considerações acrescentam complexidade aos modelos de mensuração de desempenho, uma vez que, a partir do momento que cada empresa define os indicadores pelos quais caracterizam o desempenho e, além disso, definem explícita (na melhor das hipóteses) ou implicitamente (o que está mais próximo da realidade encontrada nos relatos dos entrevistados) o que é considerado como sucesso ou fracasso. E também a proporcionalidade do balanceamento entre os indicadores e as classes de medida torna difícil o estabelecimento de um modelo teórico que consiga se adequar a essa realidade.

7.5. Limitações do Estudo

O presente estudo adotou o método de pesquisa qualitativa de cunho exploratório, baseando-se em entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas exportadoras brasileiras. Ressalta-se, assim, que as considerações desse estudo estão ao conjunto de empresas entrevistadas, não permitindo uma generalização ao universo das empresas exportadoras. Contudo, como se buscou realizar as entrevistas com empresas de diversos setores, portes e regiões político-administrativas, as considerações podem sugerir padrões a serem, futuramente, testados com um número maior de empresas.

Outra limitação relevante inerente ao método escolhido para a coleta e análise de dados é que as opiniões coletadas podem conter um viés do respondente e as análises o viés do pesquisador. Sendo assim, as entrevistas foram conduzidas: de forma a minimizar as limitações que podiam ser parcialmente controladas pelos entrevistadores, dado o conhecimento prévio que os entrevistadores tinham das limitações do método; e, de forma a enfatizar que toda a opinião era importante e que o entrevistado era parte fundamental do processo da pesquisa, evidenciando que sua participação era imprescindível. Em relação ao viés do pesquisador, buscou-se minimizá-lo realizando-se a análise das entrevistas separadamente tanto pela mestranda quanto pelo orientador, para posterior debate e consolidação das análises realizadas.

7.6. Sugestões para Pesquisas Futuras

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de uma pesquisa com maior amplitude para que se possam confirmar (ou não) as considerações encontradas nesta dissertação e validá-las para o universo dos exportadores nacionais. Além disso, seria interessante a realização de uma pesquisa específica para buscar entender como os gestores compreendem essa relação entre os indicadores e o sucesso ou fracasso do desempenho de exportação. Dessa forma, pode-se buscar compreender melhor se sucesso e fracasso são os extremos de um mesmo continuum, quais os indicadores considerados chaves e qual o balanceamento entre os indicadores utilizados na representação do construto.

Julga-se também interessante à replicação do estudo para empresas exportadoras brasileiras do setor de serviços, uma vez que se considera que estas tendem a medir o desempenho de exportação de forma diferenciada dos exportadores da indústria de produtos manufaturados, dadas as características de heterogeneidade, intangibilidade, inseparabilidade e não-armazenamento dos serviços.

Recomenda-se ainda a realização de estudos semelhantes para identificar as variáveis de medidas utilizadas por outros países exportadores em desenvolvimento, de forma a verificar se exportadores de distintas nações em desenvolvimento medem o desempenho de suas atividades de exportação por meio dos mesmos indicadores ou não.

Outra perspectiva interessante que surgiu com a realização das entrevistas foi o papel das políticas públicas no desempenho das atividades exportadoras, pois, vários entrevistados apontaram como problemas enfrentados na exportação o excesso de burocracia ou a falta de atividade do governo brasileiro em relação ao descumprimento de normas internacionais por parte dos países importadores. Dessa forma, considera-se que um estudo futuro, numa linha diferente da adotada nesta pesquisa, seria a realização de um comparativo entre políticas públicas para exportação e o posicionamento do governo brasileiro com o de outros países, tanto com países desenvolvidos como com países em desenvolvimento.

Referências bibliográficas

AABY, N.-E.; SLATER, S. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, v.6 n.4, p.7-25, 1989.

ACKOFF, R. L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

AULAKH, P.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, v. 43, n.3, p.342-361, 2000.

AXINN, C. N. Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference? *International Marketing Review*, v. 5, n.2, Summer, 61-71, 1988.

BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____; HESTERLY, W. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.. *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático*. 7ª Edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

CAMERON, K. Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, v.32, n.5, p.539-553, 1986.

CARNEIRO, J. M. T. *Desempenho de exportação de empresas brasileiras: Uma abordagem integrada*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD, 2007, 491p.

_____; ROCHA, A. ; SILVA, J. F. . Building a Better Measure of a Multi-faceted Construct: The Case of Export Performance. In: *32nd EIBA (European International Business Academy) Annual Conference*, 2006, Fribourg. Proceedings of the 32nd EIBA (European International Business Academy) Annual Conference, 2006.

_____; SILVA, J.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. Conceptualisation and Measurement of Business Performance: A Multidimensional Approach. Lisbon, Portugal: *Proceedings of the 4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, 15p., 2005a.

_____; HEMAIS, C., ROCHA, A.; SILVA, J Conceptualisation and Measurement of Export Performance: Proposition of a Generic Analytical Framework and Critical Assessment of the Empirical Literature 1999-2004. Oslo, Norway: *Proceedings of the 31st EIBA (European International Business Academy) Annual Conference*, 30p., 2005b.

_____; SILVA, J., PINTO, A.; DIB, L. Medidas Contábeis-Financeiras como Indicadores de Desempenho Organizacional: Análise Crítica de sua Conceituação e Operacionalização. In: *Encontro Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*, 2005c, Santiago, Chile. *Anais...* Santiago: CLADEA, 2005.

CAVUSGIL, S. Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, v.21, n.1, p.3-22, 1984.

_____; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, v.58, p.1-21, Jan 1994.

CERVO, A.R. BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, v. 16, n.1, Spring, 37-56, 1985.

_____; _____. Winning Businesses in Product Development: the critical success factors. *Technology Management*, May-June, 2007.

_____. The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing*, v. 43, pp. 93-103, 1979.

_____. New Products: The Factors that Drive Success. *International Marketing Review*, v. 11, n.1, 60-76, 1994.

DENZIN, N. K. The Research ACT: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. Editora: Aldine Transaction, 2009.

DEPLA - DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO EXTERIOR. *Exportação Brasileira por Porte de Empresa 2007*.

Disponível em:

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1892&refr=608>> Acesso: 08 nov. 2008.

_____. *Evolução do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial*. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>> Acesso em: 19 jul. 2009.

DIAMANTOPOULOS, A.; KAKKOS, N. Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration, v. 15, n.3, pp 1-31, 2007.

_____. Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators. *International Marketing Review*, v.16, n.6, p.444-457, 1999.

FERNÁNDEZ, José M. Barreiro; PÉREZ, Fernando Losada; SANMARTÍN, Emilio Ruza; GARCÍA, Antonio Navarro. Orientación al Mercado y Resultado Exportador: Análisis de la Empresa Exportadora Gallega a Través de un Modelo Logit. In: *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitários de Marketing*, Alicante, páginas 137-156, 2004. Disponível em: <www.epum2004.ua.es/aceptados/267.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2008.

FIGENBAUM, A.; HART, S.; SCHENDEL, D. Strategic Reference Points Theory. *Strategic Management Journal*, v.17, p.219-235, 1996.

FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, A., PAGE, A.L. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, n.13, pp.478-96,1996.

HART, S. Dimensions of Success in Development: an Exploratory Investigation. *Journal of Marketing Management*, v. 9, n.1, 23-41, 1993

KAPLAN, R.; NORTON, D. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Califórnia Management Review*, v.39, n.1, p.53-79, fall 1996.

KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *Academy of Marketing Science*, v.28, n.4, p.493-511, fall 2000.

KOTABE, M.; AULAKH, P.S.; SANTILLAN-SALGADO, R.J.; TEEGE, H.; COUTINHO DE ARRUDA, M.C.; GREENE, Walter. Strategic alliances in emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican companies. *Journal of World Business*, v.35, No. 2, p. 114 – 132, 2000.

LAGES, L. F.; JAP, S. D.; GRIFFITH, D. The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n.2, pp.304-325, 2008.

_____; LAGES, C.; LAGES, C.R. Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scale. *Journal of International Marketing*, v.13, n.3, p.79-104, 2005.

_____; LAGES, C.R. The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, v.12, n.1, p.36-56, 2004.

_____; MONTGOMERY, David B. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence form Small and Medium-sized Exporters. *European Journal of Marketing*, v.38, n.9/10, p.1186-1214, 2004.

LEONIDOU, L.; KATSIKEAS C. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, v.27, n.3, p.517-551, 1996.

_____; _____. SAMIEE, S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, v.55, p.51-67, 2002.

LOUTER, P.; OUWERKERK, C; BAKKER, B A. An Inquiry into Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, v.25, n.6, p.7-23, 1991.

MADSEN, T. Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. *Advances in International Marketing*, v.2, p.177-198, Greenwich , CT: JAI Press Inc., 1987.

MANION, M. T.; CHERION, J. Impact of Strategic Type on Success Measures for Product Development Projects. *Product Innovation Management*, v. 26, pp. 71-85, 2009.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. Atlas Editora. 4ª Edição. São Paulo, 1999.

MATTHYSSENS, P; PAUWELS, P. Assessing Export Performance Measurement. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.). *Advances in International Marketing*, Greenwich, CT: JAI Press Inc., v.8, p.85-114, 1996.

_____; _____. Measuring Success in Export Marketing Strategy – A Critical Review. In: Conferência Anual do *Consortium for International Marketing Research*, 1994, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CIMaR, 1994.

MILES, R.; SNOW, C. *Organization Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MORGAN, N.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*; v.68, n.1, pp.90-108, Jan 2004.

OTTUM, B.D., MOORE, W.L. The role of market information in new product success/failure. *Journal of Product Innovation Management*, n.14, pp.258-73,1997.

PAUWELS, P., MATHYSSENS, P. A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal. *Journal of International Marketing*, v. 7, n. 3, p. 10-37, 1999.

ROCHA, A. M. C.; CHRISTENSEN, C. The Export Experience of a Developing Country: A Review of Empirical Studies of Export Behavior and the Performance of Brazilian Firms. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.) *Advances in International Marketing*, v.4, Greenwich, CT: JAI Press, 1994.

SEIDMAN, I. *Interviewing as Qualitative Research: a Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. 3rd Edition. New York: Teachers College Press, 2006.

SHOHAM, A. Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination. *Journal of International Marketing*, v.7, n.2, p.24-50, 1999.

SHOHAM, A. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, v.6, n.3, p.59-81, 1998.

SMITH, A. Some Problems When Adopting Churchill's Paradigm for the Development of Service Quality Measurement Scales. *Journal of Business Research*, v.46, p.109-120, 1999.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, v.25, p.317-336, Jun 1980.

STYLES, C. Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, v. 6, n.3, 12-37, 1998.

TOOKEY, D.A. Factors Associated with Success in Exporting. *Journal of Management Studies*, v. 1, n. 1, p. 48-66, 1964.

WOOD, V. R.; ROBERTSON, K. R. Strategic Orientation and Export Success: an Empirical Study. *International Marketing Review*, v. 14, n. 6, pp. 424-444, 1997.

WTO - WORLD TRADE ORGANIZATION. *International Trade Statistics 2008*. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2008_e/its2008_e.pdf> Acesso em: 08 nov. 2008.

YIN, R. *Case Study Research: design and methods*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

ZOU, S.; TAYLOR, C.; OSLAND, G. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, v.6, n.3, 1998.

_____; STAN, S. The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v.15, n.5, p.333-356, 1998.

Apêndices

Apêndice 1

Roteiro para entrevistas

A estrutura básica do roteiro de entrevista a ser realizada com os responsáveis pela medição do desempenho de exportação foi desenvolvida de forma a deixar o entrevistado falar livremente sobre como avalia o sucesso/fracasso de cada *export venture*, pois, desta forma, considera-se que alguns aspectos ainda não apontados nos estudos teóricos possam surgir.

Objetivo do Roteiro

Este roteiro busca obter dos entrevistados como estes conceituam o desempenho de exportação e como o medem, utilizando os extremos sucesso e fracasso (em etapas separadas) para identificar se há diferença entre a medição destes. Algumas entrevistas começarão pelo caso de sucesso e outras pelo de fracasso, objetivando evitar viés de resposta do respondente.

Roteiro para Entrevistas – Desempenho de Exportação

Apresentação

Bom dia (boa tarde), eu me chamo Isabel Farias, sou estudante de mestrado em administração da PUC-Rio e pesquisadora da Capes. Esta entrevista faz parte do desenvolvimento da minha dissertação, que tem como tema o desempenho de exportação. Com ela eu pretendo identificar de que forma as empresas avaliam os resultados de suas operações de exportação.

Nesta entrevista, o importante é que o senhor nos fale livremente sobre o que lhe parece mais relevante quando julga se determinada operação de

exportação está indo bem ou não. Não existe certo ou errado. O importante é o senhor nos dar a conhecer a sua opinião.

Garantia de Confidencialidade

Eu gostaria de lhe informar que os dados serão mantidos em sigilo e serão usados de forma agregada, de modo a impossibilitar a identificação de opiniões individuais. Além disso, desejo pedir permissão para gravar a entrevista, pois necessito das informações para a classificação dos conceitos que serão apresentados no decorrer da entrevista. Sendo esta, a única forma de garantir fidedignidade a fala do entrevistado.

Promessa de envio dos resultados

Caso o senhor deseje, nós poderemos lhe enviar posteriormente os resultados consolidados desta pesquisa.

Perguntas Abertas Iniciais (“Quebra-Gelo”)

- Conte-me um pouco da sua trajetória. Como entrou na empresa?
- Quando a empresa começou a exportar? Qual foi o produto e o país desta primeira atividade exportadora?
- Há quanto tempo trabalha na empresa? E com a atividade de exportação?
- Como é a estrutura da área de exportação na sua empresa?
- Qual é o tipo, ou os tipos de exportação que a empresa faz? Por exemplo, exportação indireta (através de *trading* ou de empresa comercial exportadora ou de agente de compra sediados no Brasil), consórcio de exportação (através de ação cooperada entre um grupo de empresas), exportação direta via agentes (através de agentes ou representantes da própria empresa sediados no exterior), exportação direta sem agentes (para distribuidores ou para empresas de importação sediados no exterior; ou para subsidiárias de distribuição ou instalações da sua própria empresa no exterior; ou diretamente para clientes no exterior)?

- A empresa produz o que exporta ou apenas comercializa (compra e revende)?
- De forma geral, a empresa busca novas oportunidades de exportar ou são os clientes que geralmente buscam (fazem contato com) a empresa?

Perguntas Específicas de Medição de Desempenho Exportação*

Perguntas para o caso de Sucesso

Agora, passando especificamente para a parte de como se mede a satisfação com a atividade exportadora, eu gostaria que o senhor escolhesse **um** produto (linha de produto) específico que sua empresa exporte. Agora, escolha **um** país para o qual sua empresa exporte este produto.

Cartão 1: Escolha do Produto e País

Produto (linha de produto)

País de Destino

As perguntas daqui para frente serão referentes somente à exportação deste produto para aquele país.

- O senhor considera que essa exportação tem sido bem-sucedida ou não tão bem-sucedida? O Senhor diria estar satisfeito ou não com o resultado da exportação deste produto para este país? Por quê?
- Sob quais aspectos você diria que essa operação é bem-sucedida? Por quê?
- Apesar desta ser uma operação de exportação bem-sucedida, tem algum aspecto sobre o qual você diria que não está satisfeito sobre esta operação. Por quê?

Perguntas para o caso de não bem-sucedida

Agora, passando para uma segunda fase, gostaria que o senhor escolhesse um produto (linha de produto) específico e um país de destino dessa atividade de exportação, que não tenha tido um resultado satisfatório para a empresa.

Cartão 2: Escolha do Produto e País

Produto (linha de produto)

País de Destino

As perguntas daqui para frente serão sobre este produto e país.

- O senhor considera que essa exportação não tem sido tão bem-sucedida? O Senhor diria não estar satisfeito com o resultado da exportação deste produto para este país? Por quê?
- Sob quais aspectos você diria que essa operação não é bem-sucedida? Por quê?
- Apesar desta não ser uma operação de exportação bem-sucedida, tem algum aspecto sobre o qual você diria que está satisfeito com esta operação? Por quê?

Perguntas para o caso que foi descontinuado

Agora, passando para uma atividade de exportação que foi descontinuada, gostaria que o senhor escolhesse um produto (linha de produto) específico e um país de destino dessa atividade de exportação que a empresa tenha deixado de exportar.

Cartão 3: Escolha do Produto e País

* Caso não haja os dois tipos de ocorrência na empresa, ou seja, a empresa considera que todas as *export ventures* são bem-sucedidas ou, ao contrário, todas mal sucedidas, a entrevista será analisada e caso se perceba que há viés do entrevistado não será considerada.

Produto (linha de produto)

País de Destino

As perguntas daqui para frente serão sobre este produto e país.

- O senhor considera que essa exportação não foi bem-sucedida?
- O senhor saberia dizer quais os aspectos que conduziram a descontinuidade desta operação?
- Apesar desta operação de exportação ter sido descontinuada, tem algum aspecto sobre o qual você diria que ficou satisfeito com a mesma? Por quê?

Perguntas sobre Período de Análise

- Quando o senhor pensa sobre resultados passados (dos anos anteriores) da atividade de exportação, quantos anos você costuma levar em conta?
- O senhor avalia ou faz projeções sobre resultados futuros da exportação? Quantos anos você costuma levar em conta nessa projeção?

a) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação da empresa como um todo (todos os produtos todos os países):

Sim **Não** **Não sei**

b) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação de cada produto para o conjunto de países:

Sim **Não** **Não sei**

c) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação para cada país (todos os produtos):

Sim **Não** **Não sei**

d) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação de cada produto para cada país:

Sim **Não** **Não sei**

- Por favor, dê exemplos de alguns indicadores que sejam registrados e arquivados em sua empresa.

- Por quantos anos essas informações são mantidas e podem ser acessadas?

Informações sobre Indicadores de Desempenho de Exportação

Agora, vamos passar a um bloco de perguntas relacionadas aos tipos de indicadores utilizados na medição do desempenho de exportação. Os principais indicadores já identificados em pesquisas com exportadores são divididos em quatro grupos principais: os econômicos, os de mercado/cliente, os comportamentais/situacionais e os estratégicos. No entanto, parece que os executivos nem sempre levam em conta todos estes aspectos sugeridos pelos acadêmicos. Por isso, eu vou perguntar separadamente, dando alguns exemplos e gostaria que o senhor me falasse aqueles que são utilizados na sua empresa.

- O senhor utiliza medidas econômicas para avaliar o desempenho de exportação? Como por exemplo, medidas de rentabilidade, lucratividade, margem, etc.? Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza?
- O senhor utiliza medidas relacionadas aos clientes ou ao mercado para avaliar o desempenho de exportação? Como por exemplo, participação de mercado (*market share*), diversificação de mercado, satisfação dos clientes, imagem da marca, cobertura de mercado, etc? Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza?
- O senhor utiliza medidas relacionadas à relevância da exportação para a empresa, a situação em que se encontra o processo de internacionalização (se começou faz pouco tempo, se já atua com outras formas além da exportação, como representante comercial, filiais de distribuição, etc.), às dificuldades encontradas neste processo de internacionalização? Como por exemplo, intensidade de exportação (participação proporcional da exportação nas vendas totais), atitude relativa à superação de barreiras à exportação, problemas na exportação, etc? Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza.

- O senhor utiliza medidas relacionadas à contribuição estratégica da exportação e seu nível de atendimento aos objetivos estratégicos? Como por exemplo, satisfação geral com o desempenho da atividade exportadora, confirmação das expectativas da atividade, percepção da importância estratégica da exportação, crescimento da empresa, melhoria nas competências, contribuição da exportação para melhoria da posição competitiva da empresa etc. Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza?

Perguntas Extras Sucesso e Não Sucesso

Caso o entrevistado se mostre disposto a continuar respondendo por mais algum tempo, o seguinte bloco de perguntas será apresentado.

Verificação da validade preditiva

Se a decisão coubesse a você, você recomendaria à sua empresa que a exportação deste produto para aquele país...

Fosse interrompida	Diminuisse ligeiramente	Fosse mantida no nível atual	Aumentasse ligeiramente	Aumentasse consideravelmente
--------------------	-------------------------	------------------------------	-------------------------	------------------------------

Por quê? Por favor, justifique...

Verificação do uso de outros critérios de avaliação do desempenho de exportação: padrão de referência relativo; variação (crescimento) dos indicadores de desempenho

- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que os resultados de seus **principais concorrentes** (brasileiros ou estrangeiros) que exportem esse mesmo tipo de produto para aquele país? Em quais aspectos?

- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que os resultados de sua exportação deste **mesmo produto para outros países**? Em quais aspectos?
- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que os resultados da exportação de **outros produtos seus para este mesmo país**? Em quais aspectos?
- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que as suas expectativas iniciais ou seus **objetivos iniciais** da exportação deste produto para aquele país? Em quais aspectos?
- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação deste produto para aquele país melhoraram ou pioraram nos últimos três anos (ou o número de anos que o respondente declarou que sua empresa preservaria os registros dos resultados de exportação)? Em quais aspectos?
- O senhor julga que outras pessoas na sua empresa utilizariam critérios de avaliação diferentes daqueles que o senhor usualmente utiliza? O senhor saberia citar esses critérios?

Apêndice 2

Informações sobre o Perfil do Entrevistado e da Empresa

Informações Específicas sobre o Entrevistado

(Estas informações serão utilizadas apenas para controle estatístico e para futuro retorno dos resultados para a sua empresa. A confidencialidade das respostas será garantida.)

Você deseja receber cópia dos resultados consolidados sim não
desta pesquisa?

Informações pessoais: (Estas informações serão utilizadas apenas para controle da pesquisa. A confidencialidade das respostas será garantida.)

Seu _____ :fones: (____) _____
nome:
Seu _____ (____) _____
cargo:
Há quantos anos você trabalha com exportação? _____ e-mail: _____

Informações Específicas sobre a Empresa

Informações sobre a sua empresa:

Razão social: _____

Há quantos anos a sua empresa exporta? _____ anos

Para quantos países a sua empresa exportou em 2008? _____ países

Aproximadamente, quantos funcionários tem a sua empresa?

No Brasil: _____ No exterior: _____

As vendas da sua empresa no exterior representam qual porcentagem aproximada
das vendas totais da sua empresa?

	%
--	---

As receitas totais anuais da sua empresa são:

menos de R\$ 2 milhões / ano	entre R\$ 2 milhões e R\$ 10 milhões	entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões	entre R\$ 50 milhões e R\$ 200 milhões	entre R\$ 200 milhões e R\$ 1 bilhão	entre R\$ 1 bilhão e R\$ 5 bilhões	mais de R\$ 5 bilhões / ano
---------------------------------------	---	--	---	--	--	-----------------------------------

Quem detém maior poder de decisão na sua empresa?

dono ou sócios brasileiros 50% / 50% entre brasileiros e dono ou sócios estrangeiros
estrangeiros

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)