

ÁREA TEMÁTICA: GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DAS ATIVIDADES DE MARKETING NO APOIO A INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO RELIMINAR NO CASO DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DO PARANÁ

AUTORES

MARIO NEI PACAGNAN

Universidade Estadual de Londrina
marionei@usp.br

JOSÉ AUGUSTO GUAGLIARDI

Universidade de São Paulo
jaguar@usp.br

CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI

claudio.chiusoli@unopar.br

LUCIANE MARIA STAHL

Faculdade Norte Paranaense - Uninorte
lucianestahl@gmail.com

RESUMO

O presente estudo tem como essencial à verificação quanto a adoção das atividades marketing tais como: segmentação de mercado, posicionamento, pesquisa, composto de marketing, organização e planejamento por parte das empresas exportadoras da região norte do Paraná. O estudo avalia ainda detalhes sobre entraves e barreiras que interferem no processo de exportação das empresas, bem como aponta alternativas de interesse. Quanto à metodologia, o estudo caracterizou-se como sendo do tipo descritivo sendo que os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários contendo perguntas estruturadas e fechada, com base em escala de concordância. Os dados obtidos na pesquisa de campo foram analisados por meio de estatística descritiva sendo possível identificar várias barreiras tais como: percepção de complexidade do processo de exportação, carência de mão-de-obra preparada, além de limitações do tipo financeiras, tecnológicas e estruturais. O estudo contribui ainda na medida em que amplia a discussão em torno do tema internacionalização de negócios e por sua vez revela outras variáveis representativas neste contexto, permitindo as organizações uma melhor avaliação quanto á decisão estratégica de internacionalização e traz a discussão de outras temáticas quanto à efetividade das práticas de marketing e da sua implementação.

Palavras-chave: Internacionalização – Marketing internacional - Barreiras

ABSTRACT

The present study the adoption of the activities has as essential the verification how much marketing on the part of the exporting companies of the region north of the Paraná. The study it still evaluates details on impediments and barriers that intervene with the process of exportation of the companies, as well as points interest alternatives. How much to the methodology, the study it was characterized as being of the descriptive type being that the data had been collected by means of the application of questionnaires contend structuralized questions and closed, on the basis of agreement scale. The data gotten in the field research had been analyzed by means of descriptive statistics being possible to identify to some barriers such as: perception of complexity of the exportation process, lack of prepared man power, beyond financial limitations of the type, technological and structural. The study it still contributes in the measure where it extends the quarrel around the business-oriented subject internationalization and in turn it discloses other representative variable in this context, allowing the organizations one better evaluation how much a strategically decision of internationalization.

Key-words: Internationalization - international marketing

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a busca por uma posição favorável em termos de participação no mercado internacional tem sido um desafio contínuo para todos os setores de negócios. Geralmente aqueles mais bem preparados ganham destaque e o desempenho superior tem sido um prêmio para as organizações mais organizadas nesse objetivo. Entretanto o desempenho da empresa brasileira se depara com muitas barreiras e limitações, próprias da carência em termos gerais e de infra-estrutura do país para operar com eficiência no contexto do comércio exterior. Independentemente das dificuldades, muito já se fez em prol do avanço da competitividade nacional, entretanto a muito mais por ser feito. Atualmente a política macroeconômica do Brasil tem se pautado no objetivo de reposicionar o país frente ao cenário competitivo global. Essa atitude se faz necessária a fim de que o país adote uma posição mais liberal se aproximando do contexto global passando assim a fazer parte do grupo de emergentes que preferencialmente atraíam investimentos privados internacionais. Os períodos compreendidos entre 1995 e meados de 1999 o saldo da balança comercial se manteve bastante baixo e somente no início de 2000 é que houve uma retomada mais consistente é o presente momento. A seqüência do bom desempenho da balança comercial e a regularidade dos últimos dois anos culminou com um resultado recorde acumulado de exportações para o Brasil no ano de 2005. Diante das condições propicias para explorar as oportunidades oriundas do comércio internacional e minimizar possíveis barreiras que possam surgir, tem-se como essencial para as organizações a utilização de metodologias adequadas ao contexto internacional. Assim, pode-se postular algumas questões essenciais desse contexto tais como saber por que determinadas empresas, independente das condições estruturais macro, conseguem ter um desempenho superior a média? Ou até que ponto a utilização das atividades de marketing tais como pesquisa de mercado, critérios de segmentação, posicionamento e composição de um *mix* de

produtos voltados ao mercado internacional poderia garantir condições de diferenciação? Até que ponto os gestores tem claro o conhecimento e ou a utilização dos princípios de marketing como elemento essencial para a construção da vocação de internacionalização de suas empresas?

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

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 DECISÕES ESTRATÉGICAS EM MARKETING GLOBAL

Há um conjunto de decisões que deve ser tomada pelas organizações que decidem ou optam pela internacionalização de suas atividades. Inicialmente a organização deverá avaliar se deve ingressar no mercado internacional ou não. Essa decisão á priori pode por em risco parte do mercado doméstico que vêm sendo atendido pela organização. Em períodos onde a política cambial pode ser desfavorável para a exportação seria bastante arriscado abandonar totalmente o mercado doméstico (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001). Outra decisão relevante é avaliar em que países ingressem e nesse caso a opção seria começar por países talvez mais próximos e que possam oferecer condições de segurança e acesso rápido em caso de problemas jurídicos ou de transporte. Posteriormente decide-se então qual é a modalidade de entrada mais adequada, podendo se valer pela opção de internacionalizar suas atividades por meio da exportação e isso podem se dar de maneira direta ou indireta. A internacionalização por meio da exportação direta se dá quando a empresa decide ela mesma operacionalizar a exportação de seus produtos, sem a utilização de intermediários. A exportação indireta é aquela em que a organização não mantém contato direto com seus clientes finais, ou consumidores. Aspectos relacionados á forma de estruturação do programa de marketing que envolve a decisão de modificação ou adaptação no composto de marketing é essencial e apode afetar o sucesso da operação. É comum que as empresas por uma questão de redução de custos optem por lançar o mesmo produto em mais de um mercado internacional utilizando-se do mesmo composto de comunicação. Essa decisão deve ser previamente avaliada para evitar desgastes e incômodos inerentes diferentes hábitos de cultura e consumo, e mesmo interpretação da comunicação inadequada. A decisão de internacionalização de forma direta ou indireta é afetada por um conjunto de variáveis e depende diretamente da estratégia em curso e dos objetivos pretendidos com o processo de internacionalização. Afim de que o processo avance, a empresa conta com o apoio de intermediários que de alguma forma conhecem o mercado de destino e as particularidades de cada praça, nesse sentido a mercadoria é encaminhada do fabricante para o intermediário comumente representado por uma *trading*, que fará com que a mercadoria chegue ao destino final. Por fim processos de internacionalização podem assumir um viés de risco maior quando a empresa decide ou opta por particularizar a sua atuação no mercado internacional por meio da criação de uma estrutura de apoio externa que pode se dar por meio de um escritório, subsidiária, depósito, ou filial própria no país de destino. Obviamente essa última alternativa em processo de internacionalização requer uma série de cuidados e análises anteriores a essa decisão, uma vez que o risco e os investimentos são proporcionalmente bem mais

elevados se comparados á decisão anterior de exportação direta ou indireta. No caso de uma pequena empresa o processo de decisão parta internacionalizar suas atividades é muito mais complexo uma vez que a mesma não dispõe da base de conhecimentos necessários em torno das decisões e elementos necessários para esse suporte. Essa debilidade ocorre de fato muitas vezes por limitação de capacidade financeira ou mesmo por falta de iniciativa do próprio empresário. É certo que no Brasil só recentemente foi dado maior valor ao nicho das pequenas empresas como fonte adicional de receitas internacionais e assim o governo passou a criarem dispositivos e agências especiais, ligados ao ministério do desenvolvimento que pudessem alterar esse quadro de baixa participação do empresaria de pequeno porte junto ao comércio exterior.

2.2 AS ATIVIDADES DE MARKETING NO CONTEXTO INTERNACIONAL

O escopo do marketing trata de compreender as relações de trocas existentes dentro de determinado mercado e as possibilidades inerentes a esta disposição. Ocorre que ao articular seus objetivos, a organização mais facilmente poderá fazê-lo lançando mão de um ordenamento de atividades relacionadas e prévias ao planejamento de marketing e que são extremamente importantes para o atingimento dos objetivos pretendidos. Campomar (1989, p.44) as atividades de marketing consistem na procura da composição dos fatores de marketing que maximizem os objetivos da organização à luz do comportamento das variáveis ambientais não controláveis. Independentemente de a organização desenvolver suas atividades somente no âmbito do mercado doméstico, ou parcialmente junto ao mercado internacional, torna-se fundamental para o sucesso de sua estratégia a adoção do conceito e das atividades de marketing. Assim, a empresa que deseja atuar no mercado internacional deverá apoiar suas decisões com base em informações corretas e bem fundamentadas em torno de seu mercado de interesse. É exatamente nesse sentido que se sustentam algumas das atividades de marketing destacadas na seqüência. Conforme proposto por Campomar (1989, p.45), esse conjunto de atividades pode ser classificado da seguinte forma:

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

2.2.1 Organização de Marketing

Conforme Kohli e Jaworski (1990, p. 2), as organizações que mais habilmente conseguem orientar e ordenar suas atividades em função dos requisitos de mercado, ou seja, conforme as necessidades de seu público-alvo através da agregação de valor, mais consistentemente poderão sustentar um padrão diferenciado, consolidando assim sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A organização de marketing deve levar em consideração as diferentes dimensões inerentes as suas funções, ao mercado e aos produtos a ele dirigidos. Nesse caso as estratégias estabelecidas devem se originar á partir da concepção em um valor superior para o cliente. Entretanto para eu esse valor superior seja atendido, a organização deve desenvolver uma competência especial no que diz respeito á obtenção continuada de informações relacionadas ao conhecimento do seu mercado, não se limitando apenas ao cliente, mas do concorrente, dos parceiros e colaboradores. Essa idéia de orientação para o mercado e percepção de valor pelo cliente tem sido foco de estudos como os de Kohli e Jaworski (1990) que sustentam

suas idéias na concepção de que uma orientação para o mercado acarreta (1) um ou mais departamentos engajando-se em atividades voltadas para desenvolver uma compreensão das necessidades presentes e futuras dos clientes e os fatores afetando-os, (2) difundir esta compreensão entre os departamentos, (3) os diversos departamentos engajando-se em atividades projetadas para satisfazer necessidades de seletos clientes. Ou seja, a orientação para o mercado refere-se à geração, disseminação e reação em toda a organização à inteligência de mercado. Defendem Narver; Slater (1990) que a mesma concepção de orientação para o mercado destacam que a cultura organizacional que mais eficazmente cria os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para compradores, então terá alcançado a possibilidade de desempenho superior. O desafio a ser vencido por conta da decisão quanto à orientação para o mercado são as barreiras substanciais para se chegar nessa concepção ideal e que são suportadas pela pessoa do gestor que deve traduzir em aspectos tangíveis essa concepção, ou seja, deve colocar a organização em marcha segundo esses critérios e isso se torna especialmente difícil quando não há apoio formal e decisão. De qualquer forma as organizações que insistem em manter padrões de orientações conforme a filosofia de produção, fortemente ligada à concepção de atendimento ao mercado com baixos preços, ou então, voltada exclusivamente para a filosofia de vendas, onde somente o esforço promocional ativo consegue atrair o cliente, devem rever esse posicionamento. Esta prerrogativa é especialmente aconselhável quando o concorrente passa a agregar maior valor para o consumidor, que modificou sua orientação de compra em função de um somatório de benefícios que lhe é entregue. De uma maneira geral para que a empresa possa obter os melhores resultados e do ponto de vista conceitual de marketing consiga a adaptação, coordenação e reação eficiente junto ao seu público de interesse, a forma adequada se dá por meio da adoção do conceito de marketing integrado. No conceito de marketing integrado o preço deverá ser compatível com a qualidade do produto; os canais de distribuição devem ser compatíveis com o preço e com a qualidade do produto; e a promoção deverá ser compatível com os canais, com o preço e com a qualidade do produto (CAMPOMAR, 1989).

2.2.2 Sistema de Informação de Marketing

Segundo McCarthy (1997, p.100) um sistema de informação de marketing (SIM) é um modo organizado de reunir e analisar continuamente dados para serem oferecidos aos gerentes de marketing, na forma de informações para a tomada de decisões. Da mesma forma, para Mattar e Santos (1999, p.68) o sistema de informações de marketing é o responsável por monitorar ainda os resultados da empresa, aspectos e variáveis do ambiente externo, busca, captam, avalia, seleciona, trata e disseminam dados e informações externos e internos à empresa, pertinentes e relevantes para tomada de decisões em marketing. Na visão de Kotler (2003, p. 89) um sistema de informação de marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pelas tomadas de decisão de marketing. Inicialmente, o sistema interage com os gerentes para identificar necessidades de informações e em seguida gera as informações necessárias a partir do banco de dados interno da empresa, do sistema de inteligência de marketing, da pesquisa de marketing e da análise das informações. Por fim, executa a distribuição das informações para os gerentes de modo correto e no tempo necessário para auxílio à tomada de decisões. Assim, a finalidade essencial do sistema de informação é fornecer aos gerentes um fluxo contínuo de informações sobre mercados, clientes, concorrentes e operações da empresa

(KEEGAN, 2005, p.130).

Uma providência importante no mapeamento das informações é o uso intensivo da pesquisa de marketing, que se constitui em elemento catalisador na construção de relacionamentos e possibilidades de estabelecimento de vantagem competitiva (GUAGLIARDI; 2004). A avaliação por meio da pesquisa de marketing, que é apenas um dos elementos que compõe o sistema de informação de marketing. Torna-se essencial nas decisões globais da empresa, especialmente no que diz respeito à composição do *mix* de produto e das demais atividades inerentes à decisão do composto. Em relação as principais etapas da pesquisa defende Kotler (2003, p.95) que o processo de pesquisa de marketing, possui quatro etapas basicamente organizadas em: definição do problema e dos objetivos da pesquisa, desenvolvimento do plano de pesquisa, implementação do plano de pesquisa e interpretação e apresentação dos resultados. Nesse aspecto particular, destaca-se que as adaptações e alterações necessárias em toda a extensão do produto, comunicação e ajustes nos canais de distribuição, que mais facilmente poderão ser estruturadas com o auxílio da pesquisa de marketing. A grande maioria das dificuldades ou falhas que as empresas encontram não somente no âmbito doméstico quanto no internacional são originadas em função de uma má avaliação ou monitoramento dos fatores externos do ambiente de negócios e que seguramente a pesquisa poderia solucionar. Entretanto cabe lembrar que a metodologia da pesquisa é um dos componentes essenciais uma vez que embora coletados, os dados precisam de tratamento especial quanto à tabulação, análise e interpretação afim de que se possa atingir o objetivo pretendido para solução de um problema. Para as organizações que decidem internacionalizar suas atividades a pesquisa de marketing orienta o gerente de marketing global de duas maneiras, essencialmente: (1) na tomada de decisões que reconheçam as similaridades e as diferenças dentro de um país e (2) na obtenção de apoio das subsidiárias locais às decisões de marketing propostas. De certa forma a pesquisa de marketing internacional não difere muito daquela utilizada no âmbito doméstico que prevê alguns passos básicos como: (1) definição do problema, (2) desenvolvimento do projeto de pesquisa, (3) determinação das necessidades de informações, (4) coleta de dados (secundários e primários), (5) análise dos dados e interpretação dos resultados, (6) confecção do relatório para apresentação das constatações observadas. Pode ser que já existam dados disponíveis e nesse caso a necessidade deve ser orientada no sentido de sistematizar esses dados para fins de utilização. No caso dos dados primários, que são mais complexos uma vez que demandará a realização de inferências possíveis somente após a coleta que podem se restringir os aspectos comportamentais ou de atitudes em relação ao mercado, especificamente o público consumidor potencial. Quanto aos dados de natureza secundária a leitura e interpretação dos mesmos embora possam ser subjetivas, é importante aliada na orientação da tomada de decisão, podendo em alguns casos minimizar custos e abrangência de um levantamento primário.

2.2.3 Composto de Marketing

Um dos grandes desafios que deve ser enfrentado pelos profissionais de marketing diz respeito ao gerenciamento correto das atividades ligadas ao composto de marketing, ou o *mix* de marketing. Conforme proposto por Campomar (1984, p.43) a introdução do marketing sistemático por meio da administração de marketing em uma organização traz benefícios importantes uma vez que dá a possibilidade do gestor em melhor compreender a dinâmica que envolve o processo de gestão de marketing orientado para as decisões das variáveis controláveis do marketing ou os chamados 4Ps. A concepção

em torno do composto de marketing que traduzidos são os elementos para serem coordenados pelo gestor de marketing foi originalmente proposto por McCarthy (1960), ou seja, preço, produto, promoção e praça. Considera-se ainda a relevância dos aspectos externos, ou seja, variáveis do ambiente de marketing no qual a empresa opera, porém as decisões do gestor são fortemente orientadas para o composto. Assim em um sentido mais específico conforme Kotler (2003, p.9) a administração de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. Entretanto, convém destacar que no âmbito global as variáveis que afetam o processo de tomada de decisão são mais amplas, complexas e dinâmicas se comparadas ao âmbito doméstico. A atuação no âmbito internacional implica ao gestor um volume de variáveis que se manifestam de forma totalmente incontrolável e em maior diversidade e certamente afeta o desempenho e o conseqüente resultado das operações de internacionalização da empresa e de seus produtos. De acordo com Kotabe (2000) a base de um programa de composto de marketing global é o conjunto de decisões de política de produto que as empresas multinacionais constantemente necessitam formular. Uma organização que desenvolve suas atividades em diferentes, países necessita constantemente de tomar decisões variadas como: Quais novos produtos devem ser lançados e para que mercados fossem mais adequados? Qual categoria de produtos deveria ser acrescentada, removida, ou modificada? Que marcas devem ser usadas? Como o produto deve ser embalado? Quais os serviços deveriam ser oferecidos adicionalmente? As questões anteriores são cruciais, e mediante análise detalhada das particularidades de cada região ou país por meio de pesquisa de marketing a empresa estará em condições para uma decisão acertada e concreta. Em geral as decisões podem ser as de estender as estratégias de produto/comunicação ou então de ajustes e combinações entre ambos os aspectos em relação ao que se dispõe em termos de natureza do produto e da comunicação adotadas no âmbito doméstico. A idéia de extensão pode ser encarada de duas maneiras, a primeira seria estender o produto e a comunicação utilizada no âmbito doméstico e dessa forma se configura a estratégia de extensão dual. Uma outra maneira de se encaminhar à extensão seria manter as características originais do produto, porém procede-se a um ajuste na comunicação em função das características do mercado estrangeiro, nesse caso a tipologia de extensão passa a ser conhecida como extensão de produto e adaptação das comunicações. No caso de se optar por manutenção de ambos os elementos para uma melhor caracterização da orientação aos anseios do mercado de destino, possa se utilizar da estratégia de adaptação do produto e das comunicações, gerando assim a adaptação dual. Por outro lado uma alternativa possível seria ainda o de se proceder a uma adaptação do produto e utilização da comunicação já existente no âmbito doméstico, configurando-se a estratégia de adaptação de produto e extensão das comunicações. Por fim uma última alternativa caso os requisitos anteriores se mostrem pouco eficientes diante das particularidades do mercado, concorrência e mesmo potencialidades e oportunidades detectadas, parte-se para uma invenção de produto (CZINKOTA, RONKAINEN, 2001). A decisão de escolha quanto aos canais de distribuição para os produtos no âmbito do comércio internacional se constitui em um dos elementos mais complexos do composto uma vez que é a decisão quanto ao elemento intermediário que fará interface entre o fabricante e o consumidor final. Embora seja comum a existência de conflitos uma análise mais depurada nessa questão é necessária a fim de evitar desgastes e prejuízos futuros. Em geral no caso das pequenas empresas é quase regra a adoção de empresas que assumem a responsabilidade pela carteira de clientes efetuando a aquisição

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

2.2.4 Segmentação de mercado e posicionamento

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

Demais questões como nível de competitividade instalada, potencial de crescimento, e condição de existência e outros termos obtidos por meio do uso da segmentação dos mercados internacionais agregam-se aos anteriores citados e geram muito mais valor para as companhias que se utilizam à segmentação e o posicionamento, sobretudo no mercado internacional. Quanto às abordagens usuais para se estabelecer uma segmentação por meio de fatores que possam trazer aquelas informações, pode-se agrupar os segmentos por meio de aspectos demográficos, psicográficos, comportamentais e geográficos, sócio-culturais. Com base nas informações coletadas do mercado por meio da pesquisa e da segmentação o objetivo é a orientação de uma oferta de produto ou serviço que seja ideal ao consumidor, e que possa ser promovida através de um posicionamento específico e comunicável com base nos atributos de diferenciação em relação aos concorrentes. Se a segmentação diz respeito à forma com que se podem agrupar clientes em termos de características pré-definidas, o posicionamento trata de como os clientes percebem as ofertas alternativas de mercado, comparadas a outras. Segundo Kotler e Keller (2005, p.305) o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O princípio do posicionamento competitivo é que ele se preocupa em estabelecer uma visão de diferenciação de atributos para a empresa em relação aos concorrentes e sendo assim o posicionamento poderá ser estabelecido em termos de diferenciação da empresa, de seus produtos e principalmente da marca. De uma forma geral os problemas e cuidados necessários para implementação de um programa de segmentação e posicionamento decorrem da complexidade das variáveis e dos condicionantes citados anteriormente, e que aumentam em muito seus efeitos junto à estrutura organizacional se considerarmos e diversidade do mercado em âmbito

global e nesse caso os critérios de segmentação igualmente assumem características ainda mais diversas e particulares.

2.2.5 Estratégia Empresarial e o Planejamento de Marketing

O conceito de estratégia passou a ser utilizado com mais constância no vocabulário da administração a partir dos anos 50. Ocorre que, para a maioria dos administradores, conforme enfatiza Ansoff (1992, p. 70), “não havia ainda um significado ou definição clara para o termo, mais parecia modismo em sua utilização”. Conforme os cenários ambientais foram se modificando, e o nível de turbulência se intensificava, passou-se a dar maior ênfase ao estudo e à busca de uma maior clareza a respeito do que seria exatamente o conceito de estratégia. Ainda na visão de Ansoff (1992, p. 70), “basicamente a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para Mintzberg;Quinn (2001, p.20), “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. Nesse sentido, toda análise estratégica deve levar em conta a atratividade da indústria às mudanças em curso no setor, bem como as condições competitivas estabelecidas pela rivalidade dos concorrentes. Esta análise relativa às condições competitivas, bem como a dos fatores externos como um todo, levam a empresa a deparar-se com as chamadas ameaças e oportunidades que afetam diretamente seus horizontes. Em outra vertente a empresa deve ponderar ainda os chamados fatores internos da companhia, nos quais se destacam os pontos fortes e fracos, ou seja, em quais pontos internos a empresa detém capacidade competitiva superiores ou se mostra mais bem preparada. Por outro lado, caberá também a análise das fraquezas estruturais internas que a empresa apresenta. A esse conjunto de fatores internos, adicionam-se questões relacionadas às ambições pessoais, filosofia de negócio e princípios éticos em especial dos executivos que conduzem os negócios através do compartilhamento contínuo desses valores internos. Na verdade, se o propósito for determinado, então os recursos de uma empresa podem ser mobilizados para acompanhá-lo. Feita essa seqüência de confrontos e após uma análise criteriosa dos fatores externos e internos, ou seja, a maneira como são acumulados e suas implicações, identificam-se e avaliam-se as alternativas mais viáveis para o estabelecimento da estratégia mais adequada e parte-se para a elaboração, a implementação e o acompanhamento relativo à estratégia adotada e seus resultados. Nesse caso a diferença da proposta se dá em função da avaliação da melhor escolha entre a combinação de oportunidades e recursos e propõe a escolha de produtos e mercados para serem abordados. Nessa proposta, percebe-se uma valorização do conceito de orientação do marketing uma vez que sugere a focalização do composto de produto como medida essencial para o gerenciamento do resultado positivo. Considerando a proposição anterior e de acordo a Mattar (1994, p. 56) as estratégias de marketing são os caminhos mais adequados para serem seguidos, visando alcançar objetivos de marketing a médio e longo prazo. Porém, convém destacar que em cada segmento ou setor específico de negócio, apresenta uma série de especificidades, que guarda em si grandes reveses quando da implementação da estratégia. Muitas vezes há certa confusão entre a adoção do termo estratégia de marketing e tática de marketing na iniciativa de caracterização de alguma decisão tomada ou pensada em torno das questões inerentes ao marketing. Assim, para Toledo e Minciotti (1989, p.19) a diferença entre estratégia e tática, no contexto empresarial, não é estabelecida a priori, uma vez que a diferença se encontra apenas no nivelem que cada uma é tomada em uma situação específica e desta forma o plano de marketing é tático se o referencial comparativo for o plano estratégico, se a comparação for estabelecida com o plano de

treinamento de vendas. De qualquer forma essa ambigüidade poderá ser atenuada se pensarmos em um sistema hierárquico de decisões, no qual uma decisão será estratégica em relação às que dela decorrem e é tática em relação às que a precedem (TOLEDO E MINCIOTTI, 1989, p.19). Casarotto e Pires (1999) corroboram a idéia anterior na medida em que sugere que a amplitude do conceito de estratégia empresarial está ligada a definição dos objetivos da organização e a maneira como busca atingi-los, sempre em função da análise dos ambientes externos (oportunidades e ameaças) em contraponto á ampla análise dos elementos internos (pontos fortes e fracos). Seguindo o raciocínio analítico anterior, os autores elaboraram uma proposta que orienta as organizações em seus processos competitivos, especialmente em ambientes globais.

O modelo de *mix* estratégico mostra onde estão dispostos os passos necessários a serem observados pelas organizações no processo de gestão de suas operações ante ao ambiente competitivo, próprio da globalização (CASAROTTO; PIRES, 1999). A proposta do modelo está fortemente orientada na proposição de que ao administrar negócios variados ou composto por *mix* de produtos de diferentes categorias, a sugestão ideal é conduzir essa disposição por meio da divisão da empresa em UENs – Unidades estratégicas de Negócios para melhor análise do composto das forças que acabam por interferir da realização dos objetivos de cada unidade. A mesma proposta ainda é reforçada por Kotler (1999) que sugere que cada UEN deve possuir missão própria e estratégias diferenciadas na condução de suas atividades. Isso decore em função da existência de particularidades específicas de cada UEN e do mercado a que estão relacionadas. De qualquer forma ao imaginarmos uma empresa fracionada em unidades de negócios, somos quase que imediatamente inclinados a imaginar o porte de determinada organização e fatalmente passamos a imaginar o escopo de uma grande corporação. A discussão em torno da identificação da competência essencial é importante justamente porque a organização pode orientar todo o seu processo de concepção e lançamento de produtos com base na exploração de suas áreas de competência essencial. Pode-se afirmar ainda que a competência essencial se constitua na qualidade de aprendizagem coletiva da organização reunindo não somente o conhecimento explícito, mas o tácito, que muito contribui em processos de geração de idéias para a concepção de produtos distintos. Adicionalmente essa prática dá ainda á organização a condição de começar a analisar as possibilidades de contribuição e rentabilidade de seus grupos de produtos e o peso do investimento necessário para manutenção da competência essencial ou então para um novo direcionamento em termos de desenvolver novas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1989). Entretanto esse raciocínio pode ser adaptado à realidade da pequena empresa que igualmente pode vir a desenvolver atividades diferenciadas e até mesmo independentes que ao serem somadas podem mais facilmente ser geridas por meio da análise das UENs. De qualquer forma se o caso da pequena empresa for de uma única atividade então a sugestão é buscar uma adaptação que atenda a esse requisito, bastando assim começar a análise da concepção e orientação estratégica por meio da descrição das estratégias.

3. METODOLOGIA

Quanto à classificação, os estudos podem assumir também a característica do tipo exploratória ou também do tipo descritiva. Segundo Selltitz et al (1960) “no caso de problemas em que o conhecimento é muito reduzido, geralmente o estudo exploratório é o mais recomendado”. O principal objetivo da pesquisa exploratória é reunir provas e

compreensão do problema enfrentado, guiando-se nesse sentido por meio da coleta de dados e informações preliminares e relevantes sobre o tema. Paralelamente, o estudo também se classifica como sendo do tipo descritivo. Quanto à amostragem, tomou-se como base o cadastro das empresas exportadoras da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). Segundo dados da FIEP o número de empresas paranaenses ativas em exportação é de aproximadamente 959 sendo que na região de Londrina o número estimado é de aproximadamente 190 indústrias distribuídas entre os setores de alimentação, metal-mecânico, eletro-eletrônico, moveleiro, plástico, couro, química, agroindustrial e confecções entre outros. Desta forma a composição da amostra assumiu o caráter probabilístico sistemático, na medida em que se tomou o cadastro total da FIEP de onde foram extraídas somente as indústrias exportadoras da região de Londrina e a partir deste conglomerado procurou-se compor uma amostra planejada e proporcional conforme a atividade essencial que a empresa desenvolve em termos de comércio exterior conforme proposto no Quadro 01.

Quadro 01 – Distribuição da amostra planejada e amostra realizada

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

FONTE: Elaborado pelo autores

Em relação ao instrumento de coleta de dados foram formuladas questões estruturadas não-disfarçadas, uma vez que o teor das questões era de conhecimento comum a todos os respondentes. Na seqüência, parte-se para a avaliação do comportamento das empresas entrevistadas em termos e utilização das atividades de marketing no processo de exportação e também, nesse caso a metodologia adotada foi somar diretamente o resultado das respostas dos entrevistados em termos do grau de utilização. A escala de utilização das atividades de marketing foi assim distribuída: 1 = nenhuma utilização, 2 = pouca utilização, 3 = moderada utilização, 4 = bastante utilização e 5 = total utilização. Conforme destaca Malhotra (2001) em uma distribuição assimétrica, os desvios positivos e negativos a contar da média são diferentes. A assimetria (*skewness*) é a tendência de os desvios a contar da média, ser maiores em uma direção do que na outra. A curtose (*kurtosis*) é uma medida do maior ou o menor achatamento da curva definida pela distribuição de freqüência, assim se a curtose é positiva, a distribuição tem pico mais acentuada do que a distribuição normal. No caso de um valor negativo, a indicação é de que a distribuição é mais achatada que o normal. Com relação à simetria ainda, alternativamente pode-se utilizar o teste proposto pelo SPSS que apura índices para interpretação por meio do quociente entre o valor obtido na simetria (*skewness*) e o seu índice de erro padrão (*std error*). O quociente é utilizado para não rejeitar a simetria sempre que o valor resultante for menor que 1,96 (ou aproximadamente 2) em valor absoluto. Sempre que o resultado do quociente apurado forem positivos e maiores que 2, a distribuição é assimétrica positiva. Se o valor apurado for negativo e inferior a

-1,96 ou aproximadamente -2 tem-se uma distribuição assimétrica negativa (HAIR, 2005). O Quadro 02 apresenta detalhes dos intervalos para melhor identificação da condição de simetria da distribuição a ser analisada e que pode ser realizada por meio do SPSS.

Quadro 021 – Quociente de assimetria utilizado pelo SPSS

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

FONTE: Hair, 2005, p.78 * Simetria (As=1,96)

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da análise dos indicadores apresentados no Quadro 03, verifica-se entre outros dados, a natureza da medida de simetria e dispersão da distribuição de freqüências. Neste caso, os valores que podem ser observados da curtose (*kurtosis*) que são todos negativos, demonstram que em todas as variáveis pesquisadas, ou seja, em relação às possíveis barreiras à exportação e também em todas as atividades de marketing e verificou-se a ocorrência de um maior achatamento na distribuição das freqüências o que adiante poderá ser mais bem observado na forma de histogramas por grupo de atividade de marketing.

Quadro 03 – Estatística descritiva na soma das escalas das atividade de marketing

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

FONTE: Elaborado pelos autores (a) *Multiple modes exist. The smallest value is shown*

Ainda em relação à avaliação das distribuições das freqüências das variáveis ligadas às atividades de marketing, optou-se pela análise dos índices com base no coeficiente de variação expresso em percentual, que representa o resultado obtido a partir do

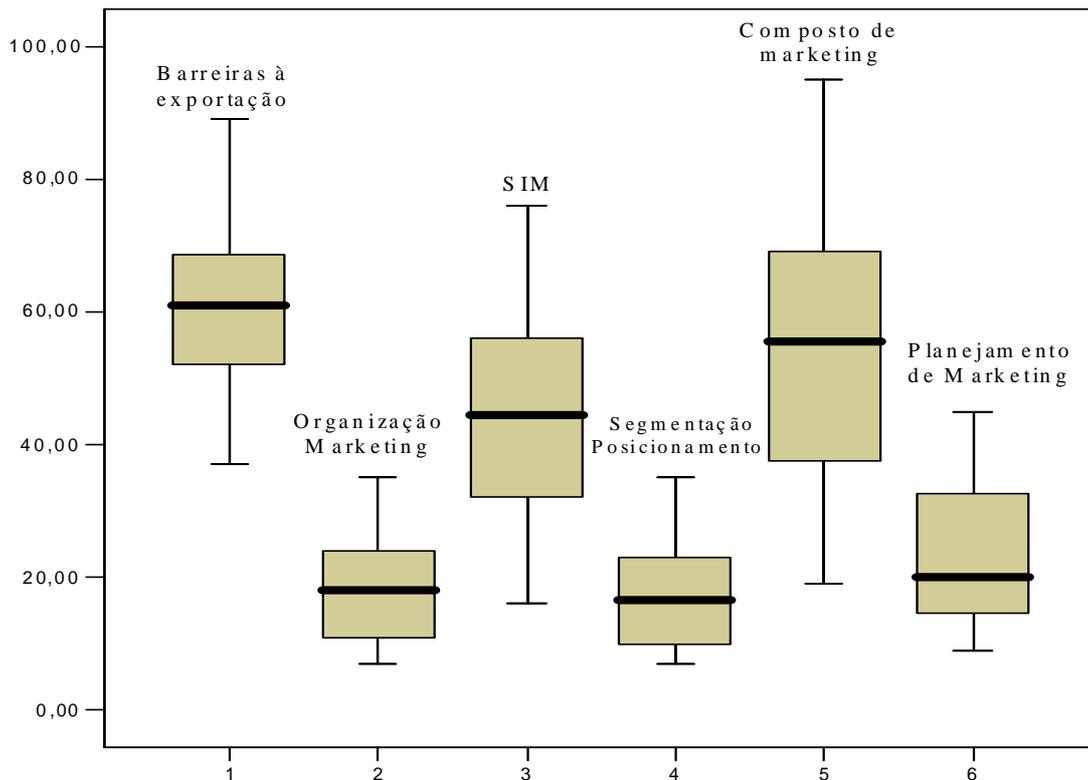
quociente entre o desvio padrão e a média, assegurando assim uma análise com maior confiabilidade em termos de somatório de concordância ou utilização das variáveis. Quanto maior o valor resultante do coeficiente de variação, tanto maior será a variabilidade ou a heterogeneidade dos elementos que compõem determinado conjunto, ou ainda, um coeficiente de variação elevado diminui o valor de representatividade da média, motivo pelo qual a média isoladamente não se configura em padrão absoluto para avaliação dos resultados de soma. Nesse caso os valores em ordem decrescente do coeficiente de variação obtido para as variáveis investigadas foram os seguintes:

- Utilização da segmentação e posicionamento de mercado com 48,25 %
- Utilização do planejamento de marketing com 46,69%
- Utilização da estrutura e organização do marketing com 43,34%
- Utilização do sistema de informações de marketing com 35,41%
- Utilização das decisões do composto de marketing com 36,60%
- Concordância em relação às barreiras do processo de exportação com 20,14%

Quanto aos resultados expostos anteriormente, pode-se afirmar que as concordâncias em relação as variáveis ligadas às afirmações sobre barreiras e decisões ligadas à exportação se comportaram de forma mais homogênea por ter o menor coeficiente de variação (20,14%). Diferentemente das variáveis ligadas à atividade de utilização da segmentação e posicionamento de mercado que apresentou o maior coeficiente de variação (48,25%), seguido da utilização da estrutura e organização de marketing (43,34%) e, portanto é possível afirmar que possuem um conjunto de elementos mais heterogêneos entre si. Nesse ponto se confirma que as atividades de marketing ligadas à estrutura e organização, segmentação e posicionamento e planejamento de marketing são as que menos são utilizadas pelas empresas entrevistadas. A Figura 01 apresenta outros detalhes gráficos por meio do *Box plot* para fins de melhor visualização da distribuição das frequências dos dados relacionados à utilização do conjunto de atividades de marketing no contexto exportador. Os valores observados a partir do *box plot* são importantes para se avaliar o comportamento do conjunto de dados como simetria e variabilidade. O agrupamento se encontra organizado em torno dos quartis (percentil 25, 50 e 75) e os limites das distribuições. A faixa escura e larga no centro das caixas retangulares representa o valor da mediana das distribuições revelando a proximidade dos valores no caso das seguintes variáveis: organização de marketing (18,00), segmentação e posicionamento (16,50) e planejamento de marketing (20,00) denotando assim uma simetria entre as respostas obtidas junto às empresas entrevistadas. Os valores da moda, ou seja, o valor da frequência observada que mais se repete nestas mesmas variáveis também mostram uma aproximação dos perfis de nota, sendo respectivamente (7,00; 7,00 e 9,00). No caso da média dos valores das frequências, os valores novamente se aproximam e foram os seguintes: organização de marketing (18,71), segmentação e posicionamento (17,22) e planejamento de marketing (22,81). Conseqüentemente os valores dos quartis (percentil 25, 50 e 75) encontram-se bastante próximos entre si. Desta forma confirmam-se pela observação das distribuições e das notas que as três atividades, ou seja, organização de marketing, segmentação e posicionamento de mercado e o planejamento de marketing foram às atividades que apresentaram o menor perfil e, portanto foram as menos utilizadas pelas

empresas entrevistadas no processo de exportação de seus produtos. No caso das variáveis de concordância em relação as possíveis barreiras e particularidades no processo de exportação, na utilização do sistema de informações de marketing e no uso das decisões do composto de marketing, quando feitas as análises dos valores da média, moda e mediana destas distribuições, percebe-se que as mesmas estão mais próximas entre si, porém mais distantes daquelas outras atividades discutidas anteriormente, a saber, organização de marketing, segmentação e posicionamento e planejamento de marketing. Com relação aos valores observados da mediana foram os seguintes: barreiras ao processo de exportação (61,00), sistema de informações de marketing (44,50) e decisões do composto de marketing (55,50) enquanto as demais atividades apresentaram as seguintes medianas, sistema de informações de marketing (44,50) e decisões do composto de marketing (55,50). Em relação à moda, o maior valor (65,00) ficou com as barreiras a exportação, seguida por (32,00) em decisões do composto, (30,00) em sistema de informação, (9,0) em planejamento de marketing e (7,00) para segmentação e posicionamento, e para estrutura e organização do marketing. De uma forma geral a observação das frequências relativas à utilização da atividade de decisão do composto de marketing foi a que apresentou a maior variabilidade entre todas as atividades, variando de um mínimo de 19,00 até um máximo de 95,00. Na seqüência de variabilidade de frequências aparece a atividade de utilização do sistema de informações de marketing, variando de um valor mínimo de 16,00 até o valor máximo de 76,00. Com base nos dados observados é possível avaliar que as atividades ligadas à utilização do sistema de informações de marketing e das decisões do composto de marketing foram as mais citadas como utilizáveis como apoio ao processo de exportação, porém são as que maior variabilidade das frequências apresentou, denotando ainda assim uma possível dificuldade por parte dos entrevistados sobre a extensão e conhecimento dos conceitos de marketing ligados as estas duas atividades. Por fim a questão de concordância em relação às barreiras e particularidades ligadas ao processo de exportação foi a que apresentou a maior mediana (61,00), a maior moda (65,00) e também o maior valor de mínimo (37,00), indicando assim uma disposição dos entrevistados em concordarem fortemente com os argumentos propostos como possíveis inibidores do processo de exportação e em outros casos como providências necessárias para que a empresa atue no contexto global de mercado.

Figura 01 – Box plot das atividades de marketing



FONTE: Elaborado pelos autores

5. CONCLUSÃO

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

que a empresa que decide ir para o exterior ganha em termos de sinergia e imagem. Os efeitos são possíveis de serem observados não somente nos ganhos financeiros, mas, sobretudo no fato de que os colaboradores se mostram mais motivados. Aspectos ainda como acúmulos e ganhos de experiência e melhoria nos processos e produtos são aspectos adicionais importantes. Atuar no âmbito global pode dotar a empresa de maior robustez no médio prazo, alavancando assim as suas competências e habilidades, além de prover a estrutura organizacional e os colaboradores de grandes diferenciais competitivos e experiências particulares. Isto não descarta ainda a ocorrência de prejuízos e dificuldades do processo de internacionalização caso a empresa não optar pela utilização de mão-de-obra especializada e competente. Os colaboradores se sentem mais motivados em desempenhar suas funções sempre que a empresa avança no âmbito do comércio internacional, muito provavelmente porque as perspectivas de expansão da empresa e melhoria geral da organização podem afetar de forma positiva e direta todos os colaboradores. Em relação aos pontos de limitação e dificuldades enfrentadas pelas empresas exportadoras, pode-se destacar a questão de financiamentos e ou linhas de créditos específicas para este fim. Ações isoladas como a operação de *drawback* que estimula a aquisição de matéria prima com isenção dos impostos de entrada pode ser ampliada com benefícios diferenciados para aqueles setores econômicos mais debilitados e ou com real potencial de expansão para o exterior. Por outro lado o governo poderia ampliar e acelerar ainda mais alguns programas de incentivo à transferência de tecnologia das universidades para as empresas, especialmente para aquelas de pequeno e médio porte que mais carência apresenta em termos de capacidade de desenvolvimento ou aprimoramento de tecnologia. Quanto à limitação de pessoal, especialmente do ponto de vista técnico nas áreas de internacionalização esta é uma demanda importante e antiga. Conforme destacado em estudo anterior por Guagliardi (1980, p.65) a razão determinante que leva as empresas a não exportarem é a falta de pessoal especializado na área de marketing internacional, o que dificulta em muito o contato inicial das empresas com o processo de trocas internacionais. Para fazer frente a esta demanda novas políticas de incentivo específicas nesse campo poderiam ocorrer a partir da própria iniciativa do empresário em fazer parte de associações de classe e sindicatos ligados à sua categoria profissional que podem facilitar a obtenção e acesso a programas dessa natureza, ou seja, de aprendizado e capacitação pessoal uma vez que as estratégias colaborativas têm se mostrado muito eficiente em melhorar a competitividade das empresas, especialmente uma que foi foco do presente estudo no referencial teórico e trata dos consórcios de exportação e que tem sido amplamente adotado por empresas na Europa e Estados Unidos como alternativa colaborativa. Por fim, embora o estudo reflita a opinião de uma amostra de empresas localizadas na região norte do estado do Paraná, revela aspectos condicionantes que muito provavelmente afete a grande maioria das empresas brasileiras que optam ou avaliam a possibilidade de ir para o exterior. Desta forma o assunto não se esgota aqui mas abre espaço para continuidade e expansão das considerações.

BIBLIOGRAFIA

CAMPOMAR, Marcos C. **O Sistema de Marketing**. Caderno de Administração -FEA-USP, 1989

CASAROTTO, Nelson F.; PIRES Luis H., **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local** São Paulo: Atlas, 1999.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **International Marketing**. Sixth Edition. Harcourt College Publishers: 2001.

ELIMIMIAN , Jonathan. **Adopting Gobal Marketing Strategy**: Factors that will

contribute to business. *Journal of Euro-Marketing*:1997; 6, 81-101.

FIEP. **Relatório anual da Federação das Indústrias do Paraná**. Curitiba, 2004.

GUAGLIARDI, José A. **A orientação de marketing e a percepção das atividades de exportação**. São Paulo: 1980. Tese de Livre-Docência – FEA-USP.

GUAGLIARDI, J.A.; PACAGNAN, M. N. CHIUSOLI, C. L. **Um estudo da variável cultural e seus impactos no processo de internacionalização de empresas do setor moveleiro de Arapongas**. In: XVII Congresso Latino Americano de Estratégia SLADE 2004, 2004, Itajaí-SC.

GUMMESSON, E. Service Management: An Evaluation and the Future. **International Journal of service Industry Management**. Vol. 5 no 1, pp. 77-96.1994.

GUSTAVSEN, B.; Hofmaier, B. **Networks as Development Strategy**. 1997, SNS, Stockholm.

HARTUNG, Douglas, S. **Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. **Marketing Global**. 7aEd. São Paulo: Pearson, 2005

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, Vol. 54 no 2, pp-1-18. 1990.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATTAR, F.J.; SANTOS, D.G.; **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999.

McCARTHY, E.J. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NARVER, J.C e SLATER, S.F . The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 1990.

PORTER, Michael, E., **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SELLTIZ.; JAHODA, M.; NORTON, D. e COOK, S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**, Editora Pedagógica Universitária. São Paulo, 1974.

TOLEDO, Geraldo L.; MINCIOTTI, Silvio A. **Marketing Estratégico: exclusividade de grandes organizações** .Revista IMES, São Caetano do Sul, ano VII, no 17, jan/abr.1989.