

Globalização e internacionalização de empresas

A Internacionalização de Empresas sob as Perspectivas Estratégica e de Marketing

AUTORAS

FLAVIA LUCIANE SCHERER

Universidade Federal de Santa Maria
fscherer@smail.ufsm.br

CLANDIA MAFFINI GOMES

Universidade Federal de Santa Maria
clandia@smail.ufsm.br

ALINE EGGRES DE CASTRO

Universidade Federal de Santa Maria
alineeggres@gmail.com

Resumo

O presente artigo objetivou identificar qual é o perfil estratégico predominante em empresas gaúchas coureiro-calçadistas, com atuação internacional, bem como verificar como estão organizadas suas atividades de marketing, a fim de caracterizar possíveis relacionamentos entre tais variáveis. A literatura sugere que a implementação estratégica depende da maneira como estão organizadas as atividades de marketing. Foi realizada pesquisa de dados secundários e *survey*. A respeito ao modelo de Vorhies e Morgan (2003), os dados sugerem que as empresas, ainda que se definam predominantemente como prospectoras, têm uma organização de marketing mais do tipo burocrático do que do tipo orgânico. Essa ausência de ajuste, segundo a literatura, pode ser um limitador no alcance dos objetivos previamente traçados. As empresas pesquisadas, no entanto, afirmam ter elevada eficácia de marketing, uma vez que estão alcançando suas metas em relação ao mercado internacional. A aparente contradição entre o perfil estratégico e a maneira como está organizada a área de marketing pode sugerir, dentre outros aspectos, que a auto-percepção de perfil estratégico não corresponde, efetivamente, às práticas estratégicas desenvolvidas nas empresas estudadas.

Abstract

The present article aim to identify which strategical profile is predominant in internationalized companies in the sector of leather and shoes, as well as verifying how its marketing activities are organized, in order to characterize possible relationships between such variables. Literature suggests that the strategical implementation depends on the way how the marketing activities are organized. The research included secondary data and survey. About the model of Vorhies and Morgan (2003), the data suggest that the companies, despite they define themselves predominantly as prospectors, organize theirs marketing activities in a way more bureaucratic than organic. This lack of adjustment, according to the literature, can be a limiter to the reach of the objectives. The searched companies, however, affirm to have high effectiveness of marketing, since they are reaching their goals in relation to the international market. The apparent contradiction between the strategical profile and the way how the marketing area is organized can suggest, amongst other aspects, that the auto-perception of strategical profile does not correspond, effectively, to the strategical practices developed in the studied companies.

Palavras-chave: estratégia, marketing, internacionalização

Introdução

A intensificação dos fluxos comerciais entre países fez com que diversos mercados se tornassem integrados em uma base mundial de negócios, levando a novas perspectivas em termos da atuação das empresas em um contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente interesse acadêmico no estudo da internacionalização e dos processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo.

O presente estudo descreve e analisa aspectos referentes à internacionalização de empresas gaúchas do setor de couros e calçados, especialmente aqueles relativos à gestão estratégica e de marketing. A esse respeito, Vorhies e Morgan (2003, p.100) afirmam que “a literatura sugere que uma importante causa das dificuldades na implementação estratégica está na forma como são organizadas as atividades de marketing”. Em consequência, para possibilitar a implementação estratégica e alcançar desempenho superior, gestores deveriam organizar as atividades de marketing de formas diferenciadas, apropriadas às particulares estratégias de negócio adotadas.

Os relacionamentos entre estratégia e marketing são tão intensos que Piercy et al. (1997) apontam para uma interface confusa entre os campos, na medida em que existe alguma competição entre seus conceitos. “No nível teórico, conceitos de estratégia são encontrados em marketing tanto quanto em literaturas sobre administração estratégica” (PIERCY et al., 1997, p.53). Tal confusão acadêmica pode refletir o fato de que, na perspectiva prática dos negócios, ambas as áreas tenham assumido uma configuração muito estreita e integrada.

Considerando tais aspectos, no presente artigo procurou-se identificar qual é o perfil estratégico predominante em empresas gaúchas coureiro-calçadistas, com atuação internacional, bem como verificar como estão organizadas suas atividades de marketing, a fim de caracterizar possíveis relacionamentos entre tais variáveis.

1. A teoria de marketing e a internacionalização de empresas

Um dos campos de estudo no qual o fenômeno da internacionalização de empresas encontra suporte teórico-empírico é o campo do marketing, em especial marketing internacional. Para Onkvisit e Shaw (1989, p.10), “o estudo do marketing internacional é mais preocupado com o nível micro do mercado e usa a companhia como uma unidade de análise”.

A existência de diferentes perspectivas para descrever o processo de internacionalização de empresas e seu uso recorrente na literatura de marketing internacional fez com que Andersen (1993, p. 227) manifestasse preocupação quanto à ausência de qualquer avaliação coerente sobre tais modelos, o que teria prejudicado o avanço teórico-empírico da área de estudos.

Considerando tal preocupação, o autor se propõe a avaliar criticamente os principais modelos de processo de internacionalização referenciados na literatura: (1) O modelo desenvolvido por Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul – chamado de Modelo de Internacionalização de Uppsala, e (2) Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação, que focam a internacionalização como uma inovação para a firma. Nesse segundo tipo, Andersen (1993) reúne os modelos propostos por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981).

O Modelo de Internacionalização de Uppsala está focado no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva, e particularmente sobre a gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977, p.23) explicam que “os pressupostos básicos do modelo são que a ausência de tal conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais e que o necessário conhecimento pode ser

adquirido principalmente através de operações estrangeiras”. O modelo está baseado em quatro construtos inter-relacionados: comprometimento de mercado, conhecimento de mercado, decisões de comprometimento e atividades atuais.

A perspectiva dos autores está em descrever a internacionalização como um processo no qual a empresa gradualmente aumenta seu envolvimento internacional, entendido sob a forma de ciclos causais. Na avaliação do Modelo de Uppsala, Andersen (1993) entende que ele não explica porque ou como o processo de internacionalização inicia, e a seqüência de estados ou condições também não é discutida. Outro problema identificado está na ausência de discussões relativas aos fatores que podem influenciar o processo. Em relação ao teste empírico do modelo, Andersen (1993) entende que os relacionamentos entre os conceitos do modelo teórico são muito vagos, o que dificulta a testabilidade empírica.

Sob a denominação de Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação (Modelos-I), Andersen (1993) reuniu autores (BILKEY E TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; CZINKOTA, 1982; E REID, 1981) que consideram a decisão de internacionalização como uma inovação para a empresa. Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I compartilham muitas características, e a diferença central entre eles está no número de estágios do processo de internacionalização e a descrição de cada estágio. À exceção do mecanismo que impulsiona a internacionalização, “as diferenças entre os modelos parecem refletir diferenças semânticas ao invés de diferenças reais sobre a natureza do processo de internacionalização” (ANDERSEN, 1993, p.212). Assim como o modelo de Uppsala, os modelos-I também podem ser entendidos como comportamentalmente orientados. Na avaliação, os modelos-I são essencialmente compostos por conceitos não observáveis, o que dificulta a delimitação de cada um dos estágios. Outra constatação é que os argumentos para os procedimentos de classificação e para a operacionalização das variáveis explanatórias ainda são muito vagos.

De forma geral, Andersen (1993) aponta como principal objeção aos modelos –I a ausência de um *design* apropriado para explicar o processo de desenvolvimento. “Em alguns casos, as variáveis independente e dependente estão muito próximas de serem idênticas, e a direção de causação não está clara” (ANDERSEN, 1993, p.227).

Corroborando com Andersen (1993), está a identificação de que, em algumas correntes de pesquisa, a formulação de construtos empíricos não foi acompanhada por um teste empírico sistemático desses construtos, de modo que tais teorias pudessem ser integradas ao corpo geral da teoria de marketing internacional (AULAKH E KOTABE, 1992, p.23).

Nessa perspectiva avaliativa da teoria de marketing, também se encontra a visão de Sheth, Gardner e Garret (1988), quando enfatizam o período de turbulência que tem atingido os estudos de marketing, levando à relativa perda de credibilidade e gerando uma crise de identidade na área. Segundo a compreensão desses autores, é preciso aproveitar a rica herança que os pioneiros da área deixaram em termos de contribuições teóricas.

2. Gestão estratégica e marketing: comunalidades e pontos de exclusão

No desenvolvimento do presente estudo, está-se adotando a noção de que a ida de uma empresa ao mercado externo é resultado de uma decisão de caráter estratégico. Suportes para esse argumento são encontrados em diversos autores, como Mata e Portugal (2004), Douglas e Craig (1989), Dunning (1996), Li (1995) e Johanson e Vahlne (1990), os quais destacam as questões estratégicas subjacentes à ida de empresas ao mercado externo. Mata e Portugal (2004, p. 285), nesse sentido, afirmam que “a entrada em mercados estrangeiros é provavelmente determinada por considerações estratégicas”. Para Melin (1992) a internacionalização deve ser entendida – e estudada – sob a forma de processo estratégico. Para esse autor, internacionalização é uma dimensão maior do contínuo processo estratégico da maioria das empresas.

Na visão de Johanson e Vahlne (1990, p.22), “processos de internacionalização são o

resultado de uma mescla de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade”. Em Dunning (1996) também se encontra referência ao fato de que as três vantagens determinantes da internacionalização – descritas no paradigma eclético – não dão conta de explicar, na totalidade, diferenças identificadas na trajetória de internacionalização de empresas de um mesmo setor econômico. Vê-se a menção implícita às questões estratégicas quando o autor advoga o uso da teoria da administração estratégica – somada às abordagens econômicas – para explicar o surgimento e crescimento de multinacionais (Dunning, 1996, p.28). Dunning (1988, p.25) também expressa o desejo de perceber um gradual entrelaçamento entre os enfoques do economista, do analista de negócios e do teórico organizacional para a compreensão da produção internacional.

Para Douglas e Craig (1992), a partir da década de 1990, os estudos em marketing internacional se voltaram mais fortemente para a discussão da formulação da estratégia de marketing global. Para os autores, decisões em marketing internacional e estratégia não podem ser efetivamente estudadas de modo isolado. A evolução da estratégia de marketing global é entendida por Douglas e Craig (1989), como consequência do processo incremental de internacionalização, o qual diz respeito aos movimentos de uma firma através de sucessivas fases, cada uma formada por novos desafios estratégicos e prioridades decisórias. Emerge dessa concepção a premissa de que os imperativos estratégicos e as questões-chave com os quais uma empresa se depara variarão em dependência ao grau de experiência e natureza das operações em mercados internacionais.

Em relação à administração estratégica, Schendel e Hofer (1979) definiram-na como “um processo que lida com o trabalho empreendedor da organização, com renovação e crescimento organizacional, e mais particularmente com desenvolvimento e utilização da estratégia que guia as operações da organização” (Schendel e Hofer *apud* Piercy et al, 1997, p. 51). Tal conceito enfatiza o papel da gestão estratégica na orientação geral da empresa.

Sobre marketing, Day (1992) aponta que, tradicionalmente, seu papel tem sido o de servir como a “função-fronteira” entre a empresa e seus consumidores, canais e ambiente de competição. Nessa perspectiva, já se alinham alguns indicadores da inter-relação entre marketing e gestão estratégica, na medida em que ambas as funções lidam com questões referentes ao relacionamento empresa-ambiente externo. No caso da estratégia do negócio, a preocupação está em definir uma orientação ampla em termos da postura perante o ambiente concorrencial de mercado. Para Wensley (2000), a estratégia do negócio tem a ver com a “arena total de vantagens potenciais, mas o foco primário está nas vantagens que consistem na integração das áreas funcionais dentro da firma”.

Muitas são as definições já dadas para o que é marketing. Aqui, está-se assumindo que marketing é tanto uma filosofia de negócios quanto uma função gerencial. A verdadeira essência de marketing está em “mutuamente satisfazer relacionamentos de troca” (Baker, 2000, p. 1). As trocas entre produtores e consumidores compõem o interesse básico de marketing, não importando por meio de qual tipo de organização esteja sendo concretizado o relacionamento de troca e nem mesmo se a transação é intermediada/realizada por um setor formalmente definido para marketing na estrutura organizacional. Para Baker (2000), as perspectivas pessoais sobre marketing podem variar, mas a proposição central permanece: marketing se preocupa com a identificação, criação e manutenção de relacionamentos de troca (comercial) mutuamente satisfatórios. Em semelhante tratamento, Hunt (2002, p. 29) argumenta que a maioria dos pesquisadores de marketing percebe que o tema fundamental de marketing é a transação. “Marketing pode ser visto como a ciência das transações – sua estrutura, suas propriedades, e suas reações com outros fenômenos” (Hunt, 2002, p. 29).

Ao abordar os fundamentos da estratégia de marketing, Wensley (2000, p. 162) afirma que seus princípios básicos “são definidos de modo simples: alcançar sucesso persistente no mercado acima da competição”. Em decorrência de sua argumentação, o autor assume que a

estratégia de marketing concentra-se sobre as bases das vantagens competitivas associadas à função de marketing. Assim, as fontes de vantagens que estão associadas com marketing geralmente surgem de atividades que são desenvolvidas por áreas funcionais dentro da firma e, portanto, não podem ser vistas como totalmente independentes.

Para o entendimento do papel e domínio das áreas de marketing e de estratégia de negócios, Piercy et al. (1997) argumentam que a separação de ambas as áreas não é viável por três razões. Primeiro, porque é necessário considerar como as questões estratégicas em marketing estão relacionadas à estratégia corporativa. Segundo, porque qualquer análise mais aprofundada irá sugerir que existe, de fato, alguma sobreposição e competição entre os conceitos de marketing e estratégia. A terceira razão apontada pelos autores é que ambas as áreas estão experimentando desafios e pressões geradas por uma evolução em formas e práticas corporativas e turbulência ambiental que são evidentes em ambas as áreas.

Tratando das relações entre perfil estratégico e marketing, é importante avaliar os modos pelos quais a organização de marketing se ajusta com o tipo estratégico de uma organização e de que forma se relaciona com o desempenho de marketing. A esse respeito, Vorhies e Morgan (2003) desenvolveram estudo cuja questão de pesquisa tem foco no relacionamento entre a configuração da organização de marketing e a estratégia de negócios. O modelo conceitual de Vorhies e Morgan (2003) – FIG. 1 – combina *insights* da teoria de configuração e da literatura de marketing para desenvolver uma estrutura que denote os relacionamentos holísticos entre fenômenos multidimensionais como organização de marketing e estratégia de negócios.

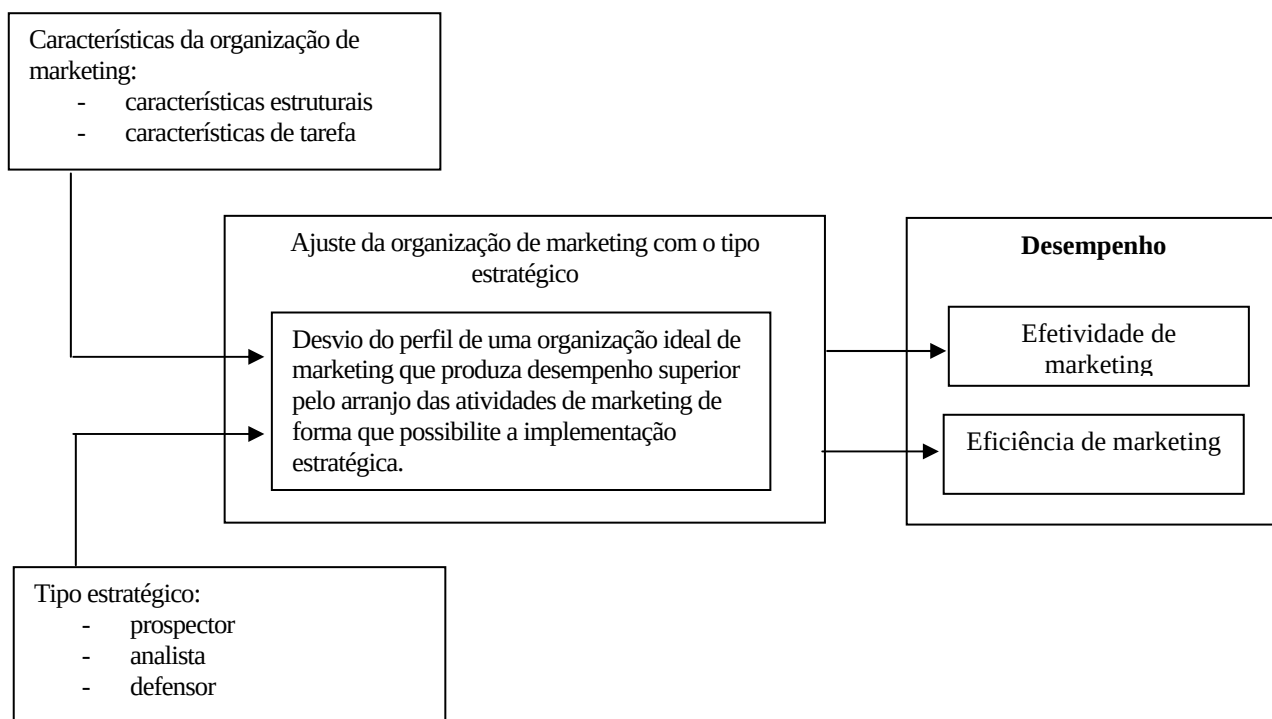


FIGURA 1 - Ajuste entre organização de marketing e tipo estratégico e seu relacionamento com performance de marketing

Fonte: Vorhies e Morgan (2003)

A FIG. 1 ilustra dois construtos que são importantes para o entendimento e a avaliação do ajuste entre organização de marketing e estratégia de negócios: tipo estratégico e características organizacionais de marketing (Vorhies e Morgan, 2003, p.102). Para a definição de tipo estratégico, os autores se baseiam na proposta de Miles e Snow (1978), na qual são apresentados quatro tipos – prospector, defensor, analista e reativo – que representam padrões planejados de adaptação organizacional ao mercado. O tipo reativo não foi estudado

porque os autores entenderam que ele representa, no longo prazo, firmas que não têm uma estratégia clara ou consistente.

O construto características organizacionais de marketing refere-se às mais importantes características estruturais e de tarefa que, juntas, constituem o modo pelo qual as atividades de marketing são organizadas no negócio. Sobre características estruturais os autores investigam três aspectos considerados relevantes: centralização, formalização e especialização, os quais – em conjunto – indicam se as atividades de marketing estão arranjadas em um modo burocrático ou orgânico (Vorhies e Morgan, 2003, p.103).

As características de tarefa da organização de marketing, por seu turno, tratam da natureza das atividades de marketing empreendidas e dos modos pelos quais são executadas. Três características são utilizadas para delinear-las: complexidade da tarefa, capacidades de marketing e interdependência do grupo de trabalho

Sobre efetividade e eficiência de marketing, os autores esclarecem que a primeira diz respeito ao grau em que são alcançados os objetivos de mercado; eficiência de marketing, por sua vez, é o quociente entre resultados de marketing e recursos consumidos. A eficácia de marketing foi analisada pelos autores através da avaliação do alcance – por parte das empresas pesquisadas – de objetivos relativos a crescimento no *share* de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado. A eficiência foi calculada a partir da divisão do valor gasto com marketing e vendas pela receita bruta (Vorhies e Morgan, 2003).

O modelo conceitual dos autores procura resolver uma das questões importantes na área de gestão estratégica: de que forma o tipo estratégico e a organização de marketing se relacionam. Para os autores, diferentes perfis estratégicos exigirão uma estrutura específica de marketing para que resultados positivos sejam alcançados. Assim, por exemplo, é esperado que organizações prospectoras tenham um arranjo mais flexível e descentralizado da área de marketing, uma vez que a inovação e a busca permanente por novos produtos e/ou mercados é característica distintiva deste tipo estratégico. Da mesma forma, acredita-se que a ausência de ajuste entre perfil estratégico e organização de marketing minimizam as chances de certa empresa obter bons resultados.

4. Delimitações metodológicas

Foi realizada uma pesquisa conclusiva descritiva (MALHOTRA, 2001). A população deste estudo considerou todas as empresas do setor coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul, que segundo dados do Sebrae/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul) são em torno de três mil. Através do site da Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados) foi encontrado o cadastro com o contato de 82 empresas do RS. Todas elas foram contactadas primeiramente por correspondência e mais tarde por correio eletrônico e telefonema.

No total, 21 empresas responderam ao questionário adequadamente e compuseram a amostra efetiva. Além destas, outras 4 afirmaram não trabalhar com o exterior, portanto não contribuiriam para o estudo; havia 17 empresas cujo endereço e/ou telefone para contato não existia, e não foram encontrados novos registros da organização e 4 estavam sob processo de fechamento devido a dificuldades enfrentadas nos últimos meses, o que totalizou 25 empresas a serem excluídas das 82 empresas possíveis. As 57 empresas restantes foram convidadas a participar do estudo em 3 diferentes ocasiões, mas apenas 21 se dispuseram a responder o questionário, o que perfaz 37% de taxa de resposta. As empresas restantes (63%) não responderam ao questionário, afirmando motivos como falta de tempo, não autorização da direção para liberar informações sobre a empresa e desinteresse em participar do estudo.

Através do envio de questionário por meio eletrônico e por correio foram identificadas as empresas internacionalizadas. O questionário foi elaborado com base na literatura pesquisada e foi submetido à apreciação de especialistas – professores das áreas de marketing,

estratégia e gestão internacional, e profissionais do setor – para, após suas considerações, realizar o pré-teste e a validação. Depois de coletados, os questionários foram verificados, editados (organizados), codificados e transcritos. Os dados foram avaliados em termos de consistência, ajuste estatístico e, por fim, selecionado o método para a sua análise (Malhotra, 2001). Fez-se a análise descritiva dos dados e as análises quantitativas tiveram auxílio do software SPSS. Também foram coletados dados secundários sobre o comportamento do setor.

5. Resultados

5.1 Pesquisa com base em dados secundários

A indústria calçadista apresenta grande importância no cenário mundial. Segundo dados do Sebrae/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul), o consumo mundial de calçados, atualmente, chega a 14 bilhões de pares/ano. 25% do consumo mundial de couro é direcionado à fabricação de calçados – no Brasil essa porcentagem é de 11,49%. A China detém quase metade do total do mercado de calçados, cerca de 48,57%. O Brasil ocupa o primeiro lugar no ranking mundial de couro curtido e calçados de couro. O setor de couro e calçado tem mais de seis mil empresas instaladas no Brasil, entre fábricas de calçados, componentes, máquinas e equipamentos especializados no curtimento e acabamento do couro. Além do consumo interno, 26% da produção nacional de calçados é destinada à exportação.

O Rio Grande do Sul concentra a maior parte da produção calçadista do país com cerca de três mil empresas. É, portanto, o pólo calçadista mais importante do Brasil: em torno de 70% da exportação brasileira de sapatos sai do estado. Os pólos calçadistas gaúchos detêm 60% da indústria de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couros e calçados. Em 2002, cerca de 270 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria de calçados no Estado. Além disso, no RS estão as principais instituições de Ensino Técnico e os mais importantes centros de pesquisa e assistência tecnológica de calçados do Brasil. Desde o início de 2005, porém, o setor vem enfrentando uma séria crise. Nos últimos anos, cresceram as dificuldades em decorrência, principalmente, da valorização excessiva do real frente ao dólar. Isso diminuiu a competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional e já provocou quedas nas exportações e no número de empregos. Só no setor coureiro-calçadista, foram quase 40 mil demissões nos últimos dois anos (www.novohamburgo.org).

Segundo a Assintecal (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), outros motivos para a crise são os juros e a carga tributária elevados, o que resulta na queda da produção, fechamento de fábricas, demissões em massa e uma crise social e econômica generalizada. Outro agravante é que o setor suga, também para a roda de problemas, os fornecedores mais importantes da cadeia produtiva: componentes e couro. De janeiro a outubro de 2005, o setor calçadista deixou de exportar 17,97 milhões de pares, que representam cerca de US\$ 178 milhões a menos no faturamento. Queda que foi observada também no setor de couro, que, de acordo com a Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (Aicsul), diminuiu em 18% a produção (em volume físico) para exportação, também no acumulado até outubro, comparado com o mesmo período do ano passado.

A queda é sentida em vários pólos fabricantes de calçados, principalmente no Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul, onde mais de 11 mil pessoas perderam o emprego de janeiro a junho de 2005. A Abicalçados ainda relata que mesmo com volume menor, o setor calçadista registrou, de janeiro a junho de 2005, uma elevação de oito por cento no faturamento, obtendo divisas de US\$ 765,9 milhões, contra US\$ 707,2 milhões do ano anterior. O motivo foi o aumento do preço médio do par do calçado vendido no exterior, ocorrido em parte pelo aumento no preço do calçado exportado, e em parte pela perda de mercados de preços mais

baixos.

Percebe-se com estas informações que a crise das empresas do setor está relacionada a um processo de internacionalização que não previu estrategicamente os impactos que mudanças de taxas cambiais e tributárias poderiam causar. As empresas que mais sofreram nesse período foram as de menor porte, que não estavam preparadas para enfrentar tais adversidades. Empresas de maior porte e mais bem estruturadas conseguiram utilizar estratégias diferenciadas de internacionalização e manter-se no mercado externo mesmo durante o período de crise, atingindo resultados satisfatórios. Tais empresas compõem a maior parte da amostra deste estudo, como poderá ser visto adiante.

5.2 Pesquisa survey

5.2.1 Perfil dos respondentes

Para a análise do perfil dos respondentes foram avaliadas as variáveis sexo, idade, tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho no setor, cargo atual na empresa e cargos ocupados anteriormente. O perfil predominante está descrito na tabela 1.

Tabela 1 – Perfil predominante dos respondentes

Sexo	Frequência	%
Masculino	18	85,7
Idade	Frequência	%
De 31 a 40 anos	6	28,6
De 41 a 50 anos	4	19,0
Tempo de trabalho na empresa	Frequência	%
De 6 a 10 anos	7	33,3
Mais de 20 anos	4	19,0
Tempo de trabalho no setor	Frequência	%
De 6 a 10 anos	5	23,8
Cargo ocupado	Frequência	%
Gerente/Diretor Comercial	5	23,8
Área de exportação	10	47,6

Em relação ao perfil dos entrevistados é possível identificar que a variabilidade dos dados em relação à idade é relativamente baixa, evidenciando certa homogeneidade na faixa etária dos respondentes, entre 25 e 54 anos. A variabilidade do tempo de empresa e no setor indica uma elevada amplitude, entre 1 e 35 anos. Em média, a idade e o tempo de empresa e de setor são relativamente baixos, indicando que no comportamento das empresas analisadas, em relação à contratação de profissionais, predomina a procura por pessoas jovens e com elevado grau de rotatividade. É possível observar também que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, têm menos de 40 anos, possuem relativa experiência no setor, pois trabalham na empresa ou no setor há mais de 6 anos. A análise dos cargos ocupados evidenciou, conforme a expectativa inicial da pesquisa, que a maioria dos respondentes atua na área comercial e/ou de exportação.

5.2.2 Caracterização das empresas

Para a caracterização das empresas foram avaliadas as variáveis tempo da empresa no setor, práticas internacionais realizadas pela empresa, porte – determinado pelo número de funcionários, fatia de mercado que ocupa, e a realização de planejamento e monitoramento. Os dados relativos às variáveis tempo e práticas internacionais, em suas características predominantes, são apresentados na tabela 2.

Conforme os dados apresentados na tabela 3, as empresas respondentes demonstram ter tradição no mercado, tendo em sua maioria mais de 21 anos de atividade. São empresas maduras na atividade. O tempo mínimo de atuação é de 10 anos, o máximo é de 90, e a média é de 31,6 anos. Quanto às práticas no exterior, todas elas realizam exportação, somente 19% praticam licenciamento, e nenhuma possui fábrica instalada em território estrangeiro. Além disso, 9,5% dos respondentes afirmaram realizar outro tipo de atividade no exterior. Entre elas foram citadas investimento externo direto – subsidiária no exterior voltada à comercialização; e terceirização de produção no exterior.

Tabela 2 – Perfil predominante das empresas

Tempo de atuação da empresa no setor	Frequência	%
De 21 a 30 anos	12	57,1
De 41 a 50 anos	2	9,5
Mais de 50 anos	2	9,5
Práticas internacionais	Frequência	%
Exportação	21	100,0
Licenciamento	4	19,0
Fabricação em território estrangeiro – subsidiária	0	0
Outra	2	9,5

A seguir, são elencados os dados relativos ao número de funcionários das empresas, caracterizando o porte.

Tabela 3 - Número de funcionários no mercado brasileiro

Número de funcionários	Frequência	%
De 20 a 99 funcionários	1	4,8
De 100 a 499 funcionários	9	42,9
Mais de 500 funcionários	11	52,4
Total	21	100,0

As empresas participantes da amostra são, em sua maioria, de grande porte, o que ratifica a avaliação de especialistas, de que as maiores empresas estão conseguindo manter suas atividades, apesar da séria crise pela qual passa o setor.

A respeito da postura da empresa diante da necessidade de realizar planejamento e de efetuar monitoramento ambiental, os dados evidenciaram que a prática do planejamento é comum a todas as empresas, assim como o monitoramento ambiental. Os dados da tabela 4 mostram os resultados obtidos.

Tabela 4 - Planejamento e monitoramento ambiental

Realização de planejamento	Frequência	%
Não	0	0
Sim	17	81,0
Às vezes	4	19,0
Total	21	100,0
Realização de monitoramento ambiental	Frequência	%
Não	3	14,3
Sim, sempre	9	42,9
Às vezes	9	42,9
Total	21	100,0

A realização freqüente de planejamento e de monitoramento ambiental aponta para

empresas que desenvolvem visão de futuro e se preocupam em identificar precocemente mudanças no ambiente externo, a fim de se adaptarem com mais efetividade.

5.2.3 Perfil estratégico

As empresas foram classificadas segundo o perfil estratégico verificado: prospectora, analista e defensiva, segundo tipologia de Miles e Snow (1978). A tabela 6 apresenta os dados oriundos desta questão.

Tabela 5 - Perfil estratégico

Perfil estratégico	Frequência	%
Estratégia Prospectora	13	61,9
Estratégia Analista	5	23,8
Estratégia Defensiva	3	14,3
Total	21	100,0

A estratégia com a qual as empresas mais se identificaram foi a prospectora. Isso evidencia que os entrevistados julgam estar arriscando em investimentos que tornem suas organizações pioneiras no mercado. Em seguida, com 23,8%, vem a estratégia analista, um pouco mais cuidadosa que a primeira, aliando práticas inovadoras à busca da estabilidade. A menos citada, por apenas 14,3% das empresas entrevistadas, foi a estratégia defensiva, que busca uma posição mais segura e estável no mercado, sem muitos riscos.

5.2.4 Atuação no exterior

As empresas pesquisadas foram classificadas de acordo com a sua atuação no exterior. Para isso foram avaliados tempo, razões e formas de atuação internacional, número de funcionários no exterior, percentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais, definição de metas para o mercado externo.

Tabela 6 - Tempo de atuação no exterior

Tempo de atuação no exterior	Frequência	%
Não respondeu	4	19,0
Até 5 anos	1	4,8
De 6 a 10 anos	1	4,8
De 11 a 15 anos	3	14,3
De 16 a 20 anos	4	19,0
De 21 a 25 anos	4	19,0
De 26 a 30 anos	3	14,3
Mais de 30 anos	1	4,8
Total	21	100,0

Como indica a tabela 6, este período para a maioria das empresas é entre 10 e 30 anos.

As principais razões da ida para o mercado externo estão apresentadas na tabela 8 em uma escala de importância de 1 a 7, sendo 1 *muito importante* e 7 *pouco importante*. O número 0 representa a percentagem em que a razão foi não assinalada em nenhum grau de importância.

Tabela 7 - Razões da ida da empresa para o mercado externo

Razões	Intensidade (%)							
	0	1	2	3	4	5	6	7
Saturação do mercado brasileiro	19,0	23,8	19,0	19,0	4,8	4,8	9,5	0
Ida de concorrentes brasileiros para o mercado	23,8	0	14,3	0	23,8	19,0	19,0	0

externo								
Diversificação do risco	14,3	9,5	28,6	9,5	14,3	19,0	4,8	0
Busca de oportunidades em mercados externos	14,3	42,9	14,3	19,0	4,8	4,8	0	0
Incentivos governamentais	19,0	0	19,0	9,5	19,0	14,3	14,3	4,8
Manter-se lado a lado com as inovações tecnológicas	23,8	14,3	4,8	23,8	9,5	9,5	14,3	0
Outras	85,7	9,5	4,8	0	0	0	0	0

Das razões que explicam a ida da empresa para o mercado externo, a que mais se destacou é a busca de oportunidades em mercados externos, o que é condizente com o perfil estratégico prospector, haja vista que esta opção é típica de uma motivação pró-ativa. Em seguida, outros motivos considerados importantes foram a saturação do mercado brasileiro e a diversificação do risco, respectivamente. Outros, como ida de concorrentes brasileiros para o mercado externo e incentivos governamentais foram considerados menos importantes.

A tabela 8 apresenta os dados predominantes sobre formas de atuação internacional, número de funcionários no exterior, percentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais, definição de metas para o mercado externo e existência ou não de subsidiária fora do país.

Tabela 8 - Atuação no exterior – perfil predominante

Forma de atuação da empresa no exterior	Frequência	%
Permanente	18	85,7
Número de funcionários brasileiros no exterior	Frequência	%
Nenhum funcionário	19	90,5
Número de funcionários estrangeiros no exterior	Frequência	%
Nenhum funcionário	18	85,7
Percentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais	Frequência	%
Até 10%	5	23,8
De 11 a 20%	6	28,6
Mais de 90%	4	19,0
Definição de metas para o mercado externo em termos de crescimento de participação no mercado	Frequência	%
Sim	14	66,7
Definição de metas para o mercado externo em termos de crescimento nas vendas	Frequência	%
Sim	20	95,2
Definição de metas para o mercado externo em termos de posição no mercado	Frequência	%
Sim	13	61,9
Existência de subsidiária no exterior	Frequência	%
Não	18	85,7

A forma de atuação da maioria das empresas no exterior é permanente, o que indica maior grau de comprometimento com a atividade internacional. A baixa frequência de funcionários brasileiros no exterior é explicada pelo elevado índice de atividade exportadora, o que caracteriza uma forma de internacionalização com menor necessidade de uma equipe própria nos mercados-destino. A exportação é feita pela própria empresa, a partir de seu mercado doméstico, não sendo necessária a presença de funcionários no exterior. O percentual da receita operacional bruta advinda de operações internacionais é, para a maioria das empresas, menor que 20%, indicando que suas atividades são direcionadas principalmente para o mercado interno. Apenas 19% das empresas têm este percentual maior de 90%, o que indica que a operação internacional é a principal atividade da empresa.

Para o mercado externo, as empresas definem suas metas principalmente em termos de crescimento de vendas. Em seguida em termos de crescimento de participação de mercado e por último em termos de posição no mercado. A definição de metas é um indicador do uso efetivo das ferramentas de planejamento por essas empresas e a expectativa de crescimento nas vendas despontou como a principal preocupação no grupo pesquisado.

Apenas três empresas possuem subsidiárias no exterior, das quais elas são as únicas proprietárias. Entre os países citados em que se localizam estas subsidiárias estão Bolívia, Argentina, México, Estados Unidos, Peru, Colômbia e Chile. A exceção dos Estados Unidos, as demais operam em países latinos, cuja cultura e língua assemelha-se mais à portuguesa, o que pode reforçar a tese de que a distância psíquica é um fator importante na escolha de países para ingressar (Johanson e Vahlne, 1977)

5.2.5 Relacionamento com o mercado

Nesta seção, as empresas foram avaliadas quanto à autonomia de tomada de decisão na área de marketing, realização de atividades em relação aos concorrentes, alcance de objetivos e forma de trabalho na área de marketing. A primeira questão – autonomia de tomada de decisão na área de marketing tem seus resultados apresentados na tabela 16, e está em uma escala de 1 a 7, sendo 1 *discorda fortemente* e 7 *concorda fortemente*. Ainda há a alternativa *não resposta* (NR).

Tabela 9 - Tomada de decisão na área de marketing

Tomada de decisão na área de marketing	Intensidade (%)							
	NR	1	2	3	4	5	6	7
Até que um superior/chefe tome uma decisão, pode haver pouca ação nos setores que tratam das relações com o mercado.	4,8	9,5	9,5	9,5	23,8	19,0	14,3	9,5
Nos setores de relações com o mercado, uma pessoa que deseje tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajada.	0	9,5	23,8	23,8	19,0	4,8	9,5	9,5
Até pequenas questões devem ser levadas para alguém com mais autoridade para a decisão final.	0	14,3	9,5	28,6	9,5	14,3	19,0	4,8
Toda decisão tomada nos setores de relacionamento com o mercado precisam ter a aprovação do chefe.	0	4,8	9,5	23,8	4,8	14,3	23,8	19,0

A tabela 9 aponta que há certa relutância das empresas em permitir que uma pessoa tome uma decisão sem passar pelo chefe, apesar de tentarem dar alguma autonomia para o funcionário. Considerando a predominância de empresas de perfil prospector, era esperada uma organização mais flexível e menos centralizada da área de marketing, algo que os dados não demonstram.

As empresas também responderam, na forma de escala de 1 a 7, sendo 1 *muito mal* e 7 *muito bem*, o quão bem desenvolvem certas atividades de marketing em relação aos seus concorrentes. Os resultados estão apresentados na tabela 13.

Tabela 10 - Atividades em relação aos concorrentes

Quão bem a empresa desenvolve as seguintes atividades em relação aos seus concorrentes	Intensidade (%)							
	NR	1	2	3	4	5	6	7
Comunicação com consumidores	4,8	4,8	0	9,5	9,5	42,9	14,3	14,3
Relações públicas	0	4,8	0	9,5	14,3	42,9	28,6	0
Venda pessoal / negociação de vendas	0	0	0	4,8	9,5	52,4	23,8	9,5
Definição de preços competitivos	4,8	0	0	4,8	23,8	23,8	38,1	4,8
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	0	0	0	0	9,5	33,3	38,1	19

Monitoramento ambiental	0	0	0	14,3	14,3	23,8	28,6	19
Planejamento de marketing	0	4,8	0	9,5	14,3	33,3	28,6	9,5
Desenvolvimento de habilidades para lidar com mercado	0	0	4,8	14,3	9,5	28,6	38,1	4,8

Os resultados mostram que as empresas se julgam muito bem posicionadas em relação à concorrência, pois em todos os itens a maioria das empresas ficou acima da escala 5. Os itens que mais se destacaram foram desenvolvimento de habilidades para lidar com o mercado, desenvolvimento de novos produtos/serviços e definição de preços competitivos.

A tabela 11 demonstra a percepção das empresas quanto ao alcance de seus objetivos em uma escala de 1 a 7, sendo 1 *muito mal* e 7 *muito bem*.

Tabela 11 - Alcance de objetivos

Quão bem a empresa tem alcançado seus objetivos em termos de...	Intensidade (%)							
	NR	1	2	3	4	5	6	7
... crescimento na participação de mercado.	0	4,8	4,8	4,8	14,3	38,1	23,8	9,5
... crescimento de vendas.	0	0	0	14,3	14,3	28,6	33,3	9,5
... posição no mercado.	0	0	0	9,5	19	33,3	23,8	14,3

Devido à crise que o setor vem enfrentando desde o início de 2005, esperava-se que na questão sobre alcance de objetivos as empresas afirmassem estar descontentes e com dificuldades. O que se observou nas respostas, porém, foi o contrário: a maioria respondeu que está alcançando bem seus objetivos em termos de crescimento na participação de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado. O alcance dos objetivos estabelecidos demonstra, segundo Vorhies e Morgan (2003), elevado grau de eficácia de marketing.

A avaliação da forma de trabalho na área de marketing está apresentada na tabela 12. Seus dados estão em uma escala de 1 a 7, sendo 1 *de forma alguma* e 7 *em grande medida*.

Tabela 12 - Forma de trabalho na área de marketing

Em que medida...	Intensidade (%)							
	NR	1	2	3	4	5	6	7
... o trabalho que as pessoas da organização de marketing realizam é o mesmo dia-a-dia?	0	9,5	28,6	14,3	33,3	9,5	4,8	0
... o trabalho se move entre os grupos de trabalho de marketing de um modo seqüencial?	0	9,5	4,8	14,3	38,1	14,3	19	0
... há um modo claramente conhecido para realizar os principais tipos de atividades com as quais os grupos de trabalho de marketing lidam?	4,8	4,8	4,8	14,3	33,3	28,6	4,8	4,8
... os profissionais de marketing tendem a desenvolver as mesmas tarefas, da mesma maneira?	0	9,5	19	28,6	28,6	14,3	0	0
... existe uma seqüência compreensível de passos que podem ser seguidos para desenvolver a maioria das tarefas de marketing?	0	0	9,5	23,8	23,8	28,6	9,5	4,8
... o fluxo de trabalho no setor segue de forma que o trabalho entra no setor e diferentes subunidades diagnosticam, resolvem problemas e trabalham juntas, como um grupo, ao mesmo tempo?	4,8	0	4,8	33,3	19	23,8	4,8	9,5

Quanto à forma de trabalho na área de marketing observa-se um equilíbrio entre seguir processos conhecidos e inovar com novas atividades, pois a maioria das questões tem maior percentual de respostas em torno da escala mediana, conforme mostra a tabela. Da mesma forma que em questão anterior, nesta também era esperado o predomínio de respostas em próximas aos itens mais baixos da escala, o que indicaria um comportamento flexível e dinâmico da área, o que é coerente com o perfil predominante de empresas prospectoras. No entanto, seguir rotinas conhecidas e modos de trabalho previamente estabelecidos, dentre

outros, estão presentes na organização da tarefa de marketing das empresas pesquisadas, o que indica um certo descompasso – ou falta de ajuste – entre o perfil estratégico e a organização da tarefa de marketing.

6 Conclusões

Os resultados obtidos na pesquisa *survey* e na pesquisa de dados secundários relativos ao setor foram fundamentais para as conclusões apresentadas. As informações a partir de pesquisa bibliográfica ajudaram a caracterizar o setor que demonstra elevada importância no RS, estado reconhecido pela importância do seu *cluster* de calçados, formado por muitas empresas que movimentam milhares de trabalhadores. O estudo de suas estratégias e de configuração de marketing, proposta da pesquisa *survey*, ajudam a compreender a importância do setor e o grau de internacionalização que a pesquisa com dados secundários descreve.

A pesquisa *survey* mostrou que as empresas pesquisadas são na maioria de grande porte, com experiência no ramo, participação e todas realizam alguma atividade internacional, notadamente exportações. A busca de oportunidades em mercados externos, com o objetivo de aumentar o volume de vendas, principalmente através da exportação, foi o ponto que mais se destacou nas razões para a internacionalização. Verificou-se o predomínio de motivação pró-ativa na ida para o exterior, o que é coerente com o perfil estratégico predominante.

A maioria das empresas considera que está alcançando seus objetivos em termos de crescimento da participação de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado, mesmo com a crise que o setor vem enfrentando. Também afirmam estar bem posicionadas em vários aspectos em relação aos seus concorrentes.

A respeito ao modelo de Vorhies e Morgan (2003), os dados sugerem que as empresas, ainda que se definam predominantemente como prospectoras, têm uma organização de marketing mais do tipo burocrático do que do tipo orgânico. Essa ausência de ajuste, segundo a literatura, pode ser um limitador no alcance dos objetivos previamente traçados. As empresas pesquisadas, no entanto, afirmam ter elevada eficácia de marketing, uma vez que estão alcançando suas metas em relação ao mercado externo. A aparente contradição entre o perfil estratégico e a maneira como está organizada a área de marketing pode sugerir, dentre outros aspectos, que a auto-percepção de perfil estratégico não corresponde, efetivamente, às práticas estratégicas desenvolvidas nas empresas estudadas. A ampliação do estudo para um maior número de respondentes, aliada à utilização de outras estratégias para definição do perfil estratégico, poderiam contribuir para explicar o quadro diagnosticado.

Referências Bibliográficas

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, p.209-231, second quarter 1993.
- ASN RS – Agência Sebrae de Notícias - Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em out., nov. e dez. 2007.
- ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **Crise do calçado atinge toda a cadeia produtiva**. Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br/assintecal/web/index.asp?area=1&codmenu=368&codconteudo=10558>>. Acesso em 08 jan. 2008.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M. An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990. **Journal of International Marketing**, v.2, n.2, p.5-28, 1993.
- BAKER, M. J. Marketing – philosophy or function? In: BAKER, M. J. (Ed.). **Marketing theory: a student text**. London: Business Press, 2000, p. 1-20.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.9, p. 93-98, Spring/Summer 1977.

CAVUSGIL, S T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p.273-81, 1980.

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

DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy debate. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n.4, p. 321-329, 1992.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. **International Journal of Research in Marketing**, n. 9, p. 291-318, 1992.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, Spring 1988.

DUNNING, J. H. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 27-43.

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory: toward a general theory of marketing**. New York, M. E. Sharpe, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p.23-32, Spring/Summer 1977.

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

LI, J. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, v. 16, pp. 333-351, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.**

MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business Economics**, n. 22, p.283-298, 2004.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp.99-118, 1992.

MILES, R. E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

NOVOHAMBURGO.ORG – Site da cidade de Novo Hamburgo. **Em defesa do setor Coureiro e Moveleiro**. Disponível em: <<http://novohamburgo.org/noticias/geral/defesa-coureiro-moveleiro>>. Acesso em 08 jan. 2008.

ONKVISIT, S.; SHAW, J.J. **International marketing: analysis and strategy**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1989.

PIERCY, N. P. et al. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. **Journal of Strategic Marketing**, n. 5, p. 50-62, 1997.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v.12, p.101-12, Fall 1981.

SHETH, J. N., GARDNER, D. M., GARRET, D. E. **Marketing Theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

VORHIES, D. W. e MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, p.100-115, January 2003.

WENSLEY, R. Marketing strategy. In: BAKER, M. J. (E d.). **Marketing theory: a student text**. London: Business Press, 2000, p. 161-180.