

5. DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

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

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

5.1. Entrevista 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Entrevista 2

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3. Entrevista 3

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4. Entrevista 4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.5. Entrevista 5

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

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

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

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

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

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

5.6. Entrevista 6

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

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

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

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

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

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

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

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

5.7. Entrevista 7

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.8. Entrevista 8

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.9. Entrevista 9

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.10. Entrevista 10

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.11. Entrevista 11

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.12. Entrevista 12

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.13. Entrevista 13

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.14. Entrevista 14

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.15. Entrevista 15

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.16. Indicadores Citados por Entrevista

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

Tabela 5: Indicadores de Desempenho de Exportação Citados por Entrevista

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

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

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

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

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

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

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

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

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