

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

6.1. Formas de Exportação Utilizadas e Atitude Exportadora

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2. Informações sobre Resultados Passados de Exportação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Entrevistador: “Mesmo para exportação?”

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

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

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

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

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

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

Entrevistador: “Vocês fazem projeção?”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 7: Informações sobre Resultados Passados de Exportação por Entrevista

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

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

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

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

Entrevistador: “Você conseguiria se comparar com algum concorrente seu que também exporte essa linha ou uma linha similar a sua?”

Entrevistado: “Não sei.” (ENTREVISTA 1).

Entrevistador: “Então, seria possível comparar a empresa com outros concorrentes exportando para os mesmos países?”

Entrevistado: “No Brasil, nos segmentos das camisas, nós fizemos praticamente 65% das camisas exportadas do país, nós temos outros 30, 35% feito pelas outras empresas brasileiras, mas eu não tenho muita percepção de quem é.” (ENTREVISTA 3).

Entrevistador: “Você saberia dizer se o volume que a empresa exporta para os Estados Unidos é maior que o volume exportado por outros concorrentes brasileiros ou estrangeiros que exportam para os Estados Unidos?”

Entrevistado: “Acho que não porque nós somos parte do volume que eles exportam, já que a demanda, pelo menos até antes da crise, é muito grande. Então, aqui mesmo no Pará nós fazemos e têm outros que estão esperando esse mercado voltar para continuar oferecendo.” (ENTREVISTA 7).

Entrevistador: “O senhor trabalha com alguma informação sobre os concorrentes? O senhor procura informações sobre o desempenho das empresas concorrentes do senhor?”

Entrevistado: “Não. Tem as estatísticas do SISCOMEX, só com indicativos, né? Nós somos também da diretoria da Federação das Indústrias, todo mês a gente recebe as informações.”

Entrevistador: “E o senhor pega comparação com os concorrentes, não?”

Entrevistado: “Não porque não leva a nada praticamente, sabe?” (ENTREVISTA 11).

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

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

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

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

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

Entrevistado: “Sim.”

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

Entrevistado: “Ah, certamente.”

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

Entrevistado: “Certo.”

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

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

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

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

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

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

Entrevistado: “Tenho.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Entrevistador: “Não há regularidade?”

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

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

Entrevistado: “É fiel.”

Entrevistador: “Regular, duradouro?”

Entrevistado: “Sim, sim.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Entrevistador: “Seria a questão da aprendizagem?”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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