

2 Revisão da Literatura

2.1 A Complexidade do Mercado Internacional

O modelo de substituição de importações adotado no Brasil, dos anos 30 até final dos anos 80, fez com que a economia brasileira fosse considerada “fechada” e dependente basicamente do mercado doméstico. Foi neste contexto que o empresariado brasileiro cresceu, tendo sempre como foco as vendas nacionais, usando tecnologia e recursos disponíveis somente no país.

A política de liberalização comercial, adotada a partir do início dos anos 90, teve entre outros objetivos o combate à inflação, o aumento da competitividade nacional e o aumento da eficiência da indústria doméstica, acostumada com a “proteção” para atuar no mercado nacional sem a concorrência de empresas internacionais.

Diante dessa nova realidade, as empresas se viram tendo que sobreviver num mercado, onde os consumidores passaram a contar com a opção de escolher produtos importados, com qualidade muitas vezes superior a dos produtos nacionais e por um preço mais baixo.

Para responder a esse desafio de mercado as empresas que querem se manter competitivas precisam começar a vender no exterior para aumentar volume de vendas, obter economia de escala, e então conseguir produzir a custos mais baixos, oferecendo produtos de maior qualidade a preços mais competitivos. Nas palavras de Bertrand (1994, p.2):

“The cost and quality’s competitiveness are the organization’s motivations driven. So, to respond to markets’ challenges, it is imperative for them to change way of doing business. The business enterprises have no more conditions to be limited to a one national market; they also have to take into considerations consumers beyond the country borders to increase volume sales. Consequently, operate in economic scale to enable them to have low costs and high quality.”

Nada disso, porém, é simples para empresas brasileiras acostumadas, até início dos anos 90, a privilegiar estratégias direcionadas para o mercado doméstico (Guimarães, 2002). Mas, algumas empresas perceberam que para manterem-se competitivas era necessária a adoção de novas estratégias

empresariais com uma cultura voltada para o mercado internacional entre os funcionários da companhia.

O desempenho do setor de jóias brasileiro mostra claramente a mudança de postura dos empresários com relação ao mercado internacional. Até metade dos anos 90, as exportações de jóias eram irrisórias. Com a abertura comercial, a indústria precisou se reequipar e passou também a investir na criação de estilo e design próprios. O resultado dessa mudança estratégica foi o crescimento das exportações do setor: US\$ 27 milhões, em 1998, e para 2003 a previsão é de US\$ 75 milhões. (Exame, nº 9, 2003, p.40).

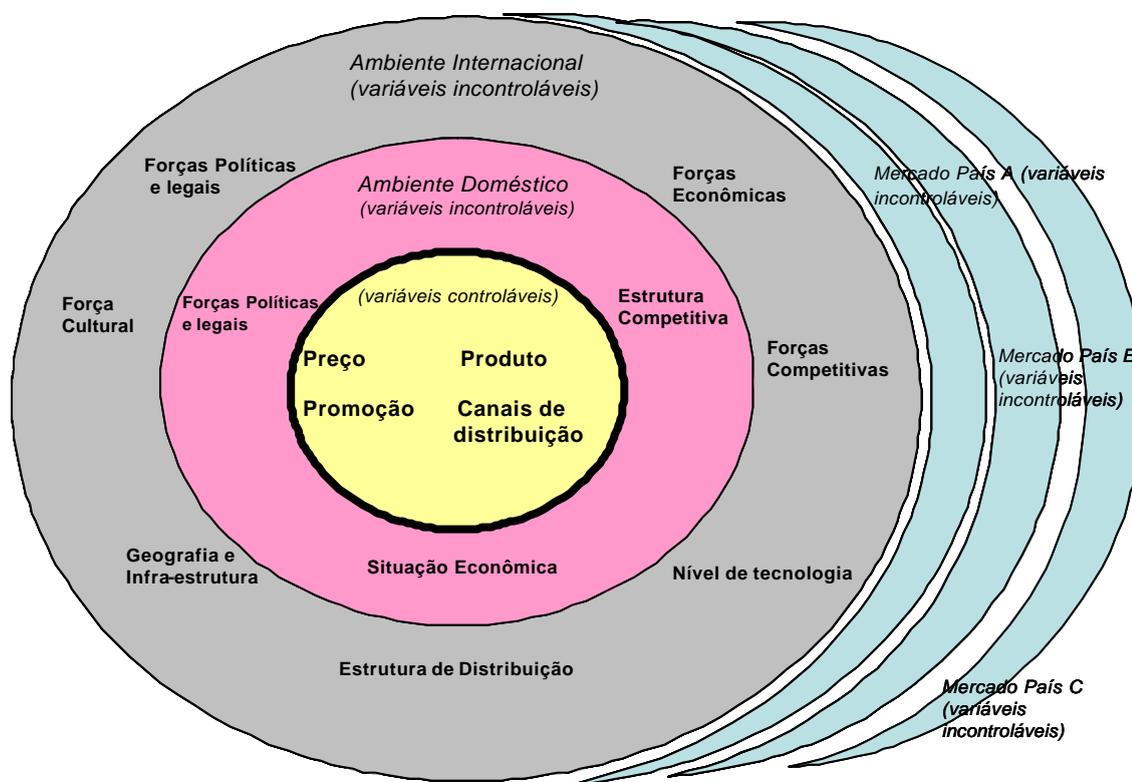
A entrada no mercado internacional não deve ser vista apenas como uma saída para continuar a sobreviver no mercado. É importante ressaltar alguns dos benefícios da entrada no mercado internacional, ou seja, justificar o porquê de começar a exportar e suas múltiplas vantagens: i) a atividade exportadora, quando bem sucedida, aumenta significativamente a receita e o lucro da empresa. (Cateora, 2002); ii) independência do mercado doméstico, ou seja, a empresa não fica restrita as oscilações de demanda do mercado interno; iii) ganhos por economia de escala; iv) menor sazonalidade durante o ano – quem produz artigos de estação como roupas de praia ou aquecedores pode projetar as vendas para o hemisfério oposto no verão; v) preços mais rentáveis (com eventuais ganhos de diferenças cambiais); vi) diversificação dos riscos para prevenir eventuais crises de demanda doméstica; vii) ganho de prestígio e melhora da imagem entre bancos, fornecedores e clientes; viii) equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno; ix) aumentar a capacidade inovadora e competitiva da empresa. (Minervini, 2001, p.6)

Atuar fora do mercado doméstico não é, no entanto, tão simples como decidir vender para outros países para suprir perdas de market-share no mercado local, ou para ter ganhos de escala ou ainda para acessar tecnologias mais avançadas e ter condições de fabricar produtos inovadores a preços baixos (Guimarães, 2002).

A tarefa de atuar no mercado internacional de forma bem sucedida torna necessário o conhecimento das peculiaridades e das variáveis de mercado que atuam em cada país para que as empresas sejam capazes de definir seu posicionamento estratégico considerando seus objetivos, riscos e incertezas inerentes ao negócio.

A figura abaixo mostra as variáveis que influenciam a tarefa de vender para o exterior.

Figura 1 - *The International Marketing Task*



Fonte: Cateora (2002, p.9)

Na figura acima, o menor círculo representa a área das variáveis controláveis por um “gerente de marketing” ou gestor das operações internacionais. As variáveis produto, preço, promoção e distribuição são definidas e ajustadas para, por exemplo, atingir objetivos da companhia, atender a demanda dos consumidores ou ainda se adaptar a singularidade de algum país ou mudança de mercado. O posicionamento dessas variáveis, no entanto, depende e é influenciado pelas variáveis incontroláveis. Por exemplo, a política de câmbio, uma variável incontrolável, pode influenciar no posicionamento do preço das firmas de um país.

O segundo círculo exibe os aspectos do ambiente doméstico que estão fora do controle das empresas, mas que influem e contribuem indiretamente para determinar o sucesso da empresa no exterior. Um exemplo positivo da influência da variável “estrutura competitiva” é o sistema de irrigação de terras no sertão

nordestino (Petrolina e Juazeiro) feito pelo governo brasileiro, que transformou uma área infértil no maior pólo de exportação de frutas do país (UPDATE, 2003, p.28).

O terceiro círculo mostra as principais variáveis incontroláveis que atuam em mercados externos e que também influenciam o posicionamento das variáveis controláveis. A diversidade cultural dos consumidores e a história de um determinado país, por exemplo, pode levar uma firma a decidir adaptar seus produtos para atender as especificidades dos consumidores locais.

As diferenças entre os ambientes e a quantidade de variáveis desconhecidas e incontroláveis são as maiores causas do receio de iniciar o processo de internacionalização em uma empresa. O desafio do gerente de marketing internacional é justamente moldar os elementos controláveis (produto, preço, promoção e distribuição) de acordo com os elementos incontroláveis, que variam de país para país. Por este motivo, é essencial que as pessoas envolvidas com a atividade exportadora tenham capacidade de analisar e entender a influência e impacto das variáveis incontroláveis de cada país que a empresa deseje fazer negócios. (Cateora, 2002)

O que ainda não é consenso na literatura de marketing internacional é o quanto, ou em que intensidade, o mix de marketing (variáveis controláveis) deve ser adaptado para atenuar os efeitos das variáveis peculiares e incontroláveis de cada mercado.

Em outras palavras, a decisão de adaptar os programas e estratégias de marketing para atingir o mercado internacional não é um consenso na literatura e no mercado. Há quem prefira padronizar as ações e estratégias de marketing independente do mercado em que está atuando, ignorando as especificidades de cada local.

Bertrand (1994, p.5) mostra os argumentos dos autores que defendem a padronização e dos que defendem a adaptação:

“Authors that defend the products/services standardization are base on the point of view that, through the international communication network, new products and services, so as technology existence is forward to any point of the World. Thus, all consumers whose are aware on, start to wish the same product along the different geographic places. (...) Levitt (1983) affirms that companies should not waste corporate time and resources adapting products to all market and customer idiosyncrasies. Levitt’s strategy

recommendation was to standardize products and to capitalize on the cost and quality advantages of large volume production runs. In the other hand, behavior consumer's authors affirm that each country is different from another. Terpstra & Sarathy (1994) say that management complexity is reduced with a completely standardize marketing applied without change to all markets. But usually some local adaptations are necessary to fit differences in consumer tastes, income levels, government's regulations, and differences in distribution channels and structure of competition."

Na opinião de AULAKH, KOTABE & TEEGEN (2000) há vários benefícios para a estratégia de padronização entre eles: redução de custos com o desenvolvimento de um único programa de marketing, evitar confusão na mente dos consumidores e solidificação da marca. No entanto ressaltam que a maioria das empresas exportadoras de países emergentes possui escassez de recursos financeiros e tecnológicos, não possui uma marca forte e conhecida mundialmente, possui falta de experiência com o mercado externo e possui pouco poder de barganha junto aos distribuidores externos. Além disso, as diferenças culturais, econômicas e políticas de cada país torna difícil ter uma programa de marketing aceitável em vários países do mundo.

Dessa forma, tais autores acreditam que empresas exportadoras que desejam vender para países desenvolvidos alcançam melhor desempenho de suas exportações se adaptarem a estratégia de marketing (preço, produto, distribuição e promoção) para cada país de destino, especialmente durante os primeiros estágios da internacionalização. AULAKH, KOTABE & TEEGEN (2000) indicam a estratégia de padronização para países com proximidade cultural, e não para países desenvolvidos, onde a distância cultural é grande e os consumidores não estão dispostos a sacrificar diferenças culturais ainda que por custos menores.

Foi exatamente essa a estratégia escolhida pela ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados – que deu preferência aos países latino-americanos para abrir o mercado internacional à indústria calçadista. Foram organizados *showrooms* para incentivar as vendas dos mesmos modelos de calçados vendidos no Brasil: “os mercados latino-americanos oferecem a facilidade da língua, distância relativamente pequenas para embarques e a semelhança de modelos e estação climática com o Brasil, o que permite o consumo das mesmas coleções aqui lançadas”. (Apex, 2003, p.113).

Theodosiou & Leonidou (2003) identificaram um terceiro grupo de pesquisadores sobre o assunto, que acham que as estratégias de adaptação e padronização não devem ser vistas isoladamente, como uma única escolha a ser adotada em qualquer caso, uma vez que o grau de adaptação ou padronização depende de cada firma, seus objetivos, sua estrutura organizacional e gerencial e do país de destino das vendas. Portanto, a decisão de adaptar ou padronizar é uma escolha específica que deve ser avaliada diante das variáveis incontrolláveis e controláveis em um momento determinado.

Fica claro, portanto, que a compreensão da cultura e singularidades do país importador é fundamental e anterior à elaboração da estratégia de marketing e, naturalmente, à decisão sobre a adaptação ou padronização do mix de marketing internacional (variáveis controláveis pela empresa).

Compreender a cultura de um determinado país ou região significa entender o comportamento dos consumidores, seus hábitos e costumes, gostos e preferências. Além disso, é necessário investigar a história do país, entender valores e crenças da sociedade, sua língua e seus dialetos. Só assim, as empresas exportadoras poderão criar estratégias e programas de marketing para amenizar o efeito da distância cultural e geográfica.

Nas palavras de Bertrand (1994, p.8):

“marketing across cultural boundaries is a difficult and challenging task. Cultures may differ in demographics, languages, nonverbal communications and values. Business people recognize that to be successful in a foreign market, it is important to invest resources in learning about the culture and customs of each market target to serve.”

Dentro do contexto de barreira cultural, Rocha (2003) mostra que algumas características do Brasil fazem com que as empresas brasileiras tenham a cultura de atuação voltada excessivamente para o mercado doméstico.

Um das características citadas pela autora é o perfil geográfico isolacionista do país. O Brasil é vizinho de todos os países da América do Sul, mas os obstáculos naturais entre suas fronteiras explicam, em parte, sua falta de contato com os países do Norte e Oeste do Continente. Esse distanciamento físico, por sua vez, reflete a falta de interesse, desconhecimento e ausência quase completa de sintonia com as culturas dos países vizinhos. Isso sem mencionar o

distanciamento em relação aos demais continentes. Esse isolamento geográfico do Brasil acaba por limitar o interesse do brasileiro pelo exterior.

Outra característica que Rocha (2003) atribuiu ao isolamento do Brasil com o resto do planeta é a barreira do idioma. O Português é falado somente por Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, ilhas Tomé e Príncipe, Açores e Madeira, e em pequenos lugares da Ásia. O inglês que é a língua internacional dos negócios ainda não é dominado pela maioria dos executivos de empresas brasileiras.

O “fator motivacional”, citado pela autora, reflete a falta de interesse pela opção de atuação no mercado exterior. Ou seja, as empresas raramente escolhem e decidem exportar. Isso ocorre para suprir eventuais momentos de recessão do mercado doméstico ou por incentivos governamentais. A preferência é sempre o mercado doméstico por ser considerado “mais fácil”, “mais familiar”, “mais lucrativo” e por “exigências menores dos consumidores locais”.

E por último, mas não menos importante, o próprio fator distanciamento cultural que reflete a percepção das diferenças culturais entre países. De acordo com Rocha (2003), os brasileiros de forma geral, tenderiam a ver-se mais distantes do que próximos da maioria dos povos, com exceção daqueles que habitam as fronteiras do Sul, e de Portugal, com quem compartilham o mesmo idioma.

Um bom exemplo da falta de cultura e vivência internacional e do desconhecimento do mercado externo entre os empresários brasileiros é relatado pela equipe da Apex (2003): um pequeno exportador gaúcho, quando foi fazer sua primeira viagem internacional organizada pelo consórcio “Moldes by Brazil”, chegou ao aeroporto para embarcar, mas não tinha conhecimento da necessidade de um documento fundamental para sair do país - o passaporte.

Por outro lado, a equipe Apex (2003) relata um bom exemplo de pequenas empresas que conseguiram reduzir a dependência do mercado doméstico após aprenderem com empresários italianos com vender no mercado internacional: as pequenas empresas de Brasília, do setor vestuário, trabalhavam apenas para atender ao mercado interno, mas não conseguiam alavancar suas vendas porque os lojistas locais davam preferência às marcas de confecções do Rio de Janeiro que ditavam a moda no Brasil. Com apoio do Sebrae/DF, quinze empresários foram à Itália fazer um curso de moda e buscar entender como os pequenos empresários italianos conseguem vender seus produtos no mundo inteiro. Viram que os

pequenos empresários italianos conseguiram desenvolver um produto de excelência, com design e informação sobre as tendências da moda para mercados do mundo todo. E o sucesso foi alcançado graças ao acesso à informação, à tradição comercial milenar e à exportação para os países vizinhos. De volta ao Brasil, o grupo de empresários de Brasília decidiu agir. Iniciaram treinamento dos funcionários e foram buscar informações sobre logística e sobre as características dos mercados de maior interesse. Foi aí que surgiu a idéia de formar um consórcio de exportação, chamado Flor Brasil. Começaram a participar de feiras internacionais na Itália e França para entender as características desses consumidores. Foi o início do sucesso no mercado internacional e o fim da dependência do mercado doméstico e da limitação do crescimento dessas empresas. A primeira venda do consórcio foi de apenas US\$ 27 mil, em 2000; a segunda foi de US\$ 74 mil dólares. No ano passado o consórcio exportou US\$ 600 mil em biquínis para Europa (Exame, nº 9, 2003, p. 48).

2.1.1

O mix de marketing internacional: variáveis controláveis pela empresa

Depois do entendimento sobre a relevância da variável cultura para a performance no mercado internacional, esta subseção apresentará as dimensões de cada variável e as possibilidades de adequá-las com os objetivos das empresas no mercado internacional.

a) produto

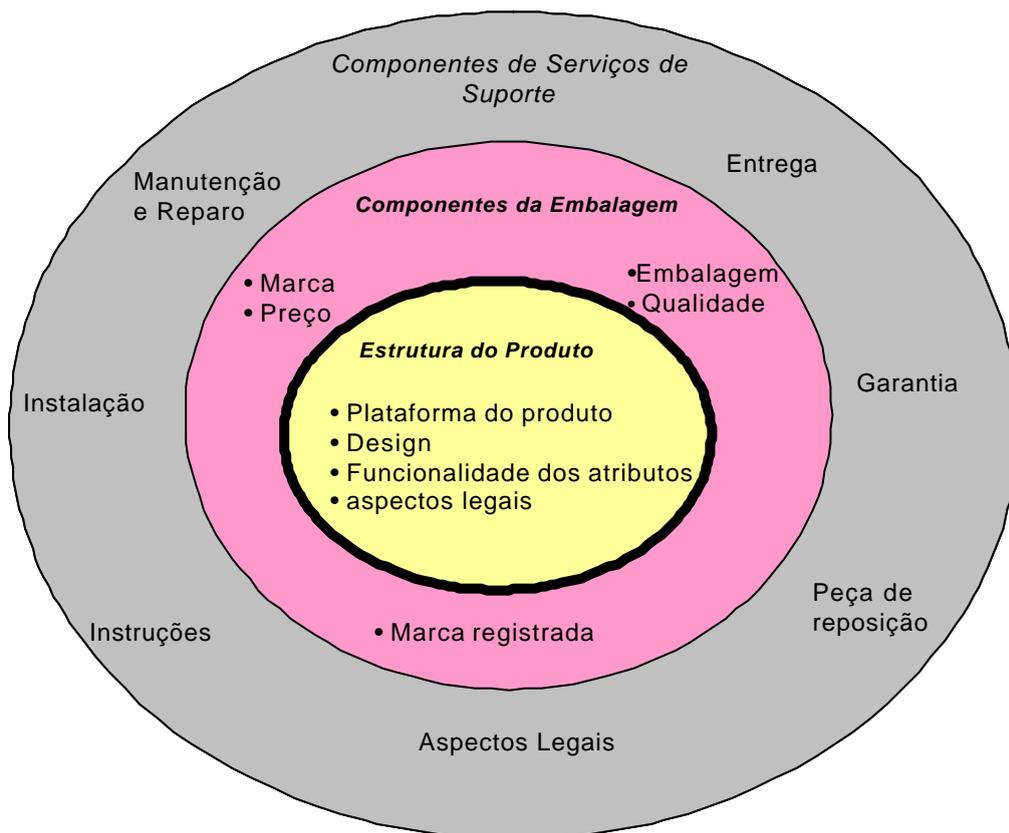
Um produto é mais do que um bem físico é um conjunto de atributos de satisfação e utilidade que o consumidor percebe e recebe. Isso inclui, entre outros atributos, a forma do produto, sua cor, gosto, cheiro, textura, utilidade, embalagem, a complexidade de sua utilização, a garantia, local de compra, serviço prestado pelo vendedor, país de origem, reputação do produtor.

São muitos os atributos valorizados pelo consumidor, que escolhe o produto que melhor atende suas expectativas, necessidades e desejos. Quando uma empresa decide exportar determinado produto, ela deve analisar o quanto os atributos de seu produto irão satisfazer os gostos e as preferências do consumidor

do país de destino das exportações. A empresa deve analisar as necessidades de adaptação do produto e de seus atributos para que ele seja desejado e escolhido por consumidores de outro país. A figura 2 a seguir ajuda a entender os atributos que compõem as dimensões de um produto.

Figura 2

Product Component Model



Fonte: Cateora (2002, p.358).

Todos esse fatores devem ser avaliados quando o produto será vendido para outro país. A empresa deve decidir quais atributos precisam ser adaptados para conseguir a aceitação do produto entre consumidores de outro país. Decidir alterar, por exemplo, a “plataforma do produto” para que o produto atenda as especificidades de um determinado país pode sair caro para a empresa. De acordo com Kotker (2000), a “extensão direta do produto” é tentadora porque não exige custos adicionais de P&D (pesquisa e desenvolvimento), adaptação das fábricas ou modificação de promoções, no entanto, pode ser muito dispendiosa a longo prazo.

O entendimento da cultura (valores, crenças, gostos hábitos) dos consumidores do país ao qual se pretende exportar é fundamental para avaliar e decidir o que deve ser adaptado no produto. Quanto maior o distanciamento cultural entre o país produtor e o país consumidor, maior é a necessidade de adaptação (Cateora, 2002).

Se a distância cultural do país de destino das vendas não for tão grande, a empresa pode até decidir não adaptar o produto em si, mas pode adaptar sua embalagem ou adaptar sua comunicação e descrição de sua utilidade, por exemplo. A empresa pode ainda, manter a estrutura do produto e os componentes de embalagem iguais, mas pode optar por adaptar a entrega do produto, ou o serviço de pós-venda (manutenção e reparo).

Vale lembrar que em muitos casos, a empresa é obrigada a adaptar “componentes da embalagem” ou de “componentes de serviços de suporte” por questões legais. Tamanho de embalagem (pesos e medidas de acordo com o sistema do país) e tradução das instruções de utilização do produto para o idioma do país são alguns exemplos.

A Móveis D’ Itália, exportadora gaúcha de móveis, é um exemplo de empresa onde a adaptação do produto ao gosto e cultura de cada país foi fundamental para conquistar e fidelizar clientes: os funcionários da empresa foram a uma feira no Japão e aproveitaram para entender as necessidades e peculiaridades dos japoneses. Após a leitura e estudo sobre o estilo de vida japonês, concluíram que os móveis deveriam ser menores do que os vendidos no Brasil, em função das necessidades de espaço e da forma de sua exposição, geralmente sobre pequenos tapetes. Quando voltaram para o Brasil, preparam móveis específicos para os japoneses. Os produtos exportados para a União Européia também foram adaptados para garantir o sucesso das vendas. A empresa observou que os consumidores europeus, ao contrário dos brasileiros, não gostam de móveis com muito brilho. “A solução foi, então, investir em peças foscas e adaptar a empresa, cada vez mais, para ampliar as vendas, sempre buscando informações sobre o comportamento, as necessidades dos consumidores e a utilidade das peças”. (Apex, 2003, p.30). A Móveis D’Itália não dá assistência técnica após a venda, mas para compensar, aumentou seu compromisso com a qualidade e desenvolveu embalagens especiais para proteger os produtos de eventuais danos que pudesse ocorrer com o transporte. A empresa resume como

foi a mudança estratégica da empresa para vender no mercado internacional: “Exportar abre a visão! Houve uma mudança total no produto, na embalagem, no sistema de montagem do produto, nos acessórios e até nos catálogos, hoje distribuídos em três idiomas” (Apex, 2003, p.30). A empresa exporta 45% da sua produção para mais de 20 países.

Outro exemplo é o caso de uma empresa exportadora de biquínis (moda praia) do interior de Minas, que precisou entender e atender aos gostos e atitudes dos consumidores estrangeiros para conseguir a aceitação de seu produto. “Os europeus valorizam mais as pernas, assim, os cortes nas calças dos biquínis são mais cavados, porém mais tampados, com mais pano nas partes traseiras e frontais, diferente do gosto das brasileiras. Já os americanos valorizam muito o busto, e para destacá-lo foi necessário refazer os bojos” (Apex, 2003, p.32).

Dentro do contexto de “produto”, além da decisão sobre adaptação, a empresa deve dar especial atenção para a qualidade da mercadoria. Cateora (2002) define qualidade em duas dimensões: a percepção de qualidade que o consumidor tem e a performance do produto ou seu desempenho. Os consumidores esperam que o produto tenha no mínimo uma boa performance, portanto a decisão da escolha do produto recai na percepção de qualidade do atributos que compõem o produto.

A percepção de qualidade dos atributos, no entanto, varia de acordo com os valores e necessidades dos consumidores. Um produto valorizado e desejado por um grupo de consumidores pode não ter utilidade para outro perfil de consumidor. Novamente, é fundamental entender a cultura dos consumidores de onde se deseja vender para criar produtos de acordo com a qualidade esperada e percebida por eles.

Um bom exemplo onde a qualidade do produto foi considerada como diferencial no mercado, é a empresa gaúcha Forma, integrante do Consórcio de Utilidade Doméstica, que exporta painéis de fondue para a Alemanha e Suíça, consumidores tradicionalmente exigentes. “A atenção com a qualidade passou a ser o diferencial. Na última revisão de qualidade, ainda na linha de montagem, cada funcionário coloca um cartão pessoal dentro da embalagem do produto e assina embaixo pela peça vistoriada”. (relato de José Cláudio Fadanelli, diretor da Forma, à equipe Apex, 2003, p.15)

b) promoção e comunicação

A propaganda, a promoção de vendas, as feiras, exposições e showrooms, a mídia, a Internet e até o “boca a boca” são formas de exibir o produto, criar desejo e promover as vendas.

A adaptação é também uma questão central na decisão da estratégia de comunicação. Do mesmo jeito que se discute a viabilidade e necessidade de adaptação dos produtos, se discute a importância, necessidade e relevância da adaptação das formas de comunicar e promover o produto nos diferentes países. Na literatura de marketing internacional há aqueles que defendem a customização da comunicação do produto por acreditarem que as diferenças culturais entre países afetam a percepção de utilidade, valores e necessidades dos consumidores. Por outro lado, há os que defendem a padronização da comunicação, não só por ser mais barato para a empresa, mas por acreditarem que cada vez mais no crescimento de consumidores globais que desejam produtos semelhantes. Finalmente, há os que defendem a padronização em lugares onde há similaridade cultural e necessidade de produtos semelhantes, e a adaptação onde as adversidades culturais são significativamente relevantes. (Theodosiou & Leonidou, 2003)

A estratégia de comunicação inclui então o entendimento do consumidor do país que se pretende vender, a análise das diferenças culturais entre os países e a decisão sobre a padronização ou adaptação.

A empresa que deseja comunicar seu produto em outro país também precisa criar estratégias para superar as barreiras da comunicação. Na opinião de Cateora (2002), a língua é uma das principais barreiras à comunicação eficiente. O problema do idioma envolve diferentes línguas de diferentes países, diferentes línguas ou dialetos num mesmo país e os sutis problemas de nuances lingüísticas e idiomáticas. A diversidade cultural também é uma barreira, comunicar para um país com uma diferença cultural muito distante é mais difícil porque se a percepção dos consumidores e seus valores são diferentes, a percepção e entendimento da mensagem em si também são diferentes.

A maior dificuldade enfrentada pelos produtores brasileiros de Goiaba vermelha era explicar e descrever para os estrangeiros o que é a fruta. Para ultrapassar essas barreiras a GOIABRÁS – Associação Brasileira dos produtores

de Goiaba – com o apoio da Apex , criou uma marca para um produto feito pela fruta: a marca Guatchup foi desenvolvida para o molho feito à base de goiaba. Mas, as atividades de promoção foram além da criação de uma marca e de uma linha de comunicação que passasse a idéia do que é o produto. A GOIABRÁS usou a Internet para explicar em detalhes o produto. Desenvolveu um website com todas as informações sobre o setor e sobre o Guatchup em duas línguas: inglês e português. (Apex, 2003)

Quanto aos meios de comunicação, a propaganda em televisão, jornal e revista pode ser limitada pelo seu preço elevado, principalmente em pequenas e médias empresas. Além disso, as leis de comunicação em massa variam bastante de país para país, exigindo adaptação.

“Na Noruega, Bélgica e França, não é permitido veicular na televisão anúncios de cigarros ou de bebidas alcoólicas. A Áustria e Itália possuem regulamentações sobre propaganda de televisão voltada para o público infantil. A Arábia Saudita não quer que os anunciantes utilizem mulheres em propaganda. A Índia cobra impostos sobre a propaganda”. (Kotler, 2000).

A comunicação em revistas e jornais requer critérios rigorosos para escolha do tipo de jornal ou revista. É importante saber a percepção do público-alvo escolhido em relação ao jornal ou revista que se pretende anunciar.

Por sua vez, a propaganda e promoção no ponto de venda são utilizados para reforçar a venda pessoal no local de venda e atendimento, atraindo a atenção do consumidor. As empresas podem usar displays, fazer sorteios, promover eventos com música, decorar o local de forma especial, oferecer brindes, amostras de novos produtos, distribuir cupons, dar descontos para produtos adquiridos no ponto de venda, etc.

Uma forma de comunicação barata e eficiente para alguns produtos e serviços é o “boca a boca”, onde a divulgação do produto é feita através de consumidores que já utilizaram o produto. É uma ferramenta eficaz, uma vez que a recomendação de um produto é feita entre pessoas do mesmo círculo social, que de forma geral, se parecem, possuem gostos e valores próximos e, principalmente que confiam umas nas outras. O poder de influência de um consumidor satisfeito é grande.

Por outro lado, se o produto o surpreende negativamente, ele divulga sua insatisfação e o produto é percebido como de “má qualidade” naquele círculo

social. A Internet também pode ser uma opção viável e relativamente barata para as pequenas e médias empresas divulgarem seus produtos no mundo todo. A construção de um web site tem objetivos estratégicos que vão desde a divulgação e exposição da empresa, seus produtos e preços até a criação de uma loja virtual. No entanto, o uso cada vez maior da Internet como canal de propaganda entre empresas aumentou significativamente a competição por usuários da Web, além de ser cada vez mais difícil atrair um consumidor para uma determinada página. (Cateora, 2002).

Para que o web site realmente seja eficiente em atrair consumidores potenciais, exibir os produtos da empresa e até concretizar uma venda, Minervini (2001) sugere que: i) o site não seja “poluído” visualmente; ii) que a navegação seja simples, didática e que o consumidor ache facilmente o que deseja procurar, ou seja, que o site não tenha muitos links; iii) que o site não tenha cores estranhas ou que tenham conotações negativas para algum país e iv) que a empresa solicite a ajuda de um especialista para desenvolvê-lo, uma vez que o site é como um “cartão de visitas em um oceano”.

Outro meio de comunicação bastante eficaz e interessante são as feiras internacionais. Através da participação em feiras internacionais a empresa pode realizar vendas, divulgar produtos, fazer contatos, analisar produtos e preços da concorrência, entender sobre o comportamento e necessidades dos consumidores, comparar o grau de diferenciação e valor de seu produto em relação aos concorrentes, desenvolver a imagem da marca do produto e até, em alguns casos, garantir exposição na mídia internacional.

Além de permitir a realização de vários objetivos, as feiras internacionais são consideradas o instrumento mais importante e barato para acelerar a entrada de uma empresa no mercado internacional. (Minervini, 2001).

Os representantes da associação brasileira de calçados – ABICALÇADOS – optaram por feiras e showrooms para divulgar produtos das empresas associadas e promover contatos com seus potenciais clientes. “Durante os eventos foram promovidos encontros entre os compradores locais e os fabricantes brasileiros, com objetivo de abrir novos mercados para a indústria calçadista nacional”. (Apex, 2003 p.113).

No entanto, Minervini (2001) ressalta que o sucesso na participação em feiras exige cuidado, preparação e comprometimento da empresa. É importante

selecionar a feira que melhor se adequa ao tipo de produto e perfil do consumidor da empresa, definir claramente os objetivos da participação na feira, conhecer as normas da feira, se preparar pelo menos oito meses antes do evento, treinar as pessoas que ficarão no stand, ter atenção e cuidado com a logística de envio de material, procurar conhecer os usos e costumes do país, e principalmente, garantir que as pessoas que ficarão no stand demonstrando produtos ou fechando negócios tenham fluência do idioma do país de realização da feira, ou ao menos do inglês, idioma internacional dos negócios.

Além de todos os cuidados com os preparativos para participação em feiras, a presença constante da empresa nos principais eventos internacionais também é imprescindível. “A persistência e a continuidade garantem a confiança dos clientes e do nosso representante no mercado. Somo vistos, logo existimos!” (relato de Walquíria Ayres, presidente do Sindicato das Indústrias de Vestuário, à equipe Apex, 2003, p.31).

Em outras palavras, cativar a confiança dos clientes pode levar tempo e exige persistência e paciência até que algum negócio seja fechado. A empresa de calçados Azaléia participou da maior feira de calçados do mundo, em Düsseldorf, na Alemanha; missão organizada pela ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados. Mas, a empresa só conseguiu fechar negócios na terceira vez que participou da feira: “É um trabalho de persistência. Os mesmos importadores estiveram nas três edições da feira. É como se eles estivessem entrando no estande da empresa e fazendo um teste” (Apex, 2003, p.65).

As feiras internacionais são o primeiro contato com o mercado internacional de muitas empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, que procuram empresas com produtos semelhantes ou associações de classe para dividir os custos da participação, quando o investimento individual é fator limitante à participação.

Sete empresas do Promóvel - Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis - se juntaram para participar de uma feira em Tupelo, no Mississippi, Estados Unidos. Cada empresa gastou US\$ 800 dólares em aluguel, transporte de produto e catálogos específicos para a feira. Se cada empresa fosse individualmente, por conta própria, gastaria no mínimo US\$15 mil (Apex, 2003).

Para a participação em feiras internacionais é importante que a empresa tenha também um folder ou catálogo de produtos e serviços que possa ser

distribuído aos clientes. Mas, na opinião de Minervini (2001), o catálogo não é levada em consideração por muitas empresas, principalmente as de pequeno e médio porte: “as empresas desse porte costumam trabalhar apenas com mostruários ou com um conjunto de fotografias que orgulhosamente chamam de catálogo. No entanto, o catálogo é considerado o primeiro vendedor que um comprador potencial recebe dos produtos da empresa e, naturalmente a primeira forma de avaliar a imagem da empresa” (Minervini, 2001, p.147).

A Móveis D’ Itália relatou à equipe Apex (2003) que um importador americano descobriu a empresa depois de identificá-la num material promocional. “Foi um caso inusitado, já que ele descobriu a existência da empresa na propaganda do folheto encartado num jornal, durante um vôo de São Paulo para Porto Alegre, viajando para participar da feira Móvel Sul. Nós nos conhecemos de uma maneira diferente. O cliente solicitou amostras de três peças da linha especial e já foram embarcados 10 contêiners para Chicago” (relato de Silvana Caponi, funcionária da empresa Móveis D’ Itália, à equipe Apex, 2003, p.106).

Para a Vancox, empresa mineira produtora de jóias, a elaboração do material promocional é essencial para fortalecer a imagem da empresa no mercado internacional e para passar a idéia de qualidade e beleza dos produtos. “Os catálogos, além de ter a beleza das peças, são elaborados com o mesmo cuidado com que se faz uma jóia!” (Apex, 2003, p.105).

Por fim, ainda no contexto de promoção e comunicação, vale ressaltar o papel da marca para o sucesso do produto. Algumas empresas brasileiras exportadoras de pequeno e médio porte, com limitações financeiras para criar e sustentar marcas mundiais, optaram por se unir em associações de classe ou agências do Sebrae para ter uma marca setorial exclusiva para o mercado internacional. A idéia é associar a marca à um produto tipicamente brasileiro e à imagem do Brasil.

O artesanato brasileiro, por exemplo, é a imagem cultural do país e mostra os gostos, costumes e diversidade do povo brasileiro. Para ajudar na promoção do artesanato brasileiro, o CCAPE – Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor - com apoio da Apex, criou a marca “Brazil Handicraft” e desenvolveu um vídeo destacando a beleza da criatividade, da cor e da diversidade cultural brasileira. O objetivo foi mostrar que o artesanato é um produto de qualidade, gera emprego e é de grande importância para o Brasil. (Apex, 2003)

Para promover as frutas brasileiras, o IBRAF - Instituto Brasileiro de Frutas - e a Apex criaram a marca “Brazilian Fruit” e desenvolverem uma campanha promocional para expor o produto ao mercado internacional. O IBRAF selecionou quatro países – Alemanha, França, Inglaterra e Estados Unidos - e quatro frutas – mamão papaia, melão, manga e uva. A campanha promoveu 3.000 sessões de degustação, com orientação sobre as características das frutas, receitas variadas, brindes e música brasileira, em pontos de venda espalhados nos quatro países. A idéia da campanha e da criação da marca foi associar as frutas à cultura e gostos dos brasileiros. A campanha recebeu o Grande Prêmio de Marketing Promocional no ano de 1999, concedido pela ABRACOMP – Associação Brasileira dos Colunistas de Marketing e Propaganda. (Apex, 2003).

c) distribuição

O fabricante da mercadoria que deseja vender produtos para consumidores localizados em outros países precisa decidir entre assumir as atividades de distribuição, ou seja, entregar o produto ao usuário final, ou depender de intermediários.

A escolha do processo de distribuição é uma escolha estratégica da empresa que deve levar em consideração as características da firma, do produto e a estrutura de distribuição do país escolhido.

Quanto às características da firma, é importante avaliar o quanto a empresa está disposta a investir na distribuição, o que significa avaliar se os recursos financeiros são suficientes para arcar com os custos e com o controle da distribuição do produto até o consumidor final ou se os recursos são suficientes somente para controlar intermediários. A empresa deve avaliar também o número de pessoas necessárias para controlar e gerenciar a distribuição até o usuário final. Por fim, a empresa deve analisar as características do produto e seus consumidores e decidir o quão importante para a promoção do produto significa fazer a entrega diretamente.

Neste estudo, exportações diretas são aquelas realizadas pela empresa produtora da mercadoria até os distribuidores, atacadistas, agentes de venda no exterior, lojistas ou consumidores no exterior. Nas exportações indiretas, a

empresa produtora contrata uma terceira empresa no seu próprio país de origem que se encarrega do envio para o exterior.

Na distribuição direta, a empresa exportadora se encarrega de contactar diretamente o importador, o que permite maior controle sobre a distribuição, maior conhecimento do mercado de destino das mercadorias, influência direta na seleção dos colaboradores, controle mais regular das vendas, além de influência direta na estratégia do produto e preço (Minervini, 2001).

As empresas que desejam se aproximar ao máximo de seus consumidores finais, mas que não têm condições de arcar com todos os custos e controles até o consumidor final optam por intermediários (distribuidores, agentes de venda ou comerciantes intermediários) no país onde estão localizados seus clientes.

A exportação ou distribuição indireta, por sua vez, significa que a empresa produtora da mercadoria prefere contratar uma empresa responsável pelo transporte, envio e logística da mercadoria no seu próprio país.

Os intermediários domésticos (agentes intermediários, trading companies ou empresas comerciais) oferecem várias vantagens para as empresas que têm um volume pequeno de vendas internacionais, para aquelas que não têm experiência nos mercados estrangeiros, para as que não querem se envolver imediatamente com a complexidade da distribuição internacional e, por fim, para as empresas que querem vender para o exterior com um comprometimento financeiro e gerencial mínimo. (Cateora, 2002).

d) preço

Entre os desafios e tarefas a serem enfrentadas pelos profissionais de marketing internacional, determinar qual preço cobrar em cada mercado é uma das mais difíceis. A determinação do preço certo para o produto em um mercado pode ser a chave para o sucesso ou fracasso da empresa no mercado internacional. (Myers, 1997)

A cada novo mercado que a empresa decide entrar, o profissional de marketing é confrontado com variáveis externas, como taxa de câmbio, inflação, regulação do mercado, falta de familiaridade com o mercado consumidor, preço que o consumidor está disposto a pagar pelo valor e utilidade do produto, preço praticado pela concorrência, custos adicionais exclusivos da atividade de exportação, tarifas de importação, barreiras tarifárias, entre outras.

A variação da taxa de câmbio é uma variável que merece atenção especial das empresas brasileiras exportadoras, dada a volatilidade do Real em relação ao dólar, principalmente nos últimos dez anos. Para evitarem eventuais perdas, as empresas devem acompanhar os movimentos da moeda e fazer os ajustes necessários em seus preços e estratégias de marketing para manter a posição competitiva do produto no mercado internacional.

Para formação do preço internacional da mercadoria, as empresas devem levar em consideração todas as variáveis externas, as políticas econômicas domésticas que impactam na exportação, os custos de produção e adaptação do produto e os custos exclusivos da atividade exportadora (transporte, burocracia, entre outros).

Empresas ainda não familiarizadas com o marketing internacional e aquelas que fabricam produtos industriais orientam os seus preços unicamente em uma base de custos. Já as empresas que encaram a definição do preço como parte da estratégia de marketing internacional levam em consideração a segmentação de mercado de cada país, o tipo de concorrência, atitudes dos consumidores, entre outros aspectos. (Cateora, 2002)

De acordo com um estudo empírico quantitativo e qualitativo feito por Myers (1997) com 369 empresas exportadoras americanas, o preço foi considerado uma das variáveis mais importantes para a atividade exportadora. No entanto, surpreendentemente, 63% dessas empresas declararam praticar no mercado internacional os mesmos preços do mercado interno, ignorando completamente as particularidades das variáveis externas de cada mercado. A maioria dos gerentes de exportação dessas empresas declarou não saber onde adquirir informações sobre consumidores, concorrentes e sobre indicadores econômicos (taxa de câmbio, inflação e poder de compra dos consumidores) dos mercados que desejam exportar. Conseqüentemente, a maioria das empresas determina seus preços internacionais baseadas somente nos custos de produção. Afirmaram ainda que alocam prioritariamente seus recursos humanos, financeiros e tempo em outras atividades do mix de marketing, como promoção, distribuição, design e qualidade do produto. No entanto, os gerentes de exportação estão insatisfeitos pelo preço que praticam no mercado internacional, mas ao que tudo indica, não tem sequer o conhecimento do quanto é importante o investimento em aquisição de informações sobre as variáveis externas para formação do preço

internacional compatível com a concorrência, aceitável pelos consumidores, e ainda, lucrativo para a empresa.

Em resumo, o problema de definir o preço internacional levando em consideração apenas os custos de produção da mercadoria, ignorando o comportamento dos consumidores e o quanto estão dispostos a pagar pelo produto, além de ignorar o comportamento da concorrência, pode implicar em significativas perdas para o exportador.

O preço internacional, formando apenas com base nos custos, pode estar muito acima do que os concorrentes praticam e do quanto os consumidores daquele país estão acostumados a pagar em troca da utilidade do produto. Por outro lado, se o preço estiver muito abaixo do mercado, o exportador pode estar deixando de ganhar, uma vez que os consumidores aceitam pagar mais pelo valor do produto dos concorrentes. Portanto, o acesso às informações sobre o ambiente econômico, cultural do país de destino das vendas é fundamental para o sucesso da empresa com a atividade exportadora.

2.1.2

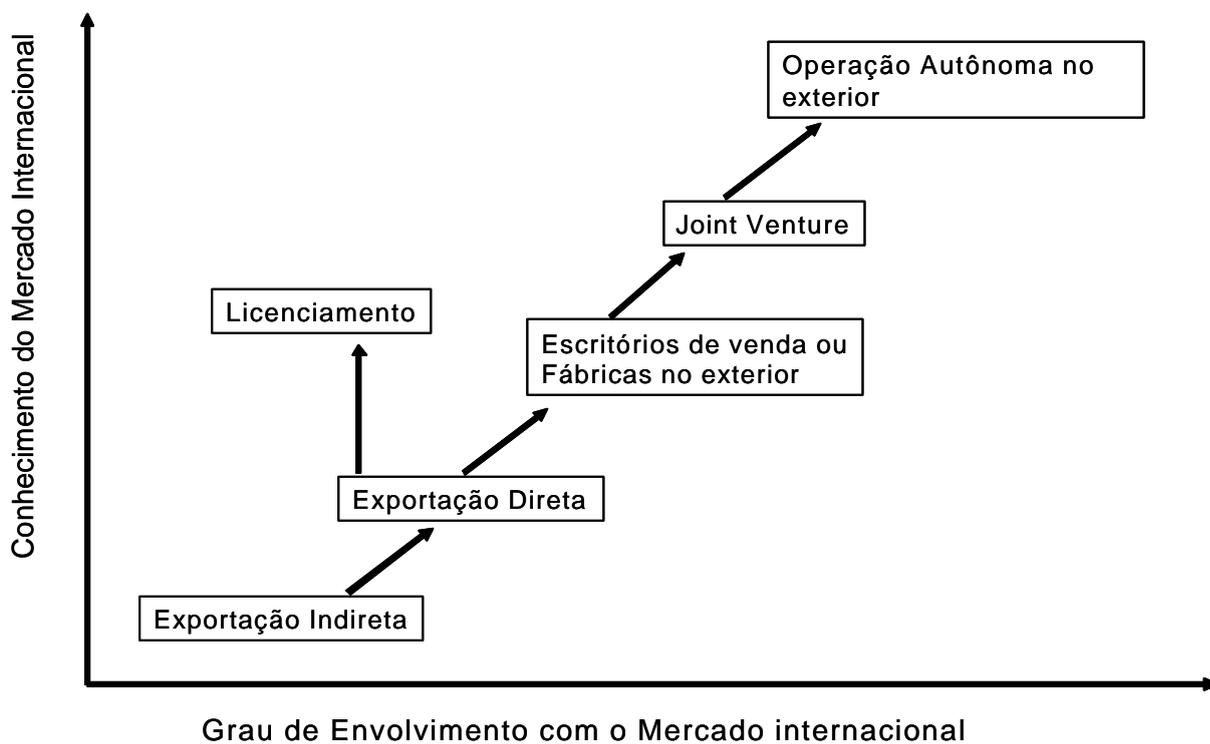
Etapas da Internacionalização de Empresas

As empresas que decidem acessar mercados globais precisam também decidir qual será o grau de investimento de sua empresa no exterior. De acordo com Iglesias & Veiga (2002) uma empresa pode fabricar produtos num determinado país e vender para uma terceira empresa responsável por colocar a mercadoria no exterior, ou uma empresa pode ser produtora e exportadora do produto, sendo responsável pela distribuição do produto no exterior, seu preço e promoção. Uma outra opção seria produzir no exterior. Ou ainda, as empresas podem começar pela etapa mais simples e à medida que forem ganhando experiência no mercado internacional, e conseqüentemente reduzindo os riscos das variáveis desconhecidas, avançam nas etapas de internacionalização.

Chaston & Mangels (2002) reforçam a idéia de que o grau de envolvimento com o mercado internacional cresce a medida em que as empresas ganham conhecimento e experiência em vender no exterior. Empresas, principalmente as de pequeno porte, com pouca experiência internacional devem optar por exportar indiretamente, o que implica em terceirizar a distribuição para o mercado externo.

À medida que essas empresas forem adquirindo informações, conhecimento e experiência com o mercado internacional, elas provavelmente optarão por exportar diretamente, o que significa escolher e gerenciar seus agentes e distribuidores no exterior e estar mais próximas de seus consumidores finais. Depois de ter adquirido experiência e de reduzir as incertezas com o mercado externo, os gerentes de exportação se sentem mais à vontade para propor investimentos no país de destino das vendas. Ou seja, o próximo passo depois das exportações diretas, é estabelecer uma operação própria no exterior. Os primeiros investimentos diretos são normalmente escritórios de venda, pós-venda ou até fábricas. Depois de estabelecer escritórios no exterior, a firma pode pensar em estabelecer uma *joint venture* com uma outra empresa produtora local ou investir na criação de uma filial autônoma no exterior, incluindo toda a operação: produção, venda, promoção, formação de preço e distribuição.

Figura 3 – Etapas de Internacionalização das Empresas



Fonte: Chaston & Mangels, 2002, p.249

Em qual etapa do processo de internacionalização estão as empresas brasileiras envolvidas com o mercado internacional é a pergunta natural que se faz

depois de ter idéia do processo de amadurecimento internacional necessário para ser uma empresa global. A resposta para essa pergunta será discutida no capítulo 4, onde serão apresentados os resultados da pesquisa de campo com empresas brasileiras exportadoras.

2.2 **Instituições Brasileiras de Promoção das Exportações**

Diante da complexidade de atuação no mercado internacional e do perfil da base exportadora brasileira (descrito no capítulo I – Introdução), o papel das instituições de promoção das exportações torna-se vital para redução das barreiras de entrada enfrentadas, principalmente, por pequenas e médias empresas.

Na opinião de Markwald & Puga (2002) a solução dos desafios das exportações passa pela ativa participação das instituições de promoção das exportações, que devem trabalhar para aumentar a percepção da importância do mercado externo entre as empresas não exportadoras. Os autores recomendam ações destinadas a simplificar procedimentos e reduzir custos de entrada na atividade exportadora, como por exemplo, treinar empresas de pequeno porte com potencial exportador que carecem dos recursos e/ou conhecimentos necessários para realizar a exportação. Os objetivos das ações seriam reduzir a taxa de desistência entre empresas exportadoras iniciantes, evitando a ocorrência dos fracassos prematuros.

Outras sugestões de Markwald & Puga (2002) são ações e iniciativas destinadas a superar barreiras informacionais, barreiras de exposição e barreiras à entrada nos mercados externos. Pesquisas de mercado, identificação de oportunidades comerciais, participação em feiras e exposições, missões comerciais, estabelecimentos de escritórios de representação comercial no exterior e subsídio às atividades de P&D são algumas das iniciativas apontadas pelos autores para reduzir as barreiras de entrada no mercado internacional e que, portanto, merecem o apoio governamental.

A tabela 10 a seguir mostra sugestões de ações governamentais por estágio exportador.

Tabela 10

Programas de Apoio por Estágio Exportador

Estágio Exportador	Programa de Apoio
1) Firma totalmente desinteressada na exportação	1) Aumentar a percepção dos benefícios do mercado externo
2) Firma parcialmente interessada na exportação	2) Aumentar a percepção dos benefícios da exportação e oferecer informação sobre procedimentos para exportar
3) Firma em fase de exportação exploratória	3) Contribuir para tornar mais lucrativa a exportação e fornecer informação genérica e assistência prática
4) Exportador experimental	4) Estimular a ativa exploração do mercado externo, fornecer assistência global e ajudar na adaptação do produto
5) Exportador experiente de pequeno porte	5) Contribuir para tornar mais lucrativa a exportação, fornecer assistência global e ajudar no financiamento
6) Exportador experiente de grande porte	6) Facilitar o serviço de atendimento ao cliente e fornecer assistência global

Fonte: Seringhaus e Rosson (1990) apud Markwald & Puga (2002, pag. 140)

Na opinião de Guimarães (2002), os esforços de entrada no mercado internacional podem ser minimizados com a formação de cooperativas, consórcios ou associações de micro, pequenas e médias empresas exportadoras.

Um consórcio de exportação é um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações. (Sebrae, 2003).

Guimarães (2002) acredita, portanto, que os esforços de políticas promocionais de comércio exterior devem ser direcionados para os clusters ou consórcios de exportação. Esse tipo de relação de cooperação e ajuda mútua se estende às empresas concorrentes, onde as relações inter-firmas tem como objetivo reduzir custos de entrada no mercado internacional e custos de exposição,

como por exemplo a divisão de custos entre empresas concorrentes para participação em feiras internacionais ou para criação de um catálogo com a exposição de produtos de todas as empresas ou até mesmo a construção de uma marca única para um setor.

Minervini (2001) também apóia a prática de consórcios como alternativa para empresas exportadoras, principalmente as de pequeno e médio porte, uma vez que as vantagens de participação são muitas, entre as quais: conseguir reduzir o custo da inexperiência (pois aprendem juntas); dividir os custos com pesquisas de mercado, dividir informações sobre os países alvo, criar uma marca forte, conseguem melhorar a forma e a apresentação da embalagem e rotulagem, criar e realizar juntas um plano de comunicação, incrementar as competências gerenciais e administrativas, redução de gastos gerais com exportação, melhorar o poder contratual com fornecedores e clientes, penetrar em novos mercados, melhorar a qualidade e design do produto, incrementar processos produtivos, dividir custos para participação em feiras e formação de catálogos, entre outras.

Alguns relatos da Equipe Apex (2003) sobre as experiências de consórcios:

- O consórcio Promóvel - Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis - congrega seiscentas empresas de treze Estados do Brasil. As empresas trabalham em conjunto, ou por uma questão de custo ou de estratégia, já que a maioria delas, de médio e pequeno portes, não teria condições de acessar diretamente o mercado externo. O grupo se reuniu para encomendar uma pesquisa de mercado em vários países, como Japão, Estados Unidos e Rússia. As empresas também dividiram os custos para fazer um catálogo, que custou R\$ 80 mil, e a participação de cada empresa foi de apenas R\$350,00. (Apex, 2003)
- A ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados – organizou, junto com a Apex, showrooms no México, Venezuela e Chile para promover o calçado brasileiro. Mas, os representantes da associação deixam claro que “sozinhos os microempresários não conseguiriam realizar um evento de destaque, fruto da união do grupo,

não só pelo preço, como também pela exposição da imagem do país e do setor, além da credibilidade, que é resultado da força do associativismo” (Apex, 2003, p.113).

Um case de sucesso de um cluster setorial brasileiro:

- Um exemplo brasileiro de cluster setorial é o consórcio de exportação de Vinhos, chamado de “Wines from Brazil”, que conta com seis empresas gaúchas e uma de Pernambuco. O consórcio mostra que a união de empresas, para entrar no mercado internacional, é possível mesmo com empresas localizadas em regiões geograficamente distantes. Mas são as regiões que representam os dois pólos de produção vinícola do país: 93% da produção nacional saem do sul do país e o restante vem do Vale do São Francisco. O consórcio teve início em maio de 2002 e já participou de uma feira internacional em Londres. A participação do Brasil na feira foi relativamente modesta, a maioria dos participantes desconhecia o potencial vinícola do Brasil, além disso, as sete empresas do consórcio brasileiro formaram um estande de 25 m², enquanto os argentinos estavam num espaço de 500m², os americanos ocuparam 800m² e os tradicionais chilenos ocupavam um espaço de quase 1.000 m². A modesta participação não impediu, no entanto, o fechamento de negócios. Um das empresas conquistou um cliente e fechou a venda de um contêiner que vai seguir para França. (Apex, 2003)

Alguns relatos de cooperação e parcerias em setores correlatos, que integram a mesma cadeia:

- O CICN- Centro das Indústrias do Curtume do Brasil – iniciou um projeto com a Apex que tinha com meta exportar o couro acabado. Com o tempo, o Centro foi fazendo parcerias com as indústrias de ponta que utilizam para produção de produtos com maior valor agregado, como bolsas, cintos, sapatos, revestimentos internos de

automóveis, mobílias, enfim, produtos acabados, com preços mais atrativos do que apenas a pelo do animal. (Apex, 2003).

- A ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeções – criou, junto com a Apex, o Grupo de Moda, chamado Moda Brasil. O intuito era promover comercialmente diversos setores ligados à Moda no Brasil, uma vez que num desfile de modas, junto com a roupa, vem o calçado, a jóia e a maquiagem. O grupo Moda Brasil reúne os segmentos de têxteis e confecções, gemas e metais preciosos, calçados e cosméticos. “Todos ditam a moda juntos! A união faz a força, como embeleza muito mais! O setor têxtil veste o corpo. O calçadista faz a moldura dos pés, as jóias enriquecem o corpo e as roupas, e a maquiagem dá o toque final!” (Apex, 2003, p.110). O grupo já participou de férias internacionais no Japão e no Chile.

Cases de sucesso que mostram os benefícios do cluster para uma região e como uma empresa “puxa” as outras melhorando a qualidade geral dos produtos.

- O MOVEXPORT – Associação dos Exportadores de Móveis – do Sebrae/CE reúne vinte e três empresas sediadas em Fortaleza, Marco, Bela Cruz e Jaguaribiguatu. Entre essas empresas, somente um exportava, mas logo serviu de exemplo e incentivo para as demais, que já estão começando a exportar. O projeto está ampliando significativamente a venda dos empresários cearenses, que já exportam três contêineres por mês, o que significa cerca de trezentos mil dólares por ano. A exportação também está mexendo com a economia da região e gerando um efeito multiplicador de renda e crescimento. Cada empresa aumentou entre 10% a 20% a contratação de funcionários, além disso, as empresas exportadoras começaram a demandar outros produtos e serviços e exigir o mesmo padrão de qualidade que os consumidores internacionais exigem de seus produtos. “Quando a empresa passa a exportar, ela também terceiriza alguns produtos para outras pequenas indústrias que estão ao redor, incentivando a produzir com mais qualidade devido à exigência do mercado internacional”. (Apex, 2003, p.34)

2.2.1 Programas de Promoção das Exportações

Nesta subseção serão apresentados os programas de promoção das exportações por instituição.

a) Agência de Promoção de Exportações S/A (Apex- Brasil)

A Apex foi criada em 1997, no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), com a finalidade de apoiar a implementação da política de promoção de exportações do país, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela CAMEX (Câmara de Comércio Exterior).

Compete à agência a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, com o objetivo de inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional, ampliar mercado e, em consequência, gerar emprego e renda.

A missão da APEX-Brasil é promover a exportação de bens e serviços e a imagem do Brasil, em parceria com organizações públicas e privadas, contribuindo para o desenvolvimento das empresas, a interiorização do desenvolvimento e ampliação da base exportadora.

Com intuito de multiplicar o alcance das ações da Agência, optou-se por apoiar projetos encaminhados e executados por entidades privadas sem fins lucrativos, instituições públicas, associações de classe setoriais ou regionais, cooperativas e pelas unidades estaduais do SEBRAE, ao invés de apoiar diretamente as empresas individualmente. Acreditava-se que essa era a melhor maneira de sensibilizar, motivar e convencer as empresas que nunca haviam exportado de que a exportação é um bom negócio, além disso, mostrar que participar de um consórcio ou projeto de exportação permitiria acesso facilitado a informações sobre mercados, sobre a adoção de tecnologias de processo e de produto, além da possibilidade de compartilhar os custos com as outras empresas (Apex,2003).

Alguns serviços de apoio oferecidos pela Apex às associações de classe ou consórcios são: i) a mobilização e sensibilização dos empresários para vender no mercado internacional (seminários, workshops, etc.); ii) prospecção de produtos e

de mercados (informação comercial, pesquisas, etc.); iii) treinamento e capacitação (gestão empresarial, comercialização, etc.); iv) adequação de produtos de acordo com as especificidades dos consumidores de cada país de destino das exportações (design, embalagem, certificação, etc.); v) adequação de processos para atender as exigências do mercado internacional (tecnologia, ISO 9000 ou 14000, etc.); vi) marketing e publicidade (catálogos, folders, degustações, etc.); vii) feiras no exterior e no Brasil (stand para exposição, etc.); viii) ações de promoção no Brasil; ix) rodadas de negócio (rodadas com ofertas e demandas das empresas; participantes, rodadas com importadores no Brasil e no exterior); x) comércio eletrônico (comércio business to business e business to consumer, catálogo virtual, etc).

A parceria da Apex com associações de classe, que representam conjuntos de empresas de pequeno porte, resultou em maior presença do Brasil lá fora, aumento do número de empregos, desenvolvimento econômico de algumas cidades, criou e difundiu a cultura exportadora e, principalmente, proporcionou a entrada de pequenas e médias empresas no mercado internacional através da divisão dos custos (criação de catálogos, marcas, participação em feiras, pesquisas, etc) e compartilhamento de informações. (Apex, 2003).

b) Banco do Brasil

O Banco do Brasil colabora com a promoção das exportações não só através de suas linhas especiais de financiamento para exportação, mas também, através de seu Programa de Apoio às Exportações - PAE - que abrange treinamento de empresários, consultorias especializadas em negócios internacionais, disseminação da cultura exportadora e até disponibilização de espaço físico nas agências internacionais para realização de negócios entre exportadores e importadores.

O serviço de consultoria especializado em negociações internacionais inclui: i) análise do tratamento administrativo da exportação e da Importação; ii) classificação de mercadorias; iii) pesquisas de mercados e produtos; iv) orientação técnica e negocial referente às operações internacionais; v) preenchimento de documentos utilizados nas transações internacionais - Licenças de Exportação,

Certificados de Origem, Registro de Exportação - RE, Licenças de Importação no SISCOMEX - LI, Registros de Venda – RV.

c) MRE – Ministério das Relações Exteriores - Departamento de Promoção Comercial (DPR)

O MRE possui o Departamento de Promoção Comercial (DPR), órgão encarregado de planejar e executar os programas e atividades de promoção comercial.

Através deste departamento, o MRE apóia o empresariado brasileiro em seus esforços de exportação, por intermédio da divulgação de oportunidades comerciais, de investimento e de transferência de tecnologia, veiculadas pela Rede Brasileira de Promoção Comercial (BrazilTradeNet) e de eventos (feiras, exposições, missões empresariais, seminários de investimento) que contribuam para promover a imagem do país e de sua capacidade produtiva e tecnológica.

A BrazilTradeNet (<http://www.braziltradenet.gov.br>) oferece através da Internet, oportunidades de negócios para exportadores brasileiros e para empresas importadoras estrangeiras. As empresas brasileiras que se cadastrarem no site poderão incluir o produto que desejam exportar (“oferta exportável”) e consultar o cadastro de empresas não-brasileiras interessadas em importar produtos brasileiros. Ou seja, é uma forma de colocar exportadores e importadores em contato, além de permitir que as empresas brasileiras divulguem seus produtos e descubram potenciais compradores.

O Departamento de Promoção Comercial (DPR) do MRE também possui um site (www.buybrazil.org) com a finalidade de exibir, através de um “showroom virtual”, produtos de pequenas empresas brasileiras exportadoras, com foto da mercadoria, nome da empresa, preço em U\$ da mercadoria, telefone e e-mail da empresa.

d) MDIC- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio

O Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio também possui instrumentos de apoio às exportações. Em setembro de 1998, foi lançado O Programa Especial de Exportações – PEE que interliga os setores produtivos às

áreas governamentais atinentes ao comércio exterior para estimular o aperfeiçoamento e a criação de instrumentos de apoio à exportação e dar agilidade à solução dos problemas que afetam a atividade exportadora.

A necessidade de ajustar as contas externas e de gerar renda e emprego foram os principais motivos que levaram o governo a criar o PEE. Através deste programa o governo pretende: i) mobilizar os exportadores e os principais formadores de opinião da sociedade civil e do Governo quanto à importância essencial do PEE para a retomada de crescimento sustentado da economia brasileira; ii) aperfeiçoar e adaptar os instrumentos de comércio exterior que não atendem plenamente às necessidades e interesses exportadores; iii) dinamizar o sistema de gerenciamento para a condução do Programa, otimizando a participação dos 16 gerentes temáticos (Governo) e dos 61 gerentes setoriais (privados); iv) avaliar a gestão dos gerentes temáticos e setoriais por meio de mecanismos regulares de acompanhamento dos programas estabelecidos por cada gerente; e v) estabelecer mecanismo regular de avaliação conjunta do PEE, com a participação de todos os gerentes Fórum de Discussão.

O MDIC possui outros instrumentos de incentivo às exportações como O Portal do Exportador - www.portaldoexportador.gov.br – um site com informações sobre comércio exterior e com um professor virtual que esclarece didaticamente dúvidas sobre como exportar. A Vitrine do Exportador - www.exportadoresbrasileiros.gov.br - é outro instrumento virtual de incentivo às exportações, em que o exportador pode expor gratuitamente seus produtos facilitando o contato com importadores estrangeiros.

2.3 Instrumentos de Financiamento às Exportações Brasileiras

Na literatura sobre promoção das exportações, a relevância do financiamento à exportação é tratada como um dos principais pontos que norteiam essa discussão. Torna-se, então, necessário não só descrever e entender quais os tipos de financiamento à exportação que existem hoje no Brasil, mas discutir a contribuição de cada um deles para o incentivo e incremento das exportações brasileiras.

2.3.1 Instrumentos Públicos de Financiamento

a) Programa de Financiamento às Exportações (PROEX)

O Proex, criado em junho de 1991, é administrado exclusivamente pelo Banco do Brasil, que atua como agente financeiro da União, responsável pelo gerenciamento e repasse dos recursos orçamentários do Tesouro Nacional.

O programa possui duas modalidades: Proex Financiamento e Proex Equalização de Taxa de Juros.

O Proex Financiamento é uma das modalidades do Programa, que consiste em créditos pós-embarque, concedidos tanto ao exportador quanto ao importador das mercadorias brasileiras. No financiamento ao exportador, o crédito é concedido diretamente para o exportador, que emite a letra de câmbio e desconta o título na agência autorizada do Banco do Brasil. A operação de financiamento do importador, só ocorre mediante contrato de financiamento firmado entre entidades estrangeiras e o governo brasileiro. A liberação dos recursos é feita ao exportador, por autorização do importador, contra o recebimento da mercadoria (Moraes & Brandi, 2001).

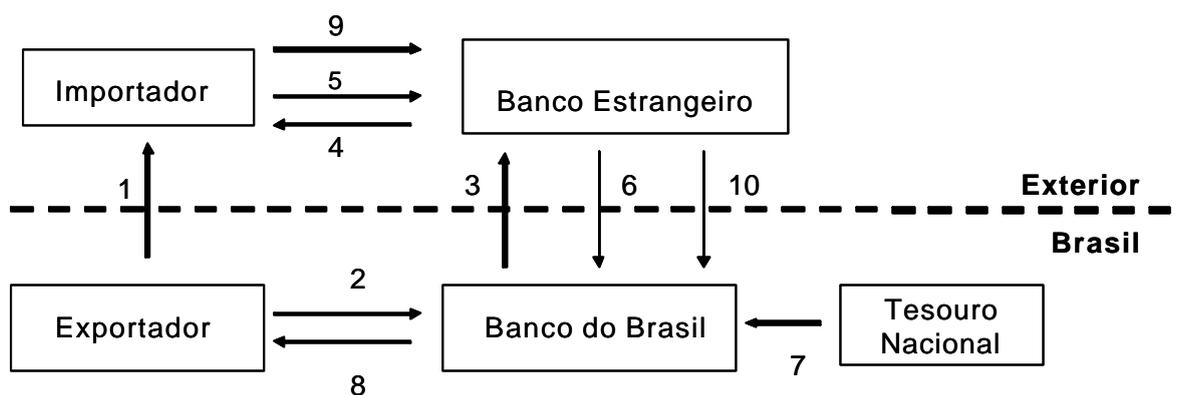
O prazo para pagamento é de até 10 anos, limitado a 85% do valor da exportação apenas nos financiamentos com prazos superiores a dois anos. As taxas de juros são as mesmas praticadas no mercado internacional.

Para se precaver do risco da operação, o Banco do Brasil, exige garantias, como aval, fiança, carta de crédito de instituição de primeira linha ou Seguro de Crédito à Exportação.

As vantagens do programa são: a concessão de prazo ao importador, com recebimento à vista pelo exportador; acesso facilitado ao crédito, sem necessidade de intermediários; a inexistência de taxa de administração para a concessão do crédito; operacionalização simplificada nos financiamentos de curto prazo e o fato de não existir limite mínimo de valor ou de quantidade de mercadoria por operação ou embarque.

Abaixo está um esquema prático de como funciona a operação desta modalidade.

Figura 4 – Proex-Financiamento



1- Embarque da Mercadoria

2 - Emissão de LC (Letra de Câmbio)

3 / 4 - Remessa de LC

5 / 6 - LCs com aceite

7- Recursos para o Financiamento

8 - Desconto das LCs – Libor +1%

9 / 10 – Pagamento e Repasse das Parcelas

Fonte: (Moraes & Brandi, 2001).

O Proex Equalização de Taxa de Juros consiste em um crédito ao exportador ou importador de bens e serviços brasileiros concedidos por instituições financeiras no país ou no exterior, na qual o Proex assume parte dos encargos financeiros, tornando-os compatíveis com os praticados no mercado internacional.

Em outras palavras, o Proex Equalização consiste no pagamento, à instituição financiadora, do valor da diferença, a maior, entre os encargos negociados com o exportador ou importador e os custos de captação dos recursos pelo financiador. As taxas de equalização são estabelecidas pelo Banco Central em função dos prazos das operações. (Blumenschein e Leon,2002).

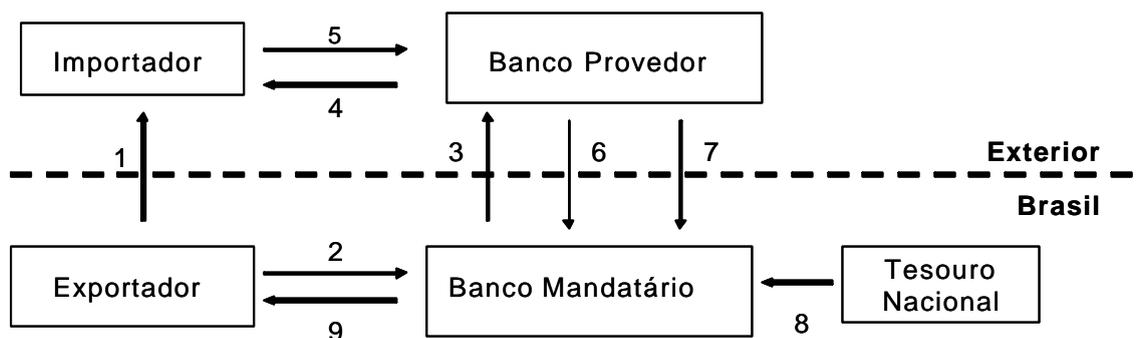
As instituições financiadoras no Brasil podem ser os bancos múltiplos, comerciais, de investimento, de desenvolvimento e o BNDES-exim, ou ainda, no exterior, estabelecimentos de crédito ou financeiro. A equalização é paga ao financiador através da emissão de Notas no Tesouro Nacional, da série I - NTN-I, monetizadas na data de vencimento dos juros do financiamento.

As condições do financiamento são livremente negociadas com o financiador: garantia, taxa de juros, prazo e percentual financiável (que poderá atingir 100%). O pagamento dos juros é semestral, com vencimento da primeira parcela 6 meses após o embarque da mercadoria. E o prazo de equalização pode chegar a 10 anos, mas é sempre limitado ao prazo do financiamento pactuado com

o agente financeiro (instituições financiadoras). O percentual máximo equalizável é de 85% do valor exportado.

Abaixo está um esquema prático de como funciona a operação desta modalidade.

Figura 5 - Proex - Equalização



- 1 - Embarque da Mercadoria
 2 - Emissão de LC (Letra de Câmbio)
 3/4 - Remessa de LC
 5 - LCs com aceite
 6 - Remessa de LCs com aceite
 7 - Recursos a Libor + 5%
 8 - NTN-I, cuja titularidade é do Banco Provedor
 9 - Desconto das LCs - \$ Libor + 1% (Taxa Equalizada)

Fonte: (Moraes & Brandi, 2001).

A tabela 11 mostra a contribuição do Proex para desempenho das exportações brasileiras. Apesar do significativo aumento do volume financiando pelo Proex, nos últimos anos, a sua participação sobre o total das exportações brasileiras ainda é muito incipiente.

Tabela 11

Participação do Proex sobre o Total das Exportações Brasileiras

	Valor das Exportações (em US\$ milhões)	Proex - Financ./Equal. (em US\$ milhões)	% sobre exportações
1994	43.545,00	80,36	0,18
1995	46.506,00	73,66	0,16
1996	47.747,00	144,32	0,30
1997	52.994,00	324,47	0,61
1998	51.140,00	664,87	1,30
1999	48.011,00	600,25	1,25
2000	55.086,00	796,67	1,45

Fonte: Moraes & Brandi (2001)

A tabela 12 mostra o desempenho do Proex por porte de empresas. As pequenas e médias representaram em média 67% (230 empresas) do total de empresas beneficiadas pelo programa, entre 1999 e 2001. Além disso, 60% em média das operações entre 1999 e 2001 também tiveram como destino empresas desse porte. No entanto, o valor exportado pelas empresas desse porte é de apenas 12%, com exceção do ano de 2000.

Tabela 12

Proex: Indicadores de Desempenho por Porte de Empresa - 1999/2001

		1999		2000		2001	
		Número	%	Número	%	Número	%
Quantidade de Operações	PME's	465	66	645	64	588	61
	Grandes	236	34	365	36	371	39
	Total	701	100	1,010	100	959	100
Valor das Exportações (US\$ Milhões)	PME's	135	12	626	44	113	12
	Grandes	979	88	804	56	827	88
	Total	1,113	100	1,429	100	940	100
Quantidade de Exportadores	PME's	198	70	224	65	267	68
	Grandes	86	30	122	35	127	32
	Total	284	100	346	100	394	100

Fonte: Blumenschein e Leon (2002)

Nota 1: PME's - sigla de Pequenas e Médias Empresas

Nota 2: Faturamento até R\$ 120 mil = micro empresa; de R\$ 120mil até R\$ 270 mil = pequena empresa; de R\$ 270 mil até R\$ 20 milhões = média; e acima de R\$ 20 milhões = grande. Esse critério é baseado em informações da Secretaria da Receita Federal.

b) BNDES-*exim*

Programa de incentivo às exportações do BNDES, criado em novembro de 1990, com objetivo de estimular as exportações brasileiras, mediante criação de linhas de financiamento similares às oferecidas no mercado internacional.

O BNDES entende que o custo de capital de giro no mercado brasileiro é extremamente elevado e que, dessa forma, as empresas brasileiras terão muita dificuldade de competir no mercado internacional, ou mesmo conseguir oferecer produtos globalizados, com boa tecnologia. Daí a importância e necessidade das

linhas de crédito especiais para empresas que competem no mercado internacional (Zagury, 2001).

O programa começou somente com a modalidade de financiamento Pré-embarque, totalmente concentrada em grandes empresas e somente atendendo aos exportadores de bens de capital. Ao longo da década de 90, o programa passou por várias modificações, entre as quais, a criação das modalidades Pós-embarque, criada em 1992, e Pré-embarque especial, em 1997. O programa também ganhou amplitude setorial, em 1996, e vem tentando estender as linhas de financiamento às micro, pequenas e médias empresas exportadoras.

O Pré-Embarque consiste no financiamento ao exportador para que ele tenha recursos financeiros para produzir e adaptar as mercadorias que serão vendidas no exterior. O crédito é concedido através de instituições financeiras credenciadas pelo BNDES, que assumem o risco da operação, cobrando um spread de risco, negociado livremente com o exportador.

O custo financeiro corresponde à variação cambial + Libor + spread básico de 1% a.a + spread do agente financeiro. O financiamento pode chegar a 100% do valor exportado, mas as mercadorias devem ter índice de nacionalização superior a 60%. O prazo de liquidação é de até 30 meses, não podendo o último embarque ultrapassar o prazo máximo de 24 meses. As garantias são negociadas entre as instituições financeiras credenciadas e o cliente.

O Pré-Embarque Especial consiste no financiamento do capital de giro necessário para aumentar os volumes de produção de mercadorias que têm como destino o mercado externo. O financiamento não tem vinculação com embarques específicos, mas com período pré-determinado ou período-base – 12 meses antes da necessidade de incremento da produção.

Em outras palavras, tem como objetivo suprir a necessidade de capital de giro de exportadores que precisem produzir novas quantidades da mercadoria que já foi exportada num período anterior (chamado de período-base - 12 meses antes da necessidade de incremento). A parcela financiada de recursos será calculada a partir do acréscimo estimado das exportações para o período de incremento em relação ao período-base, em unidades de peso e volume, multiplicado pelo preço médio das exportações no período-base considerado, de acordo com os dados do Siscomex. A exportação deve ser realizada em até 12 meses a partir do pedido de financiamento.

O custo financeiro da operação é variação cambial + Libor ou TJLP + spread básico de 1,0 % a.a + spread do agente financeiro, negociado livremente entre o exportador e a instituição financeira. As garantias são negociadas entre as instituições financeiras credenciadas e o cliente.

O custo do financiamento está realmente adequado às condições internacionais. O custo Libor mais 1% representa algo como 7 ou 7,5%. Em uma empresa com risco razoável e onde o agente decida cobrar mais 1,5%, chega-se a 9% mais a variação cambial. A opção pela TJLP preferida em momentos ou expectativas de risco cambial, significa uma taxa nominal de 13%. Nos EUA, uma boa empresa pagaria 8% em dólar. Esse valor não é, portanto, tão distante do valor oferecido pelo BNDES. (Zagury, 2001).

O Pós-Embarque, por sua vez, é o financiamento à comercialização do bem a ser exportado, com objetivo de facilitar a venda da mercadoria no exterior. O exportador vende a mercadoria e recebe títulos do importador (letras de cambio ou notas promissórias), o BNDES compra o título do exportador, pagando-o à vista e desconta o título ao longo do período determinado em contrato. O prazo mínimo de financiamento é de 181 dias, podendo se estender até 12 anos.

Esta linha também oferece o benefício da equalização da taxa de juros, repassando os benefícios do Proex-Equalização. O custo do importador fica menor, que passa a ter mais incentivo para compra do produto brasileiro.

O custo financeiro é igual a Libor vigente na data de embarque, correspondente ao prazo do financiamento + spread básico de 1% a.a + 2,0% a.a com instituição financeira mandatária + spread do agente + spread de risco (nas operações com recursos do Proex-Equalização - redutor de até 1% a.a). O financiamento pode chegar a 100% do valor exportado. As garantias podem ser: aval, fiança bancária, carta de crédito de emissão de estabelecimento bancário contra risco comercial, político e extraordinário.

A tabela 13 mostra a evolução dos desembolsos do BNDES-exim, a partir de 1994, por linhas de financiamento, onde fica claro o aumento significativo do volume desembolsado, principalmente após 1997, quando o BNDES passou a financiar as exportações da Embraer, através da linha Pós-Embarque.

Tabela 13

Desembolsos das Linhas do BNDES-exim
(em US\$ milhões)

Linhas BNDES-exim	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Pré-Embarque	69.20	95.10	85.60	213.30	346.00	302.00	810.00	410.00	700
Pós-Embarque	210.70	282.50	302.70	591.80	1,077.00	1,160.50	1,776.00	1,633.30	2669
Pré-Embarque Especial				380.00	642.00	638.00	474.00	559.20	577
Total	279.90	377.60	388.30	1,185.10	2,065.00	2,100.50	3,060.00	2,602.50	3,946.00

Fonte: BNDES

Apesar da significativa evolução dos desembolsos, a contribuição do BNDES-exim para as exportações brasileiras ainda é, pouco significativa. Como mostra a tabela abaixo, no período de 1998 a 2002, os desembolsos do BNDES-exim ficaram em torno de 2,7 bilhões, com 5,0% em média de participação sobre o valor total das exportações brasileiras.

Tabela 14

Participação do BNDES sobre o Total das Exportações Brasileiras

	1998	1999	2000	2001	2002
Exportações Brasil (US\$ bilhões)	51.10	48.00	55.00	58.20	60.4
Desembolsos BNDES-Exim (US\$ bilhões)	2.10	2.10	3.10	2.60	3.9
Desembolsos BNDES-Exim/ Exportações Brasileiras (%)	4.10	4.40	5.60	4.50	6.5
Desembolsos BNDES-Exim/ BNDES (%)	12.70	19.20	24.50	23.90	31.5

Fonte: BNDES

Além de ser ainda pouco representativo, o valor total financiado é concentrado nas grandes empresas. Só a Embraer foi responsável por em média 45% do total desembolsado pelo BNDES-exim, entre 1997 e 2001 (Blumenschein e Leon, 2002). As grandes empresas concentram nada menos que 97% do total desembolsado pelo Banco. O acesso das pequenas e médias empresas às linhas de financiamento do BNDES-exim é, portanto, restrito principalmente pela

obrigatoriedade da participação do agente financeiro, que em muitos casos não quer assumir o risco da operação de empresas de porte pequeno ou exige garantias muitas vezes inadequadas à realidade das pequenas e médias empresas brasileiras.

Tabela 15

BNDES-exim: Desembolsos por Porte de Empresa - 1999/2001

(Em US\$ Milhões)

Porte	1999		2000		2001		Média (%)
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Micro e Pequena	12	0.6	13	0.4	2	0.1	0
Média	41	2.0	51	1.7	42	1.6	2
Grande	2,047	97.5	3,019	97.9	2,558	98.3	98
Total	2,100	100.0	3,083	100.0	2,603	100.0	100

Fonte: Blumenschein e Leon (2002, pag 184)

OBS: micro e pequena empresa - ROB anual até R\$ 1.200 mil; pequena - ROB anual superior a R\$ 1.200 mil e inferior a R\$ 10.500 mil média - ROB anual superior a R\$10.500 mil e inferior a R\$60 milhões e grande- ROB superior a R\$ 60 milhões.

ROB = Receita Operacional Bruta

Por outro lado, o baixo valor exportado pelas PME's e a falta de cultura e tradição com o mercado internacional entre empresas desse porte, faz com que autores como Blumenschein e Leon (2002) acreditem que o esforço de incorporação das PME's ao sistema de financiamento do comércio internacional brasileiro pouco contribuiria para a elevação da pauta de exportação do Brasil.

2.3.2

Mecanismos de Seguro e Garantia de Crédito à Exportação

a) Fundo de Aval ou Fundo de Garantia de Promoção de Competitividade (FGPC)

O Fundo, criado em 1997 e gerenciado pelo BNDES, tem como objetivo garantir parte do risco de crédito das instituições financeiras nas operações de financiamento à exportação e ao investimento, realizadas direta ou indiretamente pelo BNDES, Finame (Setor de Financiamento de Máquinas e Equipamentos e capital de giro do BNDES) e BNDES Automático.

O Fundo é um seguro de crédito de capital de giro, aplicado na modalidade pré-embarque, no caso de financiamento à exportação, ou aplicado nas operações

que visem à implantação, expansão, modernização ou localização de empreendimentos para promoção da competitividade da produção das MPME's destinada à exportação.

Os beneficiários do mecanismo são as MPME's, onde o seguro serve justamente contra os riscos de inadimplência dessas empresas, assumidos, até então, integralmente pelas instituições financeiras. A finalidade do FGPC é, portanto, contribuir para a inserção dessa parcela de empresas no comércio exterior e, em consequência, reduzir o grau de concentração das exportações nas grandes empresas.

O desempenho desse mecanismo está obviamente atrelado às operações do BNDES-exim (pré-embarque), Finame e BNDES Automático destinadas as MPE's. Como foi visto na seção anterior, as operações do BNDES-exim estão totalmente concentradas em grandes empresas; apenas 5% dos desembolsos da modalidade pré-embarque, no período entre 1999 e 2001, tiveram como destino as MPE's (Blumenschein & Leon,2002). Ou seja, não se pode esperar que os desembolsos do FGPC sejam suficientes para cumprir com o objetivo principal do fundo - contribuir para inserção das MPE's no comércio exterior brasileiro.

A tabela 16 a seguir mostra os desembolsos do FGPC por produto, no período entre 1998 e 2001. O desempenho modesto do BNDES-exim fica comprovado e em contraste com os valores e número de operações da Finame. O insucesso do FGPC em prover seguros para as atividades exportadoras não está necessariamente relacionado com uma deficiência inerente ao mecanismo, haja visto o contraste de sua performance com as operações da Finame, mas sim, com a dependência da alavancagem da linha pré-embarque para as PME's.

Tabela 16

Aprovações do FGPC por Produto - 1998/2001

(Valores em R\$ Milhões correntes)

Ano	Programas					
	Finame		BNDES Automático		BNDES-exim	
	Valor	Número de Operações	Valor	Número de Operações	Valor	Número de Operações
1998	2	13	25	237	4	31
1999	35	321	109	745	26	26
2000	161	1,758	342	1,590	59	59
2001	216	2,265	371	1,313	38	30

Fonte: Blumenschein e Leon (2002, pag. 196)

b) Seguradora Brasileira de Crédito à Exportação

Criada em 1997, a Seguradora oferece seguro de Crédito à Exportação, que possibilita a cobertura dos riscos comercial e político dos bens e serviços exportados. Os serviços à disposição dos exportadores são:

- **Prevenção** – Atua de forma preventiva para minimizar o risco dos exportadores brasileiros no mercado internacional, no que se refere ao prazo de pagamento concedido ao importador estrangeiro. Avalia e acompanha a efetiva capacidade de pagamento do importador. Monitora a situação financeira dos importadores.
- **Garantia para Financiamento** - A apólice pode também ser utilizada como garantia para financiamentos à exportação, nas modalidades pós-embarque, tais como: ACE, PROEX e BNDES-Exim.
- **Cobrança** - Quando vencida a fatura e não paga, a SBCE contacta o importador para recuperação de crédito. Caso a SBCE não consiga recuperar o crédito, o exportador será indenizado em até 30 dias.
- **Indenização** - Garante ao exportador a recuperação de suas perdas líquidas, em percentuais pré-estabelecidos, conforme o tipo de cobertura contratada – riscos

comerciais de curto prazo, riscos comerciais de médio e longo prazos e riscos políticos e extraordinários.

O custo do seguro de crédito à exportação é composto pelo prêmio e por taxas de análise e monitoramento de importadores, relativas ao exame prévio e ao acompanhamento regular da situação financeira dos importadores abrangidos pela cobertura securitária. Quanto maior o volume envolvido, mais diluído será o risco e, portanto, mais barato será o prêmio, ao passo que o risco concentrado poderá inviabilizar a operação.

A Tabela 17 mostra o desempenho da SBCE entre 1998 e 2001.

Tabela 17

Demonstrativo da performance da SBCE: Operações de Médio e Longo Prazo - 1998/2001

	Valores Acumulados por Ano				Número de Operações por Ano			
	(US\$ Milhões)							
	1998	1999	2000	2001	1998	1999	2000	2001
Solicitadas	2,413	3,535	4,717	4,334	92	277	288	274
Aprovadas	96	1,572	1,195	1,409	7	134	108	109
Concretizadas	80	159	57	202	4	30	45	48

Fonte: Blumenschein e Leon (2002, pag. 197)

O valor e número das operações concretizadas mostra que o seguro ainda é relativamente pouco utilizado, indicando, portanto, que existe um potencial de crescimento das operações via SBCE, dado que a demanda não atendida parece ser bastante elevada (Blumenschein e Leon, 2002).

2.3.3 Instrumentos Privados de Financiamento

a) ACC – Adiantamento de Contrato de Câmbio

Mecanismo de financiamento *pré-embarque*, que consiste no adiantamento parcial ou total do montante em moeda nacional equivalente à quantia em moeda estrangeira comprada a termo dos exportadores. Esse tipo de financiamento permite ao exportador obter recursos financeiros (adiantamentos sobre os

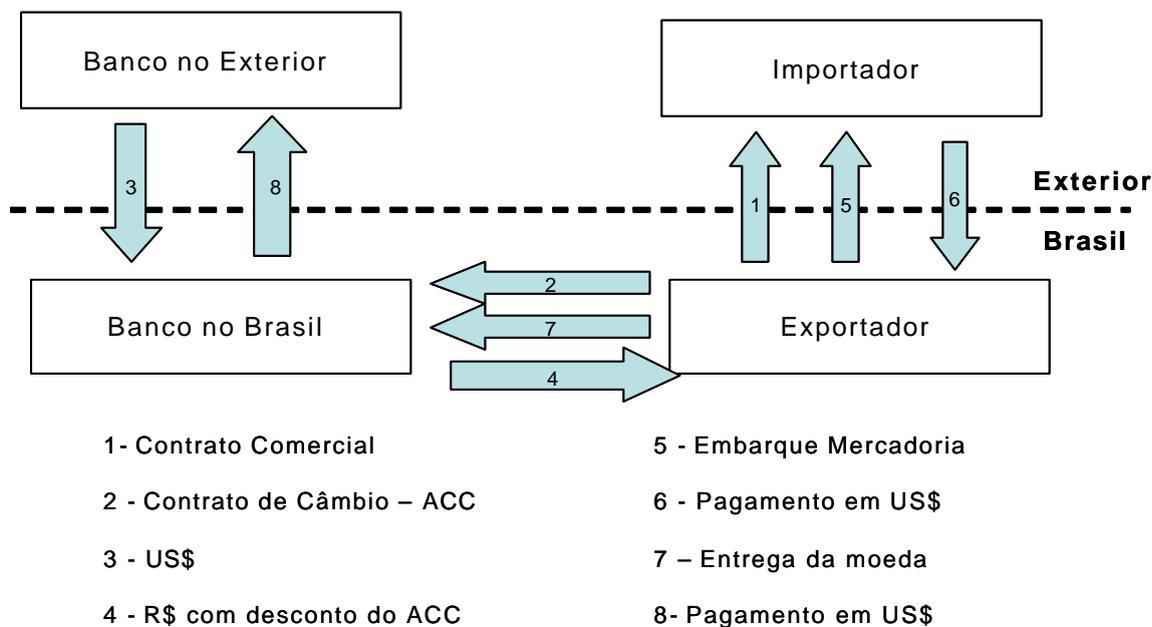
contratos de câmbio) para produzir a mercadoria a ser vendida no exterior. Está à disposição das empresas exportadoras na rede bancária privada brasileira, a taxa de juros internacionais mais um *spread* em moeda nacional.

De acordo com Júnior & Battaglia (2001), a taxa reduzida do ACC proporciona à empresa exportadora menores custos de produção e, conseqüentemente, maior competitividade, além de ganhos pelas aplicações financeiras no mercado interno.

Para contratar o ACC, o exportador deve ter o contrato comercial firmado com o importador e estar seguro de que sua mercadoria embarcará no prazo previsto. Caso contrário, há uma multa que pode chegar a 25% do valor do ACC, além do pagamento de 3% a.m de IOF sobre os contratos não cumpridos (Moraes & Brandi, 2001).

A liquidação do ACC ocorre por divisão da entrega dos documentos, quando estes representam imediata entrega de divisas, através de cheques, espécie, letras de câmbio, etc. Caso contrário, o ACC é transformado em ACE - Adiantamento sobre Cambiais de Exportação ou Cambiais Entregues (Júnior & Battaglia, 2001).

Figura 6 - ACC



Fonte: (Moraes & Brandi, 2001).

No ACE o exportador também recebe de uma instituição financeira, o adiantamento do valor exportador, em moeda nacional. Mas, o crédito é concedido somente após o embarque da mercadoria para o exterior.

O exportador pode solicitar esse tipo de financiamento até 60 dias após o embarque da mercadoria, devendo ser liquidado em até 180 dias (Moraes & Brandi, 2001).

De acordo com Júnior & Battaglia (2001) os principais benefícios para a empresa na operação de Adiantamento sobre Cambiais Entregues são: a antecipação do valor exportador, em Reais, pelo futuro recebimento; possibilidade de pagamento através de carta de crédito e, ainda, a ajuda das instituições financeiras no acompanhamento da liquidação no exterior.

Em estudos empíricos sobre conhecimento e utilização do tipos de financiamento à exportação, o ACC/ACE é considerado como o mais difundido pelas empresas exportadoras brasileiras. Na tabela 18 a seguir, fica evidente a significativa participação do valor financiado anualmente pelo ACC/ACE sobre o valor total das exportações brasileiras.

Tabela 18

Participação do ACC/ACE sobre o Total das Exportações Brasileiras

	Exportações Físicas (em US\$ milhões)	Valor Financiado ACC/ACE (em US\$ milhões)	% sobre exportações
1997	52,994	34,092	64
1998	51,140	27,508	54
1999	48,011	20,572	43
2000	55,086	25,738	47

Fonte: Moraes & Brandi (2001, pag. 147)

Elaboração: a autora

De acordo com Moraes & Brandi (2001), os motivos da grande utilização do ACC/ACE podem estar relacionados às poucas exigências burocráticas, uma vez que não exige a apresentação do contrato de exportação no ato de requisição; ao fato de estar acessível a qualquer tipo de bem produzido com destino ao mercado externo; e ainda, por ser concedido por qualquer instituição financeira autorizada

a operar câmbio, caracterizando uma ampla rede de financiamento ao setor exportador.

b) Pagamento Antecipado ou Pré-Pagamento

Nesta modalidade de financiamento, o exportador recebe o pagamento antes do embarque da mercadoria. Depois de embarcar a mercadoria, deve o exportador apresentar os documentos ao banco responsável pela contratação do câmbio.

O risco é assumido pelo importador que pode não receber a mercadoria nas condições contratadas. Mas, segundo Moraes & Brandi (2001), este tipo de financiamento, em geral, ocorre quando há relação de confiança entre as empresas envolvidas, ou quando a empresa importadora procura garantir-se quanto a possíveis oscilações futuras de preço.

Para Blumenschein e Leon (2002), o risco da não efetivação da exportação é contornado pela exigência de garantia bancária nacional. As empresas que se beneficiam são aquelas consideradas pelos bancos como de primeira linha e baixo risco, capazes de oferecer garantias maiores do que as exigidas em operações de ACC e, via de regra, fornecedoras de clientes também de baixo risco localizados em países considerados seguros.

A tabela 19 mostra que a participação do Pagamento Antecipado sobre o valor total das exportações brasileiras, nos últimos anos, também foi relevante, ficando em torno de 20%.

Tabela 19

Participação do Pagamento Antecipado sobre o Total das Exportações Brasileiras

	Exportações Físcias (em US\$ milhões)	Valor Financiado Pagamento Antecipado (em US\$ milhões)	% sobre exportações
1997	52,994.00	14,900.00	28.12
1998	51,140.00	11,676.00	22.83
1999	48,011.00	9,874.00	20.57
2000	55,086.00	11,773.00	21.37

Fonte: Moraes & Brandi (2001, pag. 147)

2.4

Fatores Determinantes do Desempenho Exportador de Empresas não- Brasileiras – Revisão de Casos

A análise dos fatores/variáveis que influenciam o desempenho exportador foi objeto de estudos, desenvolvido com empresas de vários países, na última década.

a) América Latina – Brasil, México e Chile

Para tentar entender o desempenho exportador de empresas exportadoras nos países emergentes, AULAKH, KOTABE & TEEGEN (2000), investigaram a relação entre o nível de desenvolvimento sócio-econômico do país importador e as estratégias de exportação adotadas em 196 empresas exportadoras no Brasil, México e Chile. O estudo foi além, tentando identificar a influência da estratégia escolhida pelas empresas na performance das exportações.

À luz desse raciocínio, os autores avaliaram a adequação das estratégias I) de custos baixos, II) de diferenciação, III) de padronização (ou adaptação) ou IV) de diversificação ao tipo de país destino das exportações, uma vez que o perfil dos consumidores e o ambiente competitivo é diferente em países desenvolvidos e em países em desenvolvimento.

As firmas que optam por estratégias de custos baixos e diferenciação são aquelas que desejam ter vantagens competitivas em relação a seus concorrentes. As empresas que escolhem estratégia de diferenciação para alcançar o mercado externo querem ser percebidas como empresas com produtos e serviços únicos, o que na maioria das vezes vem acompanhado de imagem de marca, tecnologia e atendimento a clientes melhores aos dos concorrentes. O objetivo de uma firma que segue a estratégia de diferenciação, é adquirir a fidelidade dos clientes e criar barreira de entrada para afastar novos concorrentes.

Aquelas empresas que optam por estratégia de custos baixos têm como objetivo oferecer produtos e serviços a preços abaixo dos praticados pelos concorrentes; mas só conseguem isso se tiverem economia de escala, alto poder de barganha com fornecedores de matérias-primas e excessivo controle sobre custos.

A estratégia de padronização foi definida neste estudo como a intensidade em que uma empresa adota os mesmos programas de marketing para atuar em diferentes países. Por um lado, as firmas podem usar programas de marketing que diferem com relação a produtos, preço, distribuição e promoção por país; o que seria definido como estratégia de adaptação. Por outro lado, as empresas podem adotar um único programa de marketing tanto para mercado local como para mercado externo.

Vale observar, que a estratégia de padronização ou adaptação pode ser concomitante com a estratégia de custos baixos ou diferenciação. Portanto, é possível uma empresa adotar uma estratégia de diferenciação ou custos baixos e simultaneamente ter estratégia de padronização ou adaptação.

A estratégia de diversificação consiste, simplesmente, na quantidade de países que a empresa exporta e no perfil dos países escolhidos.

Por sua vez, performance das exportações foi neste estudo definida como:

- crescimento das exportações;
- market shares;
- posição competitiva da empresa; e
- lucratividade das exportações.

Os autores elaboram as seguintes hipóteses, para analisar a eficiência da estratégia de exportação adotada por empresas exportadoras:

H1: O uso da estratégia de custos baixos é a mais apropriada para empresas que tem como foco exportar para países desenvolvidos do que para empresas localizadas em países em desenvolvimento.

H2: O uso da estratégia de diferenciação é mais apropriado para empresas que tem com foco exportar para países em desenvolvimento do que para empresas que optam por países desenvolvidos.

H3: A estratégia de padronização, adotada por empresas localizadas em países emergentes para atingir o mercado internacional, é influi negativamente na performance das exportações.

H4: A relação entre a diversificação das exportações de empresas de países emergentes e a performance das exportações é positiva para moderados níveis de diversificação e negativa para elevados níveis de diversificação.

Para testar as hipóteses, os autores enviaram questionários para empresas localizadas no Brasil, México e Chile. Aproximadamente, 200 empresas responderam ao questionário, contribuindo para o resultado do estudo.

Os dados da pesquisa confirmam a hipótese 1, ou seja, a estratégia de custos baixos tem relação positiva com a performance das exportações de empresas localizadas em países em desenvolvimento. Em outras palavras, a estratégia de custos baixos é melhor adotada por empresas localizadas em países em desenvolvimento que exportam para países desenvolvidos. Os autores corroboram com o resultado da pesquisa, afirmando que empresas de países emergentes possuem vantagem comparativa de custos, uma vez que possuem baixo custo com mão-de-obra, com produção, baixo investimento em P&D e em desenvolvimento de novos produtos. E, além disso, os países desenvolvidos importadores de produtos e serviços de países em desenvolvimento têm a percepção de qualidade inferior de seus produtos e, portanto, esperam que esses produtos tenham preços menores do que aqueles encontrados domesticamente.

A hipótese 2 também foi confirmada. Para empresas que tem como foco países em desenvolvimento, a estratégia mais adequada é a da diferenciação. Segundo os autores, isso se justifica uma vez que empresas de países em desenvolvimento estão em desvantagens em relação as empresas de países desenvolvidos porque essas últimas possuem maiores recursos financeiros e tecnológicos, tem maior capacidade para investimento em P&D e em propaganda (marca).

A hipótese 3 também foi confirmada. Para empresas de países em desenvolvimento, a estratégia de adaptação é a mais aconselhada. Altos níveis de padronização levam a baixa performance das exportações em empresas de países emergentes.

Os autores apontaram vários benefícios para a estratégia de padronização: redução de custos com o desenvolvimento de um único programa de marketing, evitar confusão na mente dos consumidores e solidificação da marca. No entanto, a maioria das empresas exportadoras de países emergentes possui escassez de recursos financeiros e tecnológicos, não possui uma marca forte e conhecida mundialmente, possui falta de experiência com o mercado externo e pouco poder de barganha junto os distribuidores externos. Além disso, as diferenças culturais,

econômicas e políticas de cada país torna difícil ter um programa de marketing aceitável em vários países do mundo.

Dessa forma, apesar da estratégia de padronização ter suas vantagens (redução de custos, solidificação de marca, etc), a falta de experiência com o mercado internacional e falta de poder de barganha com distribuidores fez com que os autores acreditassem que adaptar a estratégia de marketing (preço, produto, distribuição e promoção) para cada país, especialmente durante os primeiros estágios da internacionalização, pudesse levar a maior performance das exportações. Dessa forma, os autores, concluem que a estratégia de padronização é aconselhada para países com proximidade cultural, e não para países desenvolvidos, onde a distância cultural é grande e os consumidores não estão dispostos a sacrificar diferenças culturais ainda que por custos menores.

Finalmente, a hipótese 4 também foi confirmada. Diversificar as exportações para poucos países melhora a performance das exportações, mas as empresas de países emergentes que exportam para muitos países acabam reduzindo a performance de suas exportações. Os autores afirmam que por um lado, exportar para vários países 1) minimiza os riscos cambiais, uma vez que a transação ocorre em diversas moedas; 2) amplia a cobertura de venda do mesmo produto para países com os mesmos tipos de consumidores e proximidade cultural e 3) traz economia de escala. Mas, a diversificação também aumenta os custos operacionais da empresa, aumenta o nível de suporte para distribuidores, reduz a eficiência de um único programa de marketing, aumenta a necessidade de informação dos mercados e custos de pesquisa. Dessa forma, as empresas precisam saber dosar até que ponto os benefícios da diversificação compensam os custos. Os autores acreditam que o aumento da diversificação aumenta a performance das exportações até certo ponto. Depois desse ponto, os custos são maiores do que os benefícios e a diversificação não aumenta a performance das exportações.

Em resumo, empresas de países emergentes, que queiram exportar para países desenvolvidos, devem adotar uma estratégia de custos baixos, adaptar seus programas de marketing e diversificar suas exportações para países com alguma similaridade. A estratégia de diferenciação é sugerida para empresas que queiram exportar para países em desenvolvimento. A estratégia de padronização é sugerida

para empresas que desejarem exportar para países com características econômicas, sociais, políticas e históricas semelhantes.

b) Nova Zelândia

DEAN, MENGÜÇ & MYERS (2000) analisaram empresas na Nova Zelândia para investigar o grau de influência das características organizacionais das firmas e da estratégia de marketing adotada por elas na performance das exportações.

Os autores definiram *características organizacionais* como sendo o número de funcionários da firma, data da fundação da empresa, *sales turnover* e tempo de atuação (experiência) no mercado internacional. Por sua vez, consideraram *estratégia de marketing da firma* como a definição de clientes alvo no exterior, número países de destino das exportações, meta de receita de exportação, número de transações internacionais e pró-atividade do gerente de exportação em estimular e incrementar as exportações. Finalmente, performance das exportações foi definido como volume de vendas externas, percentual de vendas externas sobre o total vendido e crescimento das exportações.

As 95 empresas analisadas foram segmentadas em dois grupos (alta e baixa performance), de acordo com as variáveis usadas para definir performance das exportações. O grupo de alta performance, com 50 empresas, exporta mais de 20% do faturamento, as exportações estão em ritmo de crescimento nos últimos cinco anos. Por outro lado, as 45 empresas de baixa performance são aquelas que exportam menos de 20% do faturamento e que as exportações ficaram estáveis ou declinaram nos últimos cinco anos.

De acordo com a conclusão deste estudo, todas as variáveis relacionadas a estratégia de marketing e características da firma foram positivamente relacionadas com total de vendas externas e percentual de vendas externas sobre o total vendido. Mas, apenas o tempo de atuação (experiência) da firma no mercado internacional, que compõe a variável características da firma, encontrou-se positivamente relacionado com crescimento das exportações.

DEAN, MENGÜÇ & MYERS (2000), ainda neste estudo, tentaram identificar quais as principais dificuldades ou barreiras ao sucesso exportador na opinião dos empresários das empresas pesquisadas. As cinco barreiras mais

citadas foram: i) restrições políticas e legais (subsídios, barreiras tarifárias, barreiras não tarifárias); ii) falta de comprometimento com o mercado internacional (falta de comprometimento de marketing, falta de pós-venda e suporte internacional, gerentes focados no mercado doméstico, pouca alocação de recursos/investimento de marketing no mercado internacional); iii) problemas relacionados ao produto (capacidade produtiva insuficiente, produtos tecnicamente inferiores, necessidade de adaptação ao mercado local); iv) limitações financeiras (alto custo de viagem para exterior, alto custo de mão-de-obra, inflação e taxa de juros incompatíveis com mercado internacional, expectativa de custo-benefício baixa); 5) variações de taxas de câmbio.

c) Holanda

Em outro estudo empírico feito para avaliar as variáveis que influem no desempenho exportador, BIJMOLT, TAMMO, ZWART & PETER (1994) avaliaram empresas no Nordeste da Holanda. O estudo teve como propósito identificar em que medida as políticas internas das firmas contribuem para o sucesso das exportações. As políticas internas consideradas nesse estudo foram: ter planejamento de marketing internacional e incentivar e valorizar a atividade exportadora dentro da firma.

As 248 empresas utilizadas na pesquisa, foram segmentadas através da técnica estatística de análise de cluster. Foram encontrados 4 clusters homogêneos entre si, de acordo com o grau de sucesso das exportações, medido neste estudo através de quatro variáveis: percentual das exportações sobre total faturamento da empresa; a lucratividade das exportações em relação à lucratividade no mercado interno; o crescimento das exportações nos últimos cinco anos e a satisfação dos exportadores com a atividade exportadora.

O primeiro cluster, com 76 empresas, é formado pelo grupo de empresas que não obtêm sucesso na exportação; 84% das empresas exportam menos de 20% do faturamento, houve declínio do crescimento nos últimos cinco anos, a lucratividade relativa das exportações é menor e as empresas fazem pouco esforço para incrementar as vendas externas. O segundo cluster, com 53 empresas, apesar de não ter nenhuma estratégia de estímulo às exportações, mantém um crescimento contínuo da performance exportadora; 52% das empresas exportam

menos de 20% do faturamento, a lucratividade das exportações também é menor do que no mercado doméstico, mas as empresas estão satisfeitas com a atividade exportadora e 60% das empresas exportam há menos de oito anos.

O terceiro grupo, com 79 empresas, exporta com frequência e tem um significativo desempenho exportador. Esse grupo usa instrumentos e estratégias internas (estrutura da firma voltada para exportações, gerentes pró-ativos) para conquistar mercados externos e obter resultados positivos (ganhar market-share, conquistar bons clientes, etc). Entre as empresas deste cluster, 82% exportam mais de 40% do faturamento, 99% das empresas cresceu e aumentou a lucratividade nos últimos cinco anos e 74% das empresas exportam há mais de oito anos.

O quarto e último grupo identificado, com 40 empresas, também usa estratégias e políticas internas para conquistar mercados externos, mas em menor intensidade que o terceiro grupo; 80% das empresas exportam mais de 40% do faturamento, a lucratividade das exportações, no entanto, não é melhor do que a do mercado doméstico e houve uma estagnação do crescimento nos últimos 5 anos.

d) EUA

WOLFF & PETT (2000) analisaram 157 pequenas e médias empresas exportadoras nos EUA (Midwester) para entender a influência do tamanho da firma (considerando número de funcionários) no desempenho exportador. Os autores definiram como micro empresa aquele que tivesse até 25 funcionários; pequena até 100 funcionários e média até 500 funcionários.

O estudo de WOLFF & PETT (2000) mostrou que há relação positiva entre o tamanho da empresa e o volume de mercadorias exportado. Mas, o tamanho da empresa não tem nenhuma influência sobre a intensidade das exportações.

e) Áustria

BALDAUF, CRAVENS & WAGNER (2000) escolheram empresas exportadoras da Áustria para tentar identificar a influência dos fatores ambientais, das características das firmas e da estratégia adotada pelas empresas na performance exportações.

Os fatores ambientais foram nesse estudo resumidos aos fatores sócio-culturais (idioma, religião, costumes, hábitos culturais) e políticos (que inclui dimensões econômicas e legais) do país ao qual se busca exportar. Os fatores ambientais são considerados pelos autores como barreiras à entrada para as empresas exportadoras, uma vez que significa incorrer em custos de pesquisa sobre o ambiente do país de destino das exportações. Ou seja, a idéia era investigar o quanto que o entendimento dos fatores ambientais de cada país pode influenciar no sucesso das exportações.

As características das firma, por outro lado, indicam o porte da firma (número de países que a empresa exporta, número de funcionários, as experiências anteriores com venda para o mercado externo, idade da empresa e tempo de participação no mercado internacional) e a pró-atividade do gerente de exportação em estimular e contribuir para o aumento das vendas externas.

A estratégia adotada pela empresa segue aqui o conceito de Porter, ou seja, pode ser de dois tipos: estratégia de diferenciação ou de custos baixos. Quando a estratégia de diferenciação é seguida, maior ênfase é dada no desenvolvimento de novos produtos, propaganda, imagem e marca da empresa e inovações de programas de marketing, ou seja, pode-se dizer que é uma estratégia similar à de adaptação ou customização. Por outro lado, uma estratégia de baixos custos significa que a firma precisa necessariamente obter uma queda de custos que pode ser adquirida através de eficiência operacional ou qualidade do produto; por sua vez, estratégia de custo baixo está relacionada com padronização.

A definição usada para performance exportadora foi baseada em medidas subjetivas e objetivas. Eficiência de Exportação, a medida subjetiva, foi escolhida para captar a percepção dos gerentes sobre mudanças financeiras e de estratégia na exportação. As outras duas medidas são de valor financeiro e, portanto, objetivas: intensidade das exportações e total de vendas exportado.

Ao todo, 184 empresas foram utilizadas no estudo. A maioria das empresas exporta para uma média de 26 países, diante de um universo de 180; possui em média 460 empregados; a idade média das empresas é de 32 anos, com 22 anos em média de experiência no mercado internacional.

As empresas austríacas analisadas não consideraram os fatores ambientais como um fator relevante para os sucesso das exportações, o que é surpreendente, dada a significativa importância da influência cultural sobre desempenho

exportador na literatura internacional. BALDAUF, CRAVENS & WAGNER (2000), no entanto, encontraram explicações lógicas para esse resultado encontrado nas pesquisas. O conhecimento da cultura, religião e costumes dos países que se deseja exportar não são relevantes para as empresas exportadoras da Áustria, porque três quartos das exportações deste país tem como destino a Europa Oriental, onde há forte identidade cultural, histórica, política, econômica e geográfica.

Quanto à influência das características da firma no desempenho exportador, o estudo concluiu que: firmas maiores, com menor experiência no mercado internacional (mais ágeis) e com gerentes pró-ativos obtêm melhor desempenho das exportações.

Já com relação a influência da estratégia escolhida pela firma na performance das exportações, ficou claro que estratégia de diferenciação é importante para ter e manter competitividade, mas é inversamente relacionada com intensidade das exportações e volume de vendas.

f) China

As empresas chinesas foram analisadas por LING-YEE & OGUNMOKUM (2001), que investigaram 111 empresas para comparar a influência dos fatores internos às firmas (capacidade de planejamento de marketing e capacidade de financiar as exportações) e dos fatores de relacionamento com distribuidores, canal, agente no exterior (mudanças na intensidade do relacionamento e decisões tomadas em conjunto) na performance das exportações.

A conclusão do estudo foi que o estreito relacionamento entre a empresa exportadora e o canal de distribuição no exterior contribui mais para o sucesso das exportações do que fatores internos às firmas.

g) LEONIDOU, KATSIKEAS & SAMIEE (2002) revisaram os principais estudos empíricos da literatura sobre as influências das variáveis de marketing estratégico na performance das exportações. Uma amostra de 36 estudos que tratassem do tema foi selecionada aleatoriamente.

Os autores identificaram nesses estudos que 32 variáveis de marketing que foram utilizadas para testar a relação de cada uma delas com a performance das exportações. Para facilitar o estudo, LEONIDOU, KATSIKEAS & SAMIEE (2002) agruparam as 32 variáveis em 5 grupos:

- 1) Público-Alvo (targeting): definição do nicho de mercado ou oportunidade para colocação do produto no mercado internacional: “segmentação de mercado” e “concentração de mercados”..
- 2) Produto: “qualidade”, “design”, “marca”, “embalagem”, “suporte ao cliente”, “garantia”, “vantagens competitivas”, “novos produtos”, “produto/brand mix” e “adaptação do produto ao mercado local”.
- 3) Preço: “estratégia de preço (posicionamento de preço baixo)”, “contratos de vendas”, “política de crédito”, e “adaptação do preço ao mercado local”.
- 4) Distribuição: “adoção de agentes/distribuidores do local”, “representantes de venda”, “suporte ao varejista”, “prazo de entrega do produto” e “adaptação do canal de venda ao mercado local”
- 5) Promoção: “propaganda”, “promoção de venda (feira/evento)”, “venda pessoal”, “feiras comerciais”, “adaptação da promoção ao mercado local”.

As principais medidas de performance exportadora selecionadas nos estudos revisados foram:

- 1) Volume de vendas exportado
- 2) Crescimento das vendas destinadas ao mercado externo
- 3) Intensidade das exportações (% vendas exportados/ total vendido)
- 4) Nível de lucratividade das exportações
- 5) Contribuição das exportações para a lucratividade da empresa
- 6) Export Market-Share

As variáveis mais relevantes para o desempenho exportador foram: “segmentação de mercado”, “qualidade do produto”, “estratégia de preço”, “suporte ao varejista” e “propaganda”. A exceção é a variável “distribuição”, onde foi encontrado fraca relação entre o canal de distribuição dos produtos exportados e a performance exportadora.

Apesar dos resultados positivos sobre a influência das principais variáveis de marketing na performance exportadora, a influência não é a mesma para todas as 8 medidas (categorias) de performance exportadora.

A maioria das variáveis é positivamente relacionada com “intensidade das exportações” (% de vendas para mercado externo em relação ao total vendido pela empresa), “crescimento das vendas de produtos exportados” e “lucratividade das exportações”.

Em contrapartida, as variáveis de “marketing estratégico” influenciam pouco o “market-share” das empresas, a “contribuição para o lucro” e “volume de vendas”. A falta de influência dessas variáveis sobre as medidas de “market-share” e “contribuição para o lucro” pode justificar-se por se tratarem de medidas de difícil mensuração e acesso.

Vale ressaltar que todas as variáveis relacionadas com “adaptação/adequação” (do produto, preço, promoção e distribuição) ao mercado de destino das exportações apareceram como altamente influenciadoras do sucesso da exportação, especialmente quando se trata da intensidade das exportações (export proportion of sales).

As variáveis caracterizadas por gerarem altos custos; como “personal visits”, “propaganda” e “promoção de vendas”, exibiram forte influência nas medidas relacionadas a vendas e, naturalmente, pouco influenciadores das medidas de lucratividade.

No entanto, vale observar que a influência de cada variável nas medidas de performance exportadora depende dos objetivos estratégicos de exportação. Se o objetivo da firma é incrementar a performance dos indicadores de vendas, a firma deve levar em consideração todas as variáveis relacionadas a “adaptação/adequação” (do produto, preço, qualidade, distribuidor) ao mercado externo. Por outro lado, se os objetivos com a exportação são aumentar a lucratividade, o ideal é adotar uma estratégia de custos baixos.