
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS NO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

*. +

Flávia Luciane Scherer

Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas
Vice-Coordenadora do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria
E-mail: fscherer@smail.ufsm.br

Recebido em: 7/8/2009

Aprovado em: 14/9/2009

Clandia Maffini Gomes

Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas
Coordenadora do Mestrado em Administração da UFSM
E-mail: clandia@smail.ufsm.br

RESUMO

O presente artigo objetivou identificar o perfil estratégico predominante em empresas gaúchas coureiro-calçadistas com atuação internacional, bem como verificar como estão organizadas suas atividades de *marketing*, a fim de caracterizar possíveis relacionamentos entre tais variáveis. A literatura sugere que a implementação estratégica depende da maneira como estão organizadas as atividades de *marketing*. Foi realizada pesquisa de dados secundários e *survey*, cujos resultados mostraram contradição entre o perfil estratégico predominante (*prospector*) e a maneira como a área de *marketing* está estruturada (tipo burocrático). Apesar da aparente contradição, os respondentes afirmaram que as empresas possuem elevada eficácia de *marketing* (VORHIES; MORGAN, 2003), medida pelo alcance de objetivos relativos a crescimento na participação de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado.

Palavras-chave: Perfil Estratégico, Empresas, Atuação Internacional.

INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES: STRATEGIC PERSPECTIVES IN THE LEATHER AND FOOTWEAR SECTOR

ABSTRACT

Predominant strategic profiles of exporting leather and footwear companies in the state of Rio Grande do Sul, Brazil were identified to verify organized marketing activities and interrelationships between such variables. Literature suggests that strategic implementation depends upon the organization of marketing activities. A research of secondary data and a survey disclosed contradiction between the predominant strategic profile (prospector) and current structuring of the marketing area (bureaucratic type). Despite apparent contradiction, survey replies affirmed that the companies have a high marketing effectiveness (VORHIES; MORGAN, 2003) as measured by the achievement of objectives related to increased market participation, growth of sales and improved market position.

Key words: Strategic Profile, Companies, International Performance.

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR DE CUERO-CALZADOS

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo identificar el perfil estratégico predominante en empresas gauchas de cuero-calzados con actuación internacional, así como verificar como están organizadas sus actividades de marketing, con el fin de caracterizar posibles relaciones entre tales variables. La literatura sugiere que la implementación estratégica depende de la manera como están organizadas las actividades de marketing. Fue realizada investigación de datos secundarios y survey, cuyos resultados mostraron contradicción entre el perfil estratégico predominante (prospector) y la manera como el área de marketing está estructurada (tipo burocrático). A pesar de la aparente contradicción, los respondientes afirmaron que las empresas poseen elevada eficacia de marketing (VORHIES; MORGAN, 2003), medida por el alcance de objetivos relativos a crecimiento en la participación de mercado, crecimiento en las ventas y posición en el mercado.

Palabras-clave: *Perfil Estratégico, Empresas, Actuación Internacional.*

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

2. A TEORIA DE MARKETING E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Um dos campos de estudo no qual o fenômeno da internacionalização de empresas encontra suporte

teórico-empírico é o campo do *marketing*, em especial o *marketing* internacional. Para Onkvisit e Shaw (1989:10), “o estudo do *marketing* internacional é mais preocupado com o nível micro do mercado e usa a companhia como uma unidade de análise”.

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

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

O Modelo de Internacionalização de Uppsala está focado no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva, e particularmente na gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977:23) explicam que “os pressupostos básicos do modelo são que a ausência de tal conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais e que o necessário conhecimento pode ser adquirido principalmente através de operações estrangeiras”. O modelo está baseado em quatro constructos inter-relacionados: comprometimento de mercado, conhecimento de mercado, decisões de comprometimento e atividades atuais.

A perspectiva dos autores é descrever a internacionalização como um processo no qual a empresa gradualmente aumenta seu envolvimento internacional, entendido sob a forma de ciclos causais. Na avaliação do Modelo de Uppsala, Andersen (1993) entende que ele não explica a

razão ou a forma pela qual o processo de internacionalização inicia e tampouco discute a sequência de estados ou condições. Outro problema identificado é a ausência de discussões relativas aos fatores que podem influenciar o processo. Em relação ao teste empírico do modelo, Andersen (1993) entende que os relacionamentos entre os conceitos do modelo teórico são muito vagos, o que dificulta a testabilidade empírica.

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

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

Soma-se à crítica de Andersen (1993) a preocupação de Miranda e Arruda (2002), que afirmam que um dos pontos fracos no desenvolvimento do pensamento de *marketing* é a ausência de avaliação e análise das teorias propostas. Teóricos da área não atentam para a necessidade de criticar consistentemente outras teorias, a fim de identificar forças e fraquezas antes de formular seus próprios modelos.

Corroborando Andersen (1993), Aulakh e Kotabe (1992:23) identificaram o fato de que, em algumas correntes de pesquisa, a formulação de constructos empíricos não foi acompanhada por um teste empírico sistemático desses constructos, de modo que tais teorias pudessem ser integradas ao corpo geral da teoria de *marketing* internacional.

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

3. GESTÃO ESTRATÉGICA E MARKETING: COMUNALIDADES E PONTOS DE EXCLUSÃO

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

Na visão de Johanson e Vahlne (1990:22), “processos de internacionalização são o resultado de uma mescla de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade”. Em Dunning (1996) também se encontra referência ao fato de que as três vantagens determinantes da internacionalização – descritas no paradigma eclético – não dão conta de explicar, na totalidade, diferenças identificadas na trajetória de internacionalização de empresas de um

mesmo setor econômico. Vê-se a menção implícita às questões estratégicas quando o autor advoga o uso da teoria da administração estratégica – somada às abordagens econômicas – para explicar o surgimento e crescimento de multinacionais (DUNNING, 1996:28). Dunning (1988:25) também expressa o desejo de ver surgir um gradual entrelaçamento entre os enfoques do economista, do analista de negócios e do teórico organizacional para a compreensão da produção internacional.

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

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

Sobre *marketing*, Day (1992) avalia que, tradicionalmente, seu papel tem sido o de servir de “função-fronteira” entre a empresa e seus consumidores, canais e ambiente de competição. Nessa perspectiva, já se alinham alguns indicadores da inter-relação do *marketing* com a gestão estratégica, uma vez que ambas as funções lidam com questões referentes ao relacionamento empresa-ambiente externo. No caso da estratégia do negócio, a preocupação está em definir uma orientação ampla sobre a postura em face do ambiente concorrencial de mercado. Para Wensley

(2000), a estratégia do negócio tem a ver com a “arena total de vantagens potenciais, mas o foco primário está nas vantagens que consistem na integração das áreas funcionais dentro da firma”.

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

Ao abordar os fundamentos da estratégia de *marketing*, Wensley (2000:162) afirma que seus princípios básicos “são definidos de modo simples: alcançar sucesso persistente no mercado acima da competição”. Em decorrência de sua argumentação, o autor assume que a estratégia de *marketing* concentra-se nas bases das vantagens competitivas associadas à função de *marketing*. Assim, as fontes de vantagens que estão associadas com o *marketing* geralmente surgem de atividades que são desenvolvidas por áreas funcionais dentro da firma e, portanto, não podem ser vistas como totalmente independentes.

Para o entendimento do papel e domínio das áreas de *marketing* e de estratégia de negócios, Piercy *et al.* (1997) argumentam que não se deve desvincular essas áreas por três razões. Primeiro, porque é necessário considerar como as questões estratégicas em *marketing* estão relacionadas à estratégia corporativa. Segundo, porque qualquer análise mais aprofundada irá sugerir que existe, de fato, alguma sobreposição e competição entre os

conceitos de *marketing* e de estratégia. A terceira razão apontada pelos autores é que ambas as áreas estão experimentando evidentes desafios e pressões, gerados por uma evolução nas formas e práticas corporativas, e turbulência ambiental.

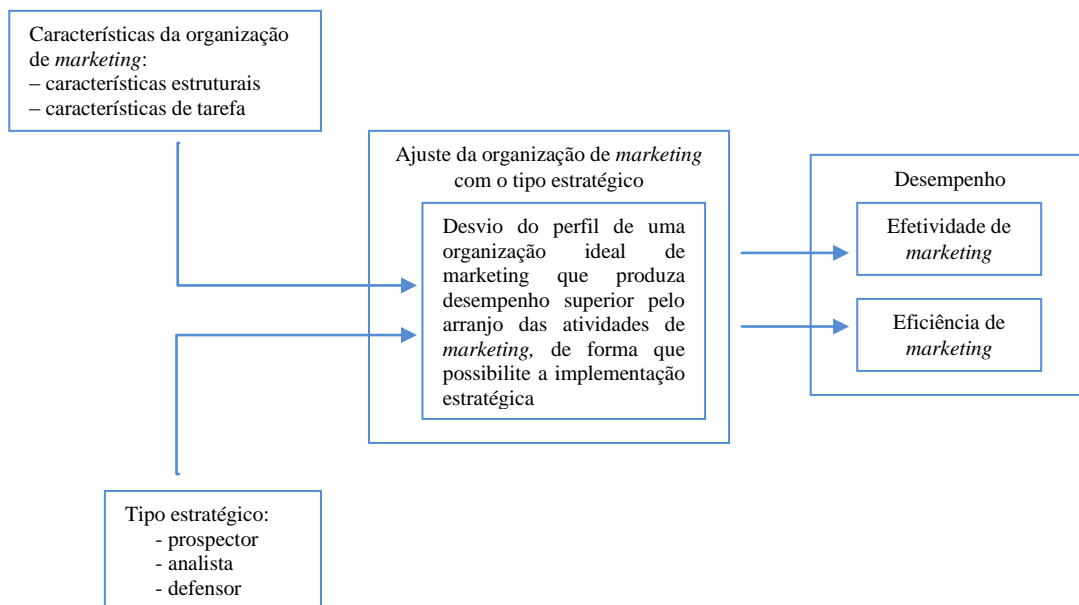
Tratando-se das relações entre perfil estratégico e *marketing*, é importante avaliar os modos pelos quais a organização de *marketing* se ajusta com o tipo estratégico de uma organização e de que forma se relaciona com o desempenho de *marketing*. A esse respeito, Vorhies e Morgan (2003) desenvolveram estudo cuja questão de pesquisa foca o relacionamento entre a configuração da organização de *marketing* e a estratégia de negócios. O modelo conceitual de Vorhies e Morgan (2003), observado na Figura 1, combina *insights* da teoria de configuração e da literatura de *marketing* para desenvolver uma estrutura que denote os relacionamentos holísticos entre fenômenos multidimensionais como organização de *marketing* e estratégia de negócios.

A Figura 1 ilustra dois constructos que são importantes para o entendimento e a avaliação do

ajuste entre organização de *marketing* e estratégia de negócios: tipo estratégico e características organizacionais de *marketing* (VORHIES; MORGAN, 2003:102). Para a definição de tipo estratégico, os autores se baseiam na proposta de Miles e Snow (1978), a qual apresenta quatro tipos – prospector, defensor, analista e reativo –, que representam padrões planejados de adaptação organizacional ao mercado. O tipo reativo não foi estudado porque os autores entenderam que ele representa, no longo prazo, firmas que não têm uma estratégia clara ou consistente.

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

Figura 1: Ajuste entre organização de *marketing* e tipo estratégico e seu relacionamento com a *performance de marketing*



Fonte: VORHIES; MORGAN, 2003.

As características de tarefa da organização de *marketing*, por seu turno, estão relacionadas à natureza das atividades de *marketing* empreendidas e aos modos pelos quais são executadas. Três características dizem respeito a elas: complexidade da tarefa, capacidades de *marketing* e interdependência do grupo de trabalho

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

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

4. TIPOS ESTRATÉGICOS

De origens e objetivos diversos, os estudos no campo da estratégia resultaram em amplo emaranhado de conceitos, teses e antíteses. Entre os vários conceitos de estratégia há muita similaridade semântica, ainda que se proponham diferentes sintaxes. No esforço de mapear (e organizar) o campo de pesquisas em estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propuseram dez escolas que reúnem a essência do pensamento relativo à

formação da estratégia, tal como tem sido estudada pelos acadêmicos e praticantes da área.

Das dez escolas apresentadas, cada qual com sua perspectiva única, interessa-nos a Escola de Configuração, na qual se percebe que seus autores, no esforço de serem integrativos, agrupam os elementos e comportamentos organizacionais – processos de formação estratégica, conteúdo das estratégias e estruturas e/ou contextos – em distintos estágios ou episódios, algumas vezes sequenciados em modelos de ciclo de vida. Chandler, o grupo da McGill University (Miller, Mintzberg e outros) e Miles e Snow são apontados como as principais influências desta escola.

Os autores dessa escola enxergam o mundo como categorias integradas. Assim, acreditam que os comportamentos das organizações são mais bem descritos como configurações, ou seja, grupos distintos e integrados de dimensões relativas a estado e tempo. A formação estratégica é vista como um processo episódico no qual uma particular forma organizacional, unida a um tipo particular de ambiente, engaja-se em um processo de forma particular por um período de tempo.

Sobre o processo de formação estratégica e sobre a estratégia em si, autores dessa escola admitem que ambos podem assumir quaisquer das configurações propostas nas nove escolas anteriores. O importante é que a configuração seja entendida em sua própria época e em seu contexto.

Em relação às categorizações e tipologias que são típicas dessa escola, Mintzberg (1990) adverte que é preciso ficar atento a suas limitações, sob pena de se acabar ignorando as nuances de um mundo desordenado. Apesar disso, ele acredita que a escola oferece clara contribuição à administração estratégica por trazer alguma ordem ao confuso mundo da formação estratégica. Sua vocação integradora faz com que a escola proponha o uso da dispersa literatura existente no campo de modo integral, adequado aos contextos particulares.

Dentre as possíveis tipologias de comportamento estratégico, a de Miles e Snow tem sido considerada uma das mais importantes no campo. Conforme Hambrick (2003), as ideias desses autores, e em particular sua tipologia, influenciaram substancialmente as trajetórias de pesquisa de vários

campos das ciências administrativas. A esse respeito, Desarbo *et al.* (2005) lembram que a tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente utilizada por pesquisadores e recebido considerável atenção nas literaturas de gestão e de *marketing*. Para Ghoshal (2003), talvez a mais duradoura e profícua contribuição dos autores repouse no esquema para categorização de organizações, baseado na forma pela qual estas respondem ao desafio da adaptação às mudanças. Ketchen (2003), por sua vez, entende que a maior contribuição de Miles e Snow está na maneira com que eles examinaram a estratégia do nível do negócio. Finalizando, Slater e Olson (2001) acreditam que as tipologias de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) emergiram como os dois esquemas dominantes de estratégia de negócios.

Com o objetivo de melhor compreender o processo de escolha estratégica ou de adaptação organizacional, Miles e Snow (1978) propõem a análise do ciclo adaptativo. A intenção dos autores ao propor o ciclo adaptativo foi retratar a natureza e o inter-relacionamento dos problemas-chave que uma organização deve resolver a fim de alcançar uma efetiva posição no ambiente escolhido. Embora a adaptação seja entendida como um processo complexo e contínuo, Miles e Snow acreditam que ela possa ser, para fins de análise, dividida em três problemas maiores, que requerem a atenção e as decisões dos gestores de topo:

- Problema empresarial: tanto nas organizações novas quanto nas já existentes, a solução é dada pela aceitação gerencial de um particular domínio de produto-mercado.
- Problema de engenharia: este problema envolve a criação de um sistema que ponha em operação a solução administrativa para o problema empresarial.
- Problema administrativo: envolve a redução de incerteza no sistema organizacional, ou seja, a racionalização e estabilização das atividades. Também envolve a formulação e implantação de processos que permitirão à organização continuar evoluindo.

Para Ghoshal (2003), a proposição básica dos autores é que companhias bem-sucedidas precisam desenvolver consistência entre sua estratégia, o modelo de negócios que adotam – incluindo a escolha de tecnologia – e sua capacidade

organizacional, que engloba práticas relativas aos recursos humanos. Ou seja, é a consistência, ou ajuste, entre as decisões para os três problemas do ciclo adaptativo que define os resultados obtidos por uma empresa.

Nesse processo de permanente adaptação, empresas assumem diferentes tipos estratégicos, que podem ser identificados. Tais perfis caracterizam a postura estratégica predominante em dada organização e servem para compreender trajetórias específicas de atuação. Baseados nas respostas que as empresas dão aos problemas empresarial (domínio produto-mercado), de engenharia (tecnologias para produção e distribuição) e administrativo (racionalização e inovação), Miles e Snow (1978) propõem quatro diferentes perfis estratégicos: defensor, analista, prospector e reativo. Mais recentemente, o tipo reativo deixou de ser considerado como um tipo estratégico, por representar, exatamente, a ausência de qualquer postura estratégica e ser caracterizado por ações meramente reativas.

Miles e Snow (1978) explicam que organizações defensoras têm domínios estreitos de produto-mercado, com produtos estáveis, direcionados a um segmento de mercado claramente definido. Defensoras tipicamente crescem penetrando mais profundamente em seus mercados atuais. São empresas que se preocupam em manter a eficiência atual por meio da atualização de suas tecnologias. Outra característica deste perfil é o grau relativamente alto de formalização de seus processos.

Prospectoras são organizações que tipicamente criam mudança e incerteza ambiental, quase continuamente buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Seu domínio de produto-mercado é normalmente amplo e está em contínuo estado de desenvolvimento. Ao contrário da defensora, a prospectora desenvolve múltiplas tecnologias para seus diferentes produtos, garantindo a necessária flexibilidade tecnológica.

Por fim, organizações analistas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável e outro em mudança. Seu problema empresarial consiste em como localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado enquanto simultaneamente mantêm uma base estável de produtos e clientes.

5. DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

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

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

Através do envio do questionário por meio eletrônico e por correio foram identificadas as empresas internacionalizadas. O questionário foi elaborado com base na literatura pesquisada e submetido à apreciação de especialistas – professores das áreas de *marketing*, estratégia e gestão internacional, além de profissionais do setor – para, após suas considerações, realizar-se o pré-teste e a validação.

Depois de coletados, os questionários foram verificados, editados (organizados), codificados e transcritos. Os dados foram avaliados em sua consistência e ajuste estatístico, e, por fim, selecionou-se o método para a sua análise (MALHOTRA, 2001). Fez-se a análise descritiva dos dados, e as análises quantitativas tiveram

auxílio do *software* SPSS. Também foram coletados dados secundários sobre o comportamento do setor.

6. RESULTADOS

6.1. Pesquisa com base em dados secundários

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

O Rio Grande do Sul concentra a maior parte da produção calçadista do País, com cerca de três mil empresas. É, portanto, o polo calçadista mais importante do Brasil: em torno de 70% da exportação brasileira de sapatos sai desse Estado. Os polos calçadistas gaúchos detêm 60% da indústria de componentes e 80% da indústria brasileira de máquinas para couros e calçados. O RS abriga o maior APL (Arranjo Produtivo Local) de calçados do mundo, no Vale dos Sinos, próximo à capital gaúcha. APLs são aglomerações de empresas localizadas em uma mesma região que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre elas e com outros agentes locais, como governos, associações empresariais e instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Em 2002, cerca de 270 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria de calçados no Estado. Além disso, no RS estão as principais instituições de Ensino Técnico e os mais importantes centros de pesquisa e assistência tecnológica de calçados do Brasil. Desde o início de 2005, porém, o setor vem enfrentando uma séria crise. Nos últimos anos cresceram as dificuldades, em decorrência, principalmente, da valorização

excessiva do real ante o dólar. Isso diminuiu a competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional e já provocou quedas nas exportações e no número de empregos. Só no setor coureiro-calçadista, foram quase 40 mil demissões nos últimos dois anos (www.novohamburgo.org).

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

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

parte pelo aumento no preço do calçado exportado e em parte pela perda de mercados de preços mais baixos.

Segundo informações do Sebrae/RS, a indústria também tenta superar a crise mediante planejamentos que visam a expansão. Exemplo disso é a Região do Vale do Rio do Sinos, que iniciou um Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local (APL) de Calçados do Vale do Sinos e Vale do Paranhana, buscando estabelecer diretrizes, metas e ações para o setor coureiro-calçadista da região a partir de um diferencial competitivo.

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

6.2. Pesquisa *survey*

6.2.1. Perfil dos respondentes

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

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Sexo	Masculino				
Faixa etária	Acima de 40 anos				
Tempo de trabalho na empresa	Acima de 5 anos				
Tempo de trabalho no setor	Acima de 5 anos				
Cargo ocupado	Área Comercial e de Exportação				
	Idade	Tempo de trabalho na empresa		Tempo de trabalho no setor	
Média	37,18	Média	12,88	Média	13,31
Máximo	54	Máximo	35	Máximo	35
Mínimo	25	Mínimo	1	Mínimo	1
Desvio-Padrão	9,59	Desvio-Padrão	10,42	Desvio-Padrão	10,36

Fonte: Dados da pesquisa.

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

6.2.2. Caracterização das empresas

Para a caracterização das empresas, foram avaliadas as variáveis tempo da empresa no setor,

práticas internacionais da empresa, porte, fatia de mercado que ocupa e a realização de planejamento e monitoramento. Os dados relativos às variáveis tempo e práticas internacionais, em suas características predominantes, são apresentados na Tabela 2.

Conforme os dados apresentados na Tabela 2, as empresas respondentes demonstram tradição no mercado, pois têm, em sua maioria, mais de 21 anos de atividade. São empresas maduras na atividade. O tempo mínimo de atuação é de 10 anos, o máximo é de 90 e a média é de 31,6 anos. Quanto às práticas no exterior, todas elas realizam exportação, somente 19% praticam licenciamento e nenhuma possui fábrica instalada em território estrangeiro. Além disso, 9,5% dos respondentes afirmaram realizar outro tipo de atividade no exterior, como investimento externo direto – subsidiária no exterior voltada à comercialização – e terceirização de produção no exterior.

Tabela 2: Perfil predominante das empresas

Características do perfil	Frequência	%
Tempo de atuação da empresa no setor		
De 21 a 30 anos	12	57,1
Acima de 40 anos	2	9,5
Práticas internacionais		
Exportação	21	100,0
Licenciamento	4	19,0
Outra	2	9,5
Número de funcionários		
De 20 a 99 funcionários (pequeno porte)	1	4,8
De 100 a 499 funcionários (médio porte)	9	42,9
Mais de 500 funcionários (grande porte)	11	52,4
Total	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

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

A respeito da postura da empresa diante da necessidade de realizar planejamento e de efetuar

monitoramento ambiental, os dados evidenciaram que a prática de planejamento é comum a todas as empresas, assim como o monitoramento ambiental. Os dados da Tabela 3 mostram os resultados obtidos.

Tabela 3: Planejamento e monitoramento ambiental

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

Fonte: Dados da pesquisa.

A realização frequente de planejamento e de monitoramento ambiental é típica de empresas que desenvolvem visão de futuro e se preocupam em identificar precocemente mudanças no ambiente externo, a fim de se adaptarem com mais efetividade.

6.2.3. Perfil estratégico

As empresas foram classificadas segundo o perfil estratégico verificado: prospectora, analista e defensiva, conforme tipologia de Miles e Snow (1978). A Tabela 4 apresenta os dados oriundos do perfil estratégico.

Tabela 4: Perfil estratégico

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

6.2.4. Atuação no exterior

As empresas pesquisadas foram classificadas de acordo com a sua atuação no exterior. Para isso, foram avaliados tempo, razões e formas de atuação internacional, número de funcionários no exterior, porcentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais e definição de metas para o mercado externo. Os resultados obtidos podem ser observados na Tabela 5.

Tabela 5: Tempo de atuação no exterior

Tempo de atuação no exterior	Frequência	%
Até 5 anos	1	4,8
De 6 a 10 anos	1	4,8
De 11 a 20 anos	3	33,3
De 21 a 30 anos	4	33,3
Acima de 30 anos	1	4,8
Não resposta	4	19,0
Total	21	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Como indica a Tabela 5, este período para a maioria das empresas é de 10 a 30 anos, o que demonstra que se trata de empresas maduras na atividade internacional. Tal constatação pode indicar que este grupo de empresas tem apostado no mercado externo como um segundo mercado de

atuação e não somente como “válvula de escape” que viabiliza as operações da empresa quando o mercado doméstico desaquece. As principais razões da ida para o mercado externo estão apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6: Razões da ida da empresa para o mercado externo

Razões	Intensidade (%)					
	NR	1	2	3	4	5
Busca de oportunidades em mercados externos	14,3	57,2	19,0	4,8	4,8	-
Saturação do mercado brasileiro	19,0	42,8	19,0	4,8	4,8	9,5
Diversificação do risco	14,3	38,1	9,5	14,3	19,0	4,8
Manter-se lado a lado com as inovações tecnológicas	23,8	19,1	23,8	9,5	9,5	14,3
Incentivos governamentais	19,0	19,0	9,5	19,0	14,3	19,1
Ida de concorrentes brasileiros para o mercado externo	23,8	14,3	-	23,8	19,0	19,0

* Escala: 1= Muito importante ... 5= Pouco importante

Fonte: Dados da pesquisa.

Das razões que explicam a ida da empresa para o mercado externo, a que mais se destacou, como se pode observar na Tabela 6, foi a busca de oportunidades em mercados externos, o que é condizente com o perfil estratégico prospector, haja vista que essa opção é típica de uma motivação proativa. Em seguida, foram considerados motivos importantes a saturação do mercado brasileiro e a diversificação do risco. Outros, como ida de concorrentes brasileiros para o mercado externo e

incentivos governamentais foram considerados menos importantes.

A Tabela 7 apresenta os dados predominantes sobre formas de atuação internacional, número de funcionários no exterior, porcentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais, definição de metas para o mercado externo e existência ou não de subsidiária fora do País.

Tabela 7: Atuação no exterior – perfil predominante

1. Forma de atuação da empresa no exterior	Permanente
2. Número de funcionários brasileiros no exterior	Não tem
3. Número de funcionários estrangeiros no exterior	Não tem
4. Porcentual da Receita Operacional Bruta originária de operações internacionais	Até 20%
5. Definição de metas para o mercado externo em termos de crescimento de participação no mercado	Sim
6. Definição de metas para o mercado externo em termos de crescimento nas vendas	Sim
7. Definição de metas para o mercado externo em termos de posição no mercado	Sim
8. Existência de subsidiária no exterior	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

A forma de atuação da maioria das empresas no exterior é permanente, o que indica maior grau de comprometimento com a atividade internacional. A baixa frequência de funcionários brasileiros no exterior é explicada pelo elevado índice da atividade exportadora, o que caracteriza uma forma de internacionalização com menor necessidade de uma equipe própria nos mercados-destino. A exportação é feita pela própria empresa, a partir de seu mercado doméstico, não sendo necessária a presença de funcionários no exterior. O porcentual

da receita operacional bruta advinda de operações internacionais é, para a maioria das empresas, menor que 20%, indicando que suas atividades são direcionadas principalmente para o mercado interno.

Para o mercado externo, as empresas definem suas metas principalmente focando o crescimento de vendas. Em seguida, o crescimento de participação de mercado e, por último, a posição no mercado. A definição de metas é um indicador do

uso efetivo das ferramentas de planejamento por essas empresas, e a expectativa de crescimento nas vendas despontou como a principal preocupação no grupo pesquisado.

Apenas três empresas possuem subsidiárias no exterior, das quais elas são as únicas proprietárias. Entre os países citados em que se localizam essas subsidiárias estão Bolívia, Argentina, México,

Estados Unidos, Peru, Colômbia e Chile. À exceção das subsidiárias que atuam nos Estados Unidos, as demais operam em países latinos, cujas cultura e língua assemelham-se mais à portuguesa, o que pode reforçar a tese de que a distância psíquica é um fator importante na escolha de países nos quais ingressar (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Tabela 8: Comparação do Perfil Estratégico com o Tempo de Atuação no Exterior

Perfil Estratégico	Tempo de Atuação no Exterior						Total
	NR	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Acima de 30 anos	
Estratégia Prospectora	3		1	6	3		13
Estratégia Analista	1	1		1	2		5
Estratégia Defensiva					2	1	3
Total	4	1	1	7	7	1	21

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9: Comparação entre Perfil Estratégico e Forma de Atuação no Exterior

Perfil Estratégico	Forma de Atuação no Exterior			
	Permanente	Eventualmente	Outra	Total
Estratégia Prospectora	10	1	2	13
Estratégia Analista	5	-	-	5
Estratégia Defensiva	3	-	-	3
Total	18	1	2	21

Fonte: Dados da pesquisa.

As Tabelas 8 e 9 apresentam tabulações cruzadas entre perfil estratégico e tempo e forma de atuação no exterior. Ambos os cruzamentos indicam que as empresas de perfil estratégico prospector têm a atividade internacional como algo permanente e atuam há relativamente bastante tempo no mercado externo. Por sua característica prospectora, era esperado que tais empresas fossem, de fato, as primeiras a se lançar em busca de novas oportunidades, haja vista que sua definição de domínio de produto-mercado é mais volátil e inovadora.

6.2.5. Relacionamento com o mercado

Nesta seção, as empresas foram avaliadas quanto à autonomia de tomada de decisão na área de *marketing*, realização de atividades em relação aos concorrentes, alcance de objetivos e forma de trabalho na área de *marketing*. A primeira questão – autonomia de tomada de decisão na área de *marketing* – tem seus resultados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Tomada de decisão na área de *marketing*

Tomada de decisão na área de <i>marketing</i>	Intensidade (%)					
	NR	1	2	3	4	5
Toda decisão tomada nos setores de relacionamento com o mercado precisam ter a aprovação do chefe.	-	14,3	23,8	4,8	14,3	42,8
Até que um superior/chefe tome uma decisão, pode haver pouca ação nos setores que tratam das relações com o mercado.	4,8	19,0	9,5	23,8	19,0	23,8
Até pequenas questões devem ser levadas para alguém com mais autoridade para a decisão final.	-	23,8	28,6	9,5	14,3	23,8

Tomada de decisão na área de <i>marketing</i>	Intensidade (%)					
	NR	1	2	3	4	5
Nos setores de relações com o mercado, uma pessoa que desejasse tomar suas próprias decisões seria rapidamente desencorajada.	-	33,3	23,8	19,0	4,8	19,0

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas também responderam sobre quão bem desenvolvem certas atividades de *marketing* em relação aos seus concorrentes. Os resultados estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11: Atividades em relação aos concorrentes

Quão bem a empresa desenvolve as seguintes atividades em relação aos seus concorrentes	Intensidade (%)					
	NR	1	2	3	4	5
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	-	-	0	9,5	33,3	57,1
Desenvolvimento de habilidades para lidar com o mercado	-	4,8	14,3	9,5	28,6	42,9
Monitoramento ambiental	-	-	14,3	14,3	23,8	47,6
Definição de preços competitivos	4,8	-	4,8	23,8	23,8	42,9
Venda pessoal / negociação de vendas	-	-	4,8	9,5	52,4	33,3
Comunicação com consumidores	4,8	4,8	9,5	9,5	42,9	28,6
Relações públicas	-	4,8	9,5	14,3	42,9	28,6
Planejamento de <i>marketing</i>	-	4,8	9,5	14,3	33,3	38,1

* Escala: 1= Muito baixa ... 5= Muito elevada

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados mostram que as empresas se julgam muito bem posicionadas em relação à concorrência, pois em todos os itens a maioria das empresas assinalou elevada intensidade. Os itens que mais se destacaram foram: desenvolvimento de

habilidades para lidar com o mercado, desenvolvimento de novos produtos/serviços e definição de preços competitivos. A Tabela 12 apresenta a percepção das empresas sobre o alcance de seus objetivos.

Tabela 12: Alcance de objetivos

Quão bem a empresa tem alcançado seus objetivos em termos de...	Intensidade (%)					
	NR	1	2	3	4	5
... crescimento na participação de mercado.	-	9,6	4,8	14,3	38,1	33,3
... crescimento de vendas.	-	-	14,3	14,3	28,6	42,8
... posição no mercado.	-	-	9,5	19,0	33,3	38,1

* Escala: 1= Muito baixa ... 5= Muito elevada

Fonte: Dados da pesquisa.

Em virtude da crise que o setor vem enfrentando desde o início de 2005, esperava-se que na questão sobre alcance de objetivos as empresas afirmassem estar descontentes e com dificuldades. O que se observou nas respostas, porém, foi o contrário: a maioria respondeu que está alcançando bem seus objetivos relacionados com o crescimento na

participação de mercado, o crescimento de vendas e a posição no mercado. O alcance dos objetivos estabelecidos demonstra, segundo Vorhies e Morgan (2003), elevado grau de eficácia de *marketing*. A avaliação da forma de trabalho na área de *marketing* está apresentada na Tabela 13.

Tabela 13: Forma de trabalho na área de *marketing*

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

* Escala: 1= Muito baixa ... 5= Muito elevada

Fonte: Dados da pesquisa.

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

7. CONCLUSÃO

O estudo foi conduzido com o propósito principal de identificar o perfil estratégico predominante em empresas gaúchas coureiro-calçadistas com atuação internacional, bem como verificar como estão organizadas suas atividades de *marketing*, a fim de caracterizar possíveis relacionamentos entre tais variáveis. Para tanto, partiu-se em busca da literatura apropriada ao tema e aos objetivos do estudo, assim como de empresas que viabilizassem a realização da fase empírica do estudo.

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

Os resultados do estudo evidenciaram que as empresas pesquisadas são, na sua maioria, de grande porte, com experiência no ramo, e que todas realizam alguma atividade internacional, notadamente exportações. A busca de oportunidades em mercados externos com o objetivo de aumentar o volume de vendas, principalmente por meio da exportação, foi a razão para a internacionalização que mais se destacou. Verificou-se o predomínio de motivação proativa na ida para o exterior, o que é coerente com o perfil estratégico predominante.

A maioria das empresas considera que está alcançando seus objetivos de crescimento de participação de mercado, crescimento de vendas e posição no mercado, mesmo com a crise que o setor vem enfrentando. Também afirma estar bem

posicionada em vários aspectos, em relação aos seus concorrentes.

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

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209-231, second quarter 1993.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M. An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990. *Journal of International Marketing*, v. 2, n. 2, p. 5-28, 1992.
- BAKER, M. J. Marketing – philosophy or function? In: BAKER, M. J. (Ed.). *Marketing theory: a student text*. London: Business Press, 2000. p. 1-20.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, v. 9, p. 93-98, Spring-Summer 1977.
- CAVUSGIL, S T. On the internationalization process of firms. *European Research*, v. 8, p. 273-81, 1980.
- CZINKOTA, M. R. *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers, 1982.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy debate. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 20, n. 4, p. 321-329, 1992.
- DESARBO, W. S. *et al.* Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 47-74, 2005.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Advances in international marketing. *International Journal of Research in Marketing*, n. 9, p. 291-318, 1992.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. *Columbia Journal of World Business*, v. 24, n. 3, p. 47-59, Fall 1989.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, Spring 1988.
- DUNNING, J. H. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. *Transnational corporations and world development*. London: International Thomson Business Press, 1996. p. 27-43.
- GHOSHAL, S. Miles and Snow: enduring insights for managers. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 4, p. 109-114, 2003.
- HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 4, p. 115-118, 2003.
- HUNT, S. D. *Foundations of Marketing Theory: toward a general theory of marketing*. New York: M. E. Sharpe, 2002.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International*

- Business Studies*, v. 8, p. 23-32, Spring-Summer 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- KETCHEN JR., D. J. An interview with Raymond E. Miles and Charles C. Snow. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 4, p. 97-104, 2003.
- LI, J. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 333-351, 1995.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. *Small Business Economics*, n. 22, p. 283-298, 2004.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 99-118, 1992.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDERICKSON, J. W. (Ed.). *Perspectives on strategic management*. Boston: Ballinger, 1990.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. A *Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX*. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.
- ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. *International marketing: analysis and strategy*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- PIERCY, N. P. *et al.* Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition. *Journal of Strategic Marketing*, n. 5, p. 50-62, 1997.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, v. 12, p. 101-112, Fall 1981.
- SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRET, D. E. *Marketing Theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 1055-1067, Nov. 2001.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, v. 67, p. 100-115, Jan. 2003.
- WENSLEY, R. Marketing strategy. In: BAKER, M. J. (Ed.). *Marketing theory: a student text*. London: Business Press, 2000. p. 161-180.