

IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS DE PAPEL E CELULOSE

João Carlos Garzel Leodoro da Silva¹
Rubens da Costa Santos²
Elisabeth Hildebrand³
José Sawinski Júnior⁴
Pedro Giovani Lacowicz⁴
Ricardo dos Santos Silva⁴

RESUMO

Este trabalho mostra a importância atribuída pelas empresas brasileiras exportadoras de papel e celulose às estratégias de produto, preço, promoção, distribuição e variáveis estratégicas de marketing, nos períodos de 1990-1995 e 1996-2000. Com base no volume produzido, volume exportado e participação das exportações na produção, as empresas foram separadas em dois grupos: EGI (empresas com grande interesse no mercado externo) e EPI (empresas com pequeno interesse no mercado externo). Os resultados apontam para um aumento da importância das estratégias propostas para o período 1996-2000, na opinião dos dois grupos de empresas (EGI e EPI). Ocorreu pouca diferença quanto à importância atribuída às estratégias de produto, preço, promoção, distribuição e marketing, tanto pelas EGI quanto EPI. Do conjunto de estratégias analisadas, as que apresentaram menor importância foram às estratégias de promoção, para os dois grupos de empresas, em ambos períodos. Por outro lado, as estratégias consideradas mais importantes, entre 1990-1995, foram as de preço, para os dois grupos. No período 1996-2000 passaram a ser consideradas mais importantes, pelas EGI, as de marketing e produto, e pelas EPI, as estratégias de produto e preço.

Palavras chaves: marketing internacional, estratégia empresarial; papel e celulose; marketing mix.

INTERNATIONAL MARKETING STRATEGIES IN THE BRAZILIAN PULP AND PAPER COMPANIES

ABSTRACT

This work shows the importance the Brazilian pulp and paper export companies attribute to the product, price, promotion and distribution strategies and to the marketing strategic variables in the 1990-1995 and 1996-2000 periods. Considering the produced volume, exported volume and the export participation in the production, the companies were classified in two groups: EGI (companies with large interest in the external market) and EPI (companies with small interest in the external market). The results point to an increase of the importance of the strategies proposed to the 1996-2000 period in the opinion of the two groups of companies (EPI and EGI). It was verified minimum differences about the importance attributed to the product, price, promotion, distribution and marketing strategies by the two groups. Of the set strategies analyzed, the one that presented minor importance was the promotion strategies, for both groups and periods. On the other hand, the price strategies were considered more important to the 1990-1995 periods, for the two groups. In relation of the 1996-2000 period, the EGI companies, and the product and price strategies by the EPI companies considered the marketing and product strategies more important.

Key words: international marketing, managerial strategy, pulp and paper, marketing mix.

¹ - Prof. de Marketing Estratégico do Curso de Eng. Florestal da UFPR, e-mail garzel@agrarias.ufpr.br

² - Prof. PhD em marketing da FEA/USP

³ - Aluna de Doutorado do Curso de Pós Graduação em Eng. Florestal da UFPR

⁴ - Alunos de Mestrado do Curso de Pós Graduação em Eng. Florestal da UFPR

INTRODUÇÃO

Dentro da atual fase da administração das empresas do setor de papel e celulose, tornou-se de fundamental importância para o sucesso no mercado internacional a elaboração de estratégias que auxiliem na tomada de decisões analisando as barreiras e destacando os incentivos para tornarem as empresas nacionais mais competitivas mantendo sua lucratividade e exportando produtos de mais alta qualidade, explorando o grupo de estratégias que mais se destaca como ponto forte do produto nacional. Em se tratando de estratégias de marketing, o grupo de maior destaque deve se sobressair ao de menor destaque a fim de que a empresa não se exponha ao risco de redução de mercado.

O interesse pelas estratégias dentro das organizações está além do fiel cumprimento de orçamentos previamente projetados. Devido à evolução extremamente significativa nos últimos anos, do setor de Papel e Celulose, detecta-se a necessidade da aplicabilidade das estratégias de marketing com o objetivo de manter ou ganhar mercado, tanto nacional quanto internacional, utilizando diferentes grupos de estratégias para diferentes tipos de mercados (interno e externo).

Uma vez que as empresas comprometem-se com suas aspirações em relação ao mercado internacional a análise e aplicação de estratégias é fator indispensável aos administradores. Analisando fatores influentes internos e externos a alta administração das empresas pode variar o grau de importância de cada grupo de estratégias.

Este trabalho procura verificar a importância atribuída, pela alta administração das empresas brasileiras exportadoras de papel e celulose, aos diversos grupos de estratégias (produto, preço, promoção, distribuição e marketing), nos períodos de 1990-1995 e 1996-2000.

REVISÃO DE LITERATURA

O Setor de Papel e Celulose

O setor de papel e celulose é tradicionalmente controlado por capitais nacionais (87%), cobrindo um universo de 216 empresas responsáveis por 98% da produção do país. A taxa de crescimento médio da produção de papel, entre 1983-1993, foi de 4,6%. Em

1993, a produção de papel foi de 5,4 milhões de toneladas e de pastas foi de 5,5 milhões de toneladas. Neste ano a receita das exportações, afetadas pelos baixos preços internacionais, foi de US\$ 1,5 bilhões, igual à de 1992, estando o Brasil colocado em 13º lugar entre os maiores produtores mundiais de papel. Atestando a excelente qualidade do produto nacional, diversas empresas já foram certificadas por institutos internacionais em conformidade com as normas ISO 9000 (SILVA, 1996).

São poucas as pesquisas de estratégias de marketing internacional dentro do setor florestal. A nível de Brasil, os trabalhos que mais se aproximam são os de GIMENEZ (1990); DA ROCHA, CHRISTENSEN & CUNHA (1990); AZEVEDO (1988) e D'ANGELO (1987). Esses trabalhos procuram verificar variáveis que influenciavam o desempenho da atividade de exportação das empresas moveleiras brasileiras. Dos trabalhos no âmbito internacional, os mais conhecidos e citados em literatura são aqueles que analisam as barreiras e incentivos para a atuação no mercado internacional (SILVA, 1996).

Estratégias de Marketing Internacional

Estratégias internacionais efetivas devem ser baseadas em vantagens competitivas (GHOSHAL, 1987). Uma vez que as estratégias são formuladas, elas devem ser suportadas pela alta administração para que a corporação mova-se até o ponto desejado.

As estratégias são influenciadas pelo ambiente externo, indústria, natureza dos competidores e variáveis organizacionais (KOTLER, 1993). Uma das correntes de estudo de marketing e negócios internacionais tem focado os fatores que influenciam as decisões para exportar ou os processos envolvidos com o mercado externo. Porém, o processo de formulação de estratégias não tem sido exaustivamente estudado (SILVA, 1996).

Esses estudos têm examinado características de tomada de decisão, como por exemplo, a orientação internacional, ou têm focado as vantagens competitivas da empresa. Poucos investigam a importância da relação entre vantagens competitivas e estratégia. Adicionalmente, existem poucos estudos empíricos que separem os efeitos das várias dimensões de vantagem competitiva dentro de um contexto de marketing internacional

(GOMEZ; MEJIA, 1988).

Um dos primeiros estudos relacionados com fatores de sucesso nas exportações foi conduzido por HUNT, FORGGATT & HOWELL (1967) que examinaram políticas de preço, propaganda, distribuição, crédito, e serviços. As variáveis de marketing estratégico utilizadas no estudo de KOH (1991), foram operacionalizadas em termos dos 4 P's da empresa: produto no mercado externo, promoção, preço e distribuição ou ponto de venda.

Estratégia de Produto

Vários trabalhos analisaram as vantagens da estratégia de produto com desempenho das exportações. KOH (1991) hipotetizou que uma empresa inclinada a modificar o seu produto para satisfazer as necessidades de seus consumidores teria um melhor desempenho.

A lucratividade das exportações esteve positivamente associada com a exclusividade, nos trabalhos de KHAN (1978) e McGUINNESS & LITTLE (1981). Porém, para BILKEY (1982) essa mesma relação não se mostrou significativa no mercado interno.

Já o nível de exportações apresentou-se positivamente relacionado com: (a) exclusividade (BILKEY, 1982; McGUINNESS & LITTLE, 1981 e KHAN, 1978); (b) grau de desenvolvimento de novos produtos (ROSSON & FORD, 1982); e (c) grau de serviços pré e pós-vendas (HIRSCH, 1971 e CUNNINGHAM & SPIEGEL, 1971). Entretanto, essa mesma variável apresentou uma associação negativa com: (a) serviços pré e pós-vendas (KHAN, 1978); e (b) extensão da linha de produtos (HIRSCH, 1971 e KIRPALANI & MACINTOSH, 1980). Por outro lado, o grau de adaptação dos produtos mostrou resultados conflitantes (ROSSON & FORD, 1982).

Para CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971), além do serviço pré e pós-vendas, os fatores mais importantes que contribuíram para o sucesso em exportações foram *design* e qualidade dos produtos. Porém, para HIRSCH (1971) e KIRPALANI & MACINTOSH (1980), a extensão da linha de produtos mostrou-se negativamente correlacionada com o sucesso nas exportações.

Finalmente, KHAN (1978) e McGUINNESS & LITTLE (1981) sugerem que novos produtos tendem a Ter maiores

vantagens no mercado externo.

Estratégia de Preço

KOH (1991) examinou o nível dos preços de exportação, a moeda, o método utilizado para a definição dos preços no mercado externo, e os termos de avaliação do preço de exportação. Concluiu que uma empresa tem melhor desempenho quando na venda dos produtos no mercado externo o preço é relativamente maior do que um similar vendido no mercado doméstico, se este preço estivesse baseado na realidade do mercado externo (não somente ajustando o preço interno a um custo base), e se adotasse o preço CIF (*cost, insurance e freight*).

Vários estudos encontraram associações significativas do preço com o desempenho de exportações, como cita LEE (1987). KHAN (1978) verificou que a proporção do preço externo em relação ao preço doméstico foi negativamente correlacionada com o nível de exportação, enquanto para BILKEY (1982) essa variável foi positivamente correlacionada com a lucratividade relativa das exportações. Competitividade de preço foi positivamente correlacionada com o sucesso das exportações segundo FENWICK & AMINE (1979).

CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971) consideram os preços especiais como de grande influência para o desempenho das exportações, enquanto para KOH & ROBICHEAUX (1988) o nível de preço teve uma relação significativa com a lucratividade.

Estratégia de Promoção

Para TOOKEY (1964), o grau de propaganda foi positivamente correlacionado com o nível de exportação, enquanto o grau de esforço promocional teve influência positiva sobre o sucesso das exportações no estudo de KIRPALANI & MACINTOSH (1980).

As visitas pessoais aos mercados alvos foram o fator mais importante para o sucesso de empresas britânicas, segundo CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971). Já PIERCY (1981), verificou que, enquanto preço foi o fator mais importante, visitas pessoais e propaganda foram os menos importantes.

Exportadores podem promover seus produtos através de: vendas pessoais, promoção de vendas, propaganda e publicidade (SAMIEE, 1982).

Estratégia de Distribuição

KHAN (1978) encontrou uma associação negativa entre extensão e instabilidade do tempo de distribuição e lucratividade de exportação, e BILKEY (1982) concluiu que o grau de suporte ao *dealer* teve uma relação positiva sobre a lucratividade das exportações. Similarmente, ROSSON & FORD (1982) verificaram que a intensidade do contato e de recursos com distribuidores (definido como sendo o nível de contatos e a troca de recursos entre exportadores e distribuidores) foi positivamente correlacionado com a variável nível das exportações. Também o grau de tomada de decisão conjunta e a concordância formal com os distribuidores eram positivamente correlacionadas.

BILKEY (1982), mostrou que escolha do canal de exportação teve associação significativa com o desempenho das exportações, sem uma indicação definitiva da direção de influência. Para CUNNINGHAM & SPIEGEL (1971) o uso efetivo de agentes era um fator muito mais crítico de sucesso das pequenas empresas exportadoras do que as grandes empresas exportadoras, e para BILKEY (1982) a exportação através de distribuidores foi percebida como mais lucrativa para bens de consumo, ao passo que exportação direta para consumidores finais foi percebida como sendo mais lucrativa para bens industriais.

MATERIAL E MÉTODOS

Dados da Pesquisa

Para definição do universo de trabalho, utilizou-se um banco de dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Papel e Celulose (ANFPC), constituído de dois documentos: (a) Relatório Estatístico de 1994 e (b) Endereços dos Fabricantes Brasileiros de Pastas Celulósicas e Papel, 1995 (SILVA, 1996).

Do primeiro documento foram quantificadas as empresas de papel, celulose e pasta mecânica que realizaram exportações no ano de 1994. Para localizar o endereço e a formação da diretoria de cada empresa foi utilizado o segundo documento da ANFPC (SILVA, 1996).

Os dados foram coletados no início de 1996, obtidos com base em questionário

dividido em dois períodos: 1990-1995 (período realizado, a partir de fatos ocorridos) e 1996-2000 (período não realizado ou expectativa futura). Estes questionários foram encaminhados às altas administrações de 55 empresas fabricantes, e ao mesmo tempo exportadoras de papel e/ou celulose, com um retorno de 36,4% devidamente preenchidos.

O questionário foi elaborado com características do tipo "*estruturado não disfarçado*" sendo o que melhor atende aos objetivos propostos, tanto no que tange ao levantamento de dados quanto pela área internacional das empresas.

Caracterização das Empresas

As empresas foram separadas em dois grupos: empresas com Grande Interesse nos Mercados Externos (EGI) e empresas com Pequeno Interesse nos Mercados Externos (EPI).

A separação entre empresas com grande interesse nos mercados externos (EGI) das empresas com pequeno interesse nos mercados externos (EPI) foi realizada com base no seguinte modelo:

$$PTE = PVP + PVE + PPE$$

Onde:

PTE = peso total da empresa;

PVP = peso do volume produzido;

PVE = peso do volume exportado;

PPE = peso da exportação nas exportações da empresa.

Ainda em relação ao modelo tem-se que:

Se o VP (volume produzido) da empresa está 1 desvio (1s) abaixo da média, o peso atribuído no modelo é 1;

Se VP está entre -1s e + 1s, o peso atribuído no modelo é 2;

Se VP está 1s acima da média o peso atribuído no modelo é 3.

O mesmo cálculo é realizado para VE (volume exportado) e PE (produto exportado).

Com este modelo procura-se não beneficiar uma única variável na definição das empresas em relação aos mercados internacionais.

As empresas que, neste modelo, encontram-se com o peso total acima da média foram definidas como EGI (empresas com grande interesse no mercado externo) e aquelas abaixo da média definidas como EPI (empresas com pequeno interesse no mercado externo).

Variáveis do Trabalho

As variáveis utilizadas no presente trabalho são relativas ao conjunto de 28 estratégias de mercado apresentadas a Alta Administração das empresas exportadoras de papel e celulose. Estas variáveis foram subdivididas em 5 grupos de estratégias: produto, preço, promoção, distribuição e marketing.

A descrição do conjunto de estratégias que compõem cada uma das variáveis citadas anteriormente encontra-se no Anexo 1.

Instrumental Estatístico

Para o presente trabalho utilizou-se análise paramétrica (média) e não paramétrica (frequência). As técnicas da estatística não paramétrica são particularmente adaptáveis aos dados das ciências do comportamento. A aplicação dessas técnicas não exige suposições quanto à distribuição da população da qual se tenha retirado as amostras para análises. Podem ser aplicadas a dados que se disponham simplesmente em ordem, ou mesmo para estudo de variáveis nominais. Os testes não paramétricos são extremamente interessantes para análises de dados qualitativos.

Para a avaliação da opinião qualitativa considerou-se a técnica do "*Escalograma de Likert*", que consiste em dar um peso numérico a esta opinião, variando num intervalo de 1 (nenhuma importância) a 5 (importância total). De acordo com CHISNALL (1980), INFANTE (1984), citados por SILVA (1996), esta escala permite que os respondentes tenham certa liberdade para exprimir sua opinião, informando seu grau de sentimento.

Posteriormente, os dados foram analisados em termos de média aritmética simples e frequência percentual. Cada resposta representa uma média dos últimos cinco anos, evitando com isto que sejam baseadas em fatores conjunturais que possam ter afetado ou estar afetando a empresa. O mesmo ocorreu para o período futuro quando foi solicitada a percepção futura em relação aos mesmos itens.

Para a análise das médias, o grau de importância foi classificado em 5 níveis: (1) *nenhuma importância*, (2) *pouca importância*, (3) *importância moderada*, (4) *bem importante* e (5) *importância total*. E, para a análise de frequência, ou seja, percentual de empresas que

atribuem determinado grau de importância, foram considerados os seguintes intervalos: 1 a 2 (*nenhuma a pouca importância*); 2,01 a 3 (*pouca importância a importância moderada*); 3,01 a 4 (*importância moderada a bem importante*) e 4,01 a 5 (*bem importante à importância total*).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item será discutida a importância dada, pelas empresas brasileiras exportadoras do setor de papel e celulose, ao conjunto *geral* de estratégias e para cada grupo particular de estratégias (*produto, preço, promoção, distribuição e marketing*), conforme relação do Anexo 1.

Os resultados também serão apresentados para dois períodos de tempo (1990-1995 e 1996-2000), e para dois grupos de empresas: grande interesse no mercado externo (EGI) e pequeno interesse no mercado externo (EPI).

Importância das Estratégias (Geral)

A Tabela 1 mostra o percentual de empresas que atribuem determinado grau de importância, para o conjunto das estratégias, de acordo com os intervalos definidos no item 3.4. (instrumental estatístico). Desta forma, verifica-se um aumento do grau de importância atribuído para estas estratégias no período 1996-2000, em relação ao período anterior, tanto para as EGI quanto para as EPI.

Para as EGI, o nível de importância atribuído às estratégias ficou entre 2,01 (*pouca importância*) e 4 (*bem importante*) em 1990-1995, e entre 3,01 (*importância moderada*) e 5 (*importância total*), em 1996-2000. Entre 1990-1995, apenas 63,64% das EGI consideravam as estratégias propostas como *de importância moderada a bem importantes*, e entre 1996-2000, este percentual passou a 90,91%.

Para as EPI, o nível de importância permaneceu entre 2,01 (*pouca importância*) e 4 (*bem importante*) em 1990-1995, e entre 3,01 (*importância moderada*) e 5 (*importância total*) em 1996-2000. Entre 1990-1995, 57,10% da EPI davam *importância moderada a bem importante* às estratégias. Já para o período 1996-2000, este percentual passou a ser de 75%, enquanto que 25% passaram a considerar as estratégias entre *importantes a importância total*.

Tabela 1 – Importância das estratégias nos dois períodos analisados (%)

Período	EGI				EPI			
	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
1990-1995	0,0	36,36	63,64	0,0	0,0	42,90	57,10	0,0
1996-2000	0,0	0,0	90,91	9,09	0,0	0,0	75,00	25,00

A Tabela 2 mostra os resultados médios quanto ao grau de importância atribuído pelas empresas de papel e celulose, ao conjunto de estratégias propostas.

Assim, tanto para as EGI quanto EPI o grau de importância médio ficou entre 3 e 4, ou

seja, *importância moderada e bem importante*, nos dois períodos analisados. As EPI apresentaram uma importância média ligeiramente maior em relação as EGI, nos dois períodos.

Tabela 2 – Grau médio de importância para o conjunto das estratégias

Período	EGI	EPI
1990-1995	3,15	3,16
1996-2000	3,65	3,73

Posicionamento das Estratégias de Produto

Analisando apenas as estratégias referentes ao produto conclui-se que, tanto para as EGI quanto para as EPI, ocorre um aumento da importância dada a estas estratégias no período 1996-2000, em relação ao período anterior (Tabela 3).

Para as EGI o grau de importância permaneceu entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 4 (*bem importante*), em 1990-1995, e entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 5 (*importância total*) em 1996-2000. Entre 1990-1995, 27,27% das EGI atribuíram *pouca importância a importância moderada* às estratégias de produto, e 72,73% achavam estas estratégias de *importância moderada a bem*

importantes. Para o período subsequente 27,27% do total das EGI passaram a considerar estas estratégias como sendo *bem importante a importância total*.

Para as EPI o grau de importância permaneceu entre o nível 1 (nenhuma importância) e 4 (bem importante), em 1990-1995, e entre o nível 2,01 (pouca importância) e 5 (importância total) em 1996-2000, com o maior número de respostas para importância moderada. Entre 1990-1995, 71,40% das EPI achavam as estratégias de produto de importância moderada a bem importantes. Entre 1996-2000, 25,00% consideravam estas estratégias entre bem importantes a importância total.

Tabela 3 – Importância das estratégias de produto nos dois períodos analisados (%)

Período	EGI				EPI			
	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
1990-1995	0,0	27,27	72,73	0,0	14,30	14,30	71,40	0,0
1996-2000	0,0	18,18	54,55	27,27	0,0	12,50	62,50	25,00

Portanto, o grau de importância médio atribuído tanto pelas EGI quanto EPI, nos períodos de 1990-1995 e 1996-2000, ficou entre 3 e 4, ou seja, atribuiu-se *importância*

moderada a bem importante para as estratégias de produto. As EPI apresentaram uma importância média ligeiramente maior em relação as EGI, nos dois períodos (Tabela 4).

Tabela 4 – Grau médio de importância para as estratégias de produto

Período	EGI	EPI
1990-1995	3,09	3,21
1996-2000	3,68	3,92

Posicionamento das Estratégias de Preço

Em relação às estratégias de preço, tanto as EGI como as EPI atribuíram um aumento da importância destas estratégias para o período 1996-2000 (Tabela 5).

Para as EGI o grau de importância permaneceu entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 5 (*importância total*), nos dois períodos. Entre 1990-1995, 72,73% das EGI achavam as estratégias de preço de *importância moderada a bem importantes*, e 9,09% *bem importantes à importância total*. Para o período de 1996-2000, 81,82% passaram a considerar estas como *bem importantes à importância total* e 9,09% de *bem importante à importância*

total. Nenhuma empresa deste grupo considerou as estratégias como tendo *nenhuma importância ou pouca importância*.

Para as EPI o grau de importância permaneceu entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 5 (*importância total*) em 1990-1995, e entre 3,01 (*importância moderada*) e 5 (*importância total*) em 1996-2000. Entre 1990-1995, 14,30% das EPI atribuíam *nenhuma importância*, 14,30% *importância moderada* e 71,4% achavam *bem importantes*. Entre 1996-2000, 87,5% consideravam estas estratégias como *bem importantes* e 12,5% de *importância total*.

Tabela 5 – Importância das estratégias de preço nos dois períodos analisados (%)

Período	EGI				EPI			
	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
1990-1995	0,0	18,18	72,73	9,09	0,0	14,30	71,40	14,30
1996-2000	0,0	9,09	81,82	9,09	0,0	0,0	87,50	12,50

O grau de importância médio atribuído pelas EGI e EPI, nos períodos de 1990-1995 e 1996-2000, ficou entre 3 e 4, ou seja, atribuiu-se *importância moderada a bem importante* para as estratégias de preço. As EPI

apresentaram uma importância média ligeiramente maior em relação as EGI, nos dois períodos (Tabela 6).

Tabela 6 – Grau médio de importância para as estratégias de preço

Período	EGI	EPI
1990-1995	3,42	3,62
1996-2000	3,52	3,79

Posicionamento das Estratégias de Promoção

Quanto às estratégias de promoção, os dois grupos de empresas (EGI e EPI) atribuem um aumento da importância destas estratégias para o período 1996-2000 (Tabela 7).

Para as EGI o grau de importância permaneceu entre o nível 1 (*nenhuma importância*) e 4 (*bem importante*), nos dois períodos. Entre 1990-1995, 72,73% das EGI consideravam as estratégias de promoção como

de *pouca importância a importância moderada*, e 18,18% como de *importância moderada a bem importantes*. Para o período de 1996-2000, 45,45% passaram a considerar estas estratégias como de *pouca importância a importância moderada* e 36,36% continuaram a achar de *importância moderada a bem importantes*.

Para as EPI o grau de importância permaneceu entre o nível 1 (*nenhuma importância*) e 4 (*bem importante*) em 1990-

1995, e entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 5 (*importância total*) em 1996-2000. No primeiro período, 42,90% das EPI atribuíam *nenhuma importância a pouca importância* às estratégias de promoção, 28,6% davam entre *pouca importância a importância moderada* e

28,6% entre *importância moderada a bem importante*. Entre 1996-2000, 12,5% davam *pouca importância a importância moderada* a estas estratégias, 25,0% *importância moderada a bem importante* e 62,5% achavam *bem importante a importância total*.

Tabela 7 – Importância das estratégias de promoção nos dois períodos analisados (%)

Período	EGI				EPI			
	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
1990-1995	9,09	72,73	18,18	0,0	42,90	28,60	28,60	0,0
1996-2000	18,18	45,45	36,36	0,0	0,0	12,50	25,00	62,50

O grau de importância médio atribuído pelas EGI passou de 2,48 a 2,79, de um período para outro, ou seja, atribuiu-se *pouca importância a importância moderada* para as estratégias de promoção. Já para as EPI o grau de importância médio passou de 2,62 (entre

pouca importância a importância moderada) para 3,04 (*importância moderada*). As EPI apresentaram uma importância média maior em relação as EGI, nos dois períodos (Tabela 8).

Tabela 8 – Grau médio de importância para as estratégias de promoção

Período	EGI	EPI
1990-1995	2,48	2,62
1996-2000	2,79	3,04

Posicionamento das Estratégias de Distribuição

Os dois grupos de empresas (EGI e EPI) atribuíram um aumento da importância das estratégias de distribuição para o período 1996-2000 (Tabela 9).

Para as EGI o grau de importância permaneceu entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 4 (*bem importante*), em 1990-1995, e entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 5 (*importância total*), em 1996-2000. No período 1990-1995, 36,36% das EGI consideravam as estratégias de distribuição de *pouca importância a importância moderada*, e 63,64% como entre *importância moderada a bem importantes*. Para o período de 1996-2000, 54,55% passaram a considerar estas como de *importância moderada a bem importantes* e 27,27% como *bem importantes à importância*

total.

Para as EPI o grau de importância permaneceu entre o nível 1 (*nenhuma importância*) e 4 (*bem importante*) em 1990-1995, e entre o nível 1 (*pouca importância*) e 5 (*importância total*) em 1996-2000. No período 1990-1995, 14,3% das EPI davam às estratégias de distribuição *nenhuma importância a pouca importância*, 28,6% de *pouca importância a importância moderada* e 57,1% entre *importância moderada e bem importantes*. Para o período 1996-2000, 12,5% atribuíam *nenhuma importância a pouca importância*, 50% das empresas achavam estas estratégias entre *importância moderada a bem importantes*, e 37,5% *bem importantes à importância total*.

Tabela 9 – Importância das estratégias de distribuição nos dois períodos analisados (%)

Período	EGI				EPI			
	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
1990-1995	0,0	36,36	63,64	0,0	14,30	28,60	57,10	0,0
1996-2000	0,0	18,18	54,55	27,27	12,50	0,0	50,0	37,50

Tanto as EGI como as EPI atribuíram um grau de importância, nos períodos 1990-1995 e 1996-2000, entre 3 e 4, ou seja, *importância moderada a bem importante* para as estratégias

de distribuição. As EPI apresentaram uma importância média ligeiramente superior em relação as EGI, para 1996-2000 (Tabela 10).

Tabela 10 – Grau médio de importância para as estratégias de distribuição

Período	EGI	EPI
1990-1995	3,20	3,00
1996-2000	3,65	3,72

Posicionamento das Estratégias de Marketing

Analisando apenas as estratégias de marketing conclui-se que, tanto para as EGI quanto para as EPI, ocorre um aumento da importância dado a estas estratégias no período 1996-2000, em relação ao período anterior (Tabela 11).

Para as EGI o grau de importância permaneceu entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 4 (*bem importante*), em 1990-1995, e entre o nível 3,01 (*importância moderada*) a 5 (*importância total*), em 1996-2000. No primeiro período, 54,55% das EGI consideravam as estratégias de marketing como de *pouca importância a importância moderada*, e 45,45% como de *importância moderada a bem importantes*. No segundo

período, 81,82% passaram a considerar estas como de *importância moderada a bem importantes* e 18,18% como *bem importantes à importância total*.

Para as EPI o grau de importância permaneceu entre o nível 2,01 (*pouca importância*) e 4 (*bem importante*), em 1990-1995, e entre o nível 3,01 (*importância moderada*) e 5 (*importância total*), em 1996-2000. Entre 1990-1995, 28,6% das EPI atribuíam *pouca importância a importância moderada* às estratégias de marketing, e 71,4% davam *importância moderada a bem importante*. Entre 1996-2000, 75% achavam estas estratégias de *importância moderada a bem importantes* e 25% de *bem importantes à importância total*.

Tabela 11 – Importância do marketing estratégico nos dois períodos analisados (%)

Período	EGI				EPI			
	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5	1 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
1990-1995	0,0	54,55	45,45	0,0	0,0	28,60	71,40	0,0
1996-2000	0,0	0,0	81,82	18,18	0,0	0,0	75,00	25,00

O grau de importância médio atribuído pelas EGI e EPI, nos dois períodos, ficou entre 3 e 4, isto é, *importância moderada a bem*

importante para as estratégias de marketing. As EGI e EPI apresentaram praticamente o mesmo resultado (Tabela 12).

Tabela 12 – Grau médio de importância para as estratégias de marketing

Período	EGI	EPI
1990-1995	3,14	3,14
1996-2000	3,76	3,77

CONCLUSÕES

Os resultados obtidos no presente trabalho de pesquisa mostram que:

- Ocorreu pouca diferença na percepção da Alta Administração das empresas brasileiras exportadoras de papel e celulose, no que se refere àquelas com grande interesse no mercado externo (EGI) daquelas com pequeno interesse neste mercado (EPI), quando abordado a importância das estratégias previamente propostas; e.
- Ocorreu diferença na percepção dos dois grupos de empresas (EGI e EPI), no que diz respeito à importância das estratégias propostas, quando analisado o período denominado “passado” (1990-1995) do período denominado “futuro” (1996-2000), ou seja, verifica-se um aumento da importância dada às estratégias no futuro.

Desta forma, analisando as estratégias de marketing, o grau de importância atribuído pelas EGI e EPI é praticamente o mesmo, nos dois períodos. As EPI atribuem importância um pouco menor às estratégias de produto, preço e promoção no período 1990-1995. Entretanto, no período subsequente (1996-2000) este grupo de empresas passa a atribuir importância um pouco superior do que as EGI.

Tanto para as EGI como as EPI, a importância atribuída ao conjunto geral e particular de estratégias é sempre maior quando analisado o período futuro (1996-2000). Isto demonstra um aumento da percepção e expectativa, por parte da Alta Administração das empresas exportadoras de papel e celulose, quanto à importância futura das estratégias.

Do conjunto de estratégias propostas, as que possuem menor importância, para os dois grupos de empresas e períodos analisados, foram às estratégias de promoção.

Em contrapartida, entre 1990-1995 o conjunto de estratégias mais importantes, para as EGI, foi às estratégias de preço, seguido das de distribuição, marketing e produto.

Interessante observar que para o período seguinte (1996-2000), este grupo de empresas passou a considerar como mais importante, na ordem, as estratégias de: marketing, produto, distribuição e preço. Cabe ressaltar que a importância média das estratégias ficou entre *importância moderada e bem importante*, nos dois períodos, com exceção das estratégias de promoção que ficaram entre *pouca importância e importância moderada*.

Já as EPI, entre 1990-1995, consideravam as estratégias de preço mais importantes, seguido das de produto, marketing e distribuição. Para o período subsequente passaram a considerar como mais importante, em ordem, as estratégias de: produto, preço, marketing e distribuição. A importância média das estratégias ficou entre *importância moderada e bem importante*, nos dois períodos, com exceção das estratégias de promoção que ficaram entre *pouca importância e importância moderada*, entre 1990-1995.

Fica assim evidenciado, para o período 1996-2000, a maior importância das estratégias de marketing e produto, para as EGI; e as estratégias de produto e preço, para as EPI.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- AZEVEDO C.Q.M. O uso de métodos de exportação e o controle do composto de marketing na indústria brasileira de móveis. Rio de Janeiro: COPPEAD/ UFRJ. 1988, Dissertação MBA.
- BILKEY W.J. Variables associated with export profitability. *Journal of International Business Studies*: 13 (3): 57-72, 1982.
- BILKEY W.J. & NES, E. Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*. (Summer): 89-99, 1982
- CHISNALL, P. Pesquisa mercadológica. São Paulo, Saraiva, 1980.
- CUNNINGHAM, M.T. & SPIEGEL, R.I. A study in successful exporting. *British Journal of Marketing*. p.2-12, 1971.

- D'ANGELO F.L. A cooperação para exportação na indústria de móveis. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ. 1987. Dissertação MBA.
- DA ROCHA A.; CHRISTENSEN, C. & CUNHA, C.E. Aggressive and passive exporters: a study in the Brazilian furniture industry. *International Marketing Review* 7(5) 6-15. 1990.
- FENWICK, I & AMIN, L. Export performance and export policy: evidence from the UK clothing industry. *Journal of the Operational Research Society*. 30(8): 747-54, 1979.
- GIMENEZ, F.A.P. Comportamento estratégico na pequena indústria moveleira. *Revista de Administração*. 25(2):3-11. 1990.
- GOMES-MEJIA, L.R. The role of human resources strategy in export performance a longitudinal study. *Strategic Management Journal* 9. 493-505, 1988.
- HIRSCH, S. The export performance of six manufacturing industries. Praeger, New York, 1971.
- HUNT, G.G. FROGGATT, J.D. & HOWELL, P.J. The management of export marketing in engineering industries. *British Journal of Marketing*. 1(Spring): 10-24, 1967.
- INFANTE, V.S. Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas (um estudo no estado de São Paulo). Universidade de São Paulo, 1984. 282p. Tese.
- KHAN, M.S. A study of success and failure in exports. *Akademilitteratur*, Stockholm, 1978.
- KIRPALANI, V.H. & MACINTOSH, N.B. International marketing effectiveness of technology-oriented small firm. *Journal of International Business Studies*. P.81-90, 1980.
- KOH, A.C. Relationships among organizational characteristics marketing strategy and export performance. *International Marketing Review* 8(3) 46-60, 1991.
- KOH, A.C. & ROBICHEAUX, R.A. Variations in export performance due to differences in export marketing strategy: implications for industrial markets. *Journal of Business Research* 17(3) 294-258. 1988.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 848p, 1993.
- LEE, C.H. Export market expansion strategies and export performance: a study of high technology manufacturing firms. University of Washington, 1987. 272p. Tese.
- McGUINNES, N.W. & LITTLE, B. The influence of product characteristics on export performance of new industrial products. *Journal of Marketing*. P.110-122, 1981.
- PIERCY, N. Company internationalization active and reactive exporters. *European Journal of Marketing*. 13(3):26-40, 1981.
- ROSSON, P.J. & FORD, D. Manufacturer-overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*, 13(3) 57-72, 1982.
- SAMIEE, S. Elements of marketing strategy a comparative study of US and Non-US based companies. *Journal of International Business Studies*. (Spring/Summer): 119-26, 1982.
- TOOKEY, A. Factors associated with success in exporting. *Journal of Management Studies*. March. p. 48-66, 1964.

ANEXO 1

Estratégias Propostas	po	Ti
· Aumentar a rapidez de entrega		D
· Ênfase na qualidade do produto		P
	1	
· Acompanhamento das oportunidades de mercado		E
· Adequação às normas da ISSO		E
· Adequação dos preços (prazo, descontos,...)		P
	2	
· Criar produtos atendendo exigências ambientais		P
	1	
· Desenvolvimento de reputação internacional		E
· Diminuição do custo de distribuição		D
· Melhor definição de quem são os clientes-alvos		E
· Adequação das estratégias para cada mercado específico		E
· Melhor definição das vantagens competitivas		E
· Adequação do produto ao mercado externo		P
	1	
· Ênfase em preços competitivos no mercado externo		P
	2	
· Ênfase no desenvolvimento de novos produtos		P
	1	
· Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas		E
· Conquistar segmentos emergentes de mercado		E
· Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo		P
	1	
· Ampliação do mix de produtos		P
	1	
· Realização de pesquisa de marketing		E
· Obter clientes dos concorrentes		E
· Fortalecimento da força de revenda		D
· Participação em feiras internacionais e missões comerciais		P
	3	
· Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado		P
	2	
· Formação de “Joint Ventures”		E
· Servir a uma larga faixa de clientes		D
· Influenciar os canais de distribuição		D
· Ênfase em propaganda		P
	3	
· Ênfase em promoção		P
	3	

Obs.: P1= produto P2= preço P3= promoção D= distribuição E= marketin