

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI
CURSO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL**

LUZIANE CLÁUDIA CORATTO

**PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO VOLTADAS À
EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA TRAMONTINA S.A. CUTELARIA**

BENTO GONÇALVES

2019

LUZIANE CLÁUDIA CORATTO

**PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO VOLTADAS À
EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA TRAMONTINA S.A. CUTELARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Curso de Comércio Internacional da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientadora: Profa. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein

BENTO GONÇALVES

2019

LUZIANE CLÁUDIA CORATTO

**PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO VOLTADAS À
EXPORTAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA TRAMONTINA S.A. CUTELARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao curso de Comércio Internacional na Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Comércio Internacional.

Aprovada em ___/___/_____

Banca Examinadora

Prof. Ma. Simone Fonseca de Andrade Klein
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Ma. Rosimeri Machado
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho em especial, aos meus pais, que me ensinaram a educação e a necessidade de batalhar desde cedo pelos meus objetivos. Aos meus queridos irmãos, que são meus exemplos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida. Sem Ele eu não teria forças para superar as dificuldades desta longa jornada, por ter me dado sempre muita saúde, paz, amor, muita fé e por ter me guiado sempre para o caminho do bem.

A minha família, meus pais e irmãos, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando, dando forças e me ajudando nos momentos mais difíceis por que passei na minha vida. Em especial minha irmã Tarcieli, que nunca mediu esforços para me ajudar e me ver feliz. Vocês são a minha base, agradeço pela educação, por me incentivarem a estudar e a ser uma pessoa do bem, simples, verdadeira e a dar valor para as coisas mais simples da vida.

Ao meu amor Jonatan, por ter sido um grande companheiro, por estar ao meu lado, me ajudando, apoiando em todas as minhas decisões. Agradeço de coração toda a paciência e dedicação que tem comigo. Te amo muito.

A minha querida amiga Patricia Boaria Tomazel, um anjo que Deus mandou para fazer parte da minha vida, um ser incrível, que me ensinou a ser uma pessoa melhor a cada dia. Agradeço imensamente toda a ajuda, compreensão e preocupação comigo. Sou feliz por ter uma pessoa maravilhosa comigo todos os dias, e em quem sei que posso contar e confiar. Amo muito você, minha amiga.

Gratidão aos meus queridos professores, que fizeram parte desta minha jornada, por todo o conhecimento compartilhado, toda a ajuda, suporte e dedicação ao longo desses anos. Com certeza, sempre lembrarei de todos com muito carinho.

Ao meu orientador do TCC I, Fabiano Larentis, pela dedicação, paciência, por acreditar em mim e me incentivar a dar o meu melhor sempre. Obrigada por me acalmar quando estava nervosa e a transmitir todo o conhecimento.

Por fim, agradeço a minha querida orientadora do TCC II, Simone Fonseca de Andrade Klein, que foi um exemplo durante minha jornada acadêmica. Obrigada de coração por não medir esforços para me ajudar nos momentos de dúvidas, por todo o aprendizado e pelas orientações preciosas que contribuíram significativamente para o meu trabalho.

*“Não há no mundo exagero
mais belo que a gratidão.”*

Jean de la Bruyère

RESUMO

A competitividade do mercado internacional exige das empresas a busca contínua por diferenciais e, dentro disso, o marketing de relacionamento desempenha um papel essencial para a fidelização dos clientes. Nessa perspectiva, esta pesquisa acadêmica teve por objetivo analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria. Para tanto, o trabalho empregou uma metodologia de natureza qualitativa em nível exploratório, aplicando-se como técnica de coleta entrevistas com 4 colaboradores que atuam nos setores de exportação, marketing internacional e comercial da empresa. A partir da análise e comparação das respostas obtidas, se pode concluir que os descontos e ofertas diferenciadas são as principais práticas de marketing de relacionamento voltados aos clientes internacionais da Tramontina S.A. Cutelaria. O trabalho expõe algumas propostas de melhorias, não somente no marketing de relacionamento, mas também no marketing de forma geral da referida empresa.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Exportação. Tramontina S.A. Cutelaria.

ABSTRACT

The international market competitiveness requires companies to search continuously for differentials and, within that, relationship marketing plays an essential role for customer loyalty. From this perspective, this academic research aimed to analyze the relationship marketing practices focused on export processes and their potential results at Tramontina S.A. Cutelaria. Therefore, this research employed a qualitative methodology at the exploratory level, applying as data collection technique, interviews with 4 employees who work in the export, international marketing and commercial sectors of the company. From the analysis and comparison of the answers obtained, it can be concluded that discounts and differentiated offers are the main relationship marketing practices aimed at international clients of Tramontina S.A. Cutelaria, and the work exposes some improvement proposals, not only in relationship marketing, but also in the general marketing of the referred company.

Keywords: Relationship marketing. Export. Tramontina S.A. Cutelaria.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Objetivos de marketing e níveis de comprometimento dos clientes..... | 20 |
| Quadro 2 – Motivações de internacionalização empresarial..... | 36 |
| Quadro 3 – Resumo das pesquisas sobre desempenho exportador..... | 45 |
| Quadro 4 – Resumo da fundamentação teórica..... | 48 |
| Quadro 5 – Caracterização dos participantes..... | 55 |
| Quadro 6 – Resumo dos procedimentos metodológicos..... | 59 |
| Quadro 7 – Práticas de marketing de relacionamento voltadas aos clientes internacionais..... | 61 |
| Quadro 8 – Percepção do relacionamento com clientes externos..... | 62 |
| Quadro 9 – Estratégia de marca única..... | 64 |
| Quadro 10 – Programas de fidelização dos clientes internacionais..... | 65 |
| Quadro 11 – Ações para conquistar e manter a confiança dos clientes..... | 67 |
| Quadro 12 – Motivos para a recompra..... | 69 |
| Quadro 13 – Estratégias para fomentar a recompra..... | 70 |
| Quadro 14 – Motivos de interrupção do relacionamento comercial..... | 71 |
| Quadro 15 – Desafios ou dificuldades que afetam a relação com clientes externos..... | 72 |
| Quadro 16 – Contribuições do marketing de relacionamento para exportações..... | 73 |
| Quadro 17 – Melhorias no marketing de relacionamento com vistas à exportação... | 74 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente..... | 22 |
| Figura 2 – O relacionamento básico de marketing..... | 25 |
| Figura 3 – Uma rede de relacionamento..... | 25 |
| Figura 4 – O ciclo de relacionamento entre a empresa e o cliente..... | 26 |
| Figura 5 – Internacionalização..... | 30 |
| Figura 6 – Exportação direta..... | 34 |
| Figura 7 – Exportação indireta..... | 36 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 | DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 13 |
| 1.2 | OBJETIVO GERAL..... | 16 |
| 1.3 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 16 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA..... | 16 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 18 |
| 2.1 | MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 18 |
| 2.1.1 | Marketing..... | 18 |
| 2.1.2 | Do marketing transacional para o marketing de relacionamento..... | 21 |
| 2.1.3 | Conceitos, objetivos e práticas do marketing de relacionamento..... | 23 |
| 2.2 | EXPORTAÇÃO..... | 29 |
| 2.2.1 | Tipos de exportação..... | 33 |
| 2.2.1.1 | Exportação direta..... | 34 |
| 2.2.1.2 | Exportação indireta..... | 35 |
| 2.2.2 | Motivações para exportar..... | 36 |
| 2.2.3 | Barreiras na exportação..... | 39 |
| 2.3 | DESEMPENHO EXPORTADOR..... | 41 |
| 2.4 | SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL..... | 47 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 51 |
| 3.1 | DELINEAMENTO..... | 51 |
| 3.1.1 | Natureza..... | 52 |
| 3.1.2 | Níveis..... | 53 |
| 3.1.3 | Estratégias..... | 53 |
| 3.2 | PARTICIPANTES DO ESTUDO..... | 54 |
| 3.3 | PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 55 |
| 3.4 | PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS..... | 57 |
| 4 | ANÁLISES DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 60 |
| 4.1 | DESCRIÇÃO E DADOS GERAIS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO DA EMPRESA TRAMONTINA CUTELARIA S.A. | 60 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.2 | PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO VOLTADAS AOS CLIENTES INTERNACIONAIS..... | 61 |
| 4.3 | PERCEPÇÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES EXTERNOS..... | 62 |
| 4.4 | ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA..... | 64 |
| 4.5 | PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES INTERNACIONAIS..... | 65 |
| 4.6 | AÇÕES PARA CONQUISTAR E MANTER A CONFIANÇA DOS CLIENTES..... | 67 |
| 4.7 | MOTIVOS PARA A RECOMPRA E ESTRATÉGIAS PARA FOMENTÁ-LA..... | 68 |
| 4.8 | MOTIVOS DE INTERRUPTÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL..... | 71 |
| 4.9 | DESAFIOS OU DIFICULDADES QUE AFETAM A RELAÇÃO COM CLIENTES EXTERNOS..... | 72 |
| 4.10 | CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA EXPORTAÇÕES..... | 73 |
| 4.11 | MELHORIAS NO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM VISTAS À EXPORTAÇÃO..... | 74 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 77 |
| | REFERÊNCIAS..... | 80 |
| | APÊNDICE A – FORMULÁRIO ENVIADO AOS FUNCIONÁRIOS DA TRAMONTINA..... | 88 |

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a partir das exigências do mercado, as empresas reestruturaram a relação com o consumidor, com isso, algumas organizações adotaram o marketing de relacionamento como uma ferramenta para a fidelização e retenção de clientes.

Diante disso, esta pesquisa acadêmica buscou identificar e analisar as práticas de marketing de relacionamento adotadas pela empresa Tramontina S.A. Cutelaria e que pudessem contribuir para o aumento das exportações. Dentro disso, procurou-se levantar os problemas existentes nas práticas de marketing de relacionamento que possam afetar as vendas para outros países e, por fim, buscou-se propor melhorias às ações de marketing de relacionamento com vistas ao aumento das exportações.

A história da Tramontina começou em 1911, quando Valentin Tramontina, filho de imigrantes italianos, natural da cidade de Santa Bárbara, chegou à cidade de Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul, para montar o seu próprio negócio, a ferraria Tramontina: uma pequena oficina estabelecida em um terreno alugado. Após retornar do serviço militar obrigatório, Valentin decidiu investir na empresa, transferindo-a para um galpão maior, formando assim, a Tramontina.

A Tramontina é uma empresa com 108 anos de existência, conta com 10 unidades fabris no Brasil e uma no exterior, produz 18.000 itens, tem mais de 8.500 funcionários e está presente em 120 países.

O presente estudo foi realizado na Tramontina Cutelaria, que é uma das unidades estratégicas de negócio do referido grupo empresarial. A Tramontina Cutelaria está localizada na cidade de Carlos Barbosa. Foi fundada em 1911, conta com aproximadamente 2627 funcionários e comercializa uma vasta linha de produtos: facas, talheres, canivetes, tesouras, facões, utensílios para cozinha, panelas, frigideiras, assadeiras de alumínio com antiaderente, potes plásticos, churrasqueiras, dentre outros.

A motivação para a escolha do tema foi devido às mudanças de perfil dos clientes. No século XX, as organizações eram voltadas mais para a produção e não tinham uma preocupação com a qualidade dos produtos. Não se pensava na relação com consumidor. Com o passar dos anos e com as novas tecnologias que foram surgindo, o mundo mudou e trouxe um novo perfil de clientes: inovadores, exigentes,

atentos, conectados, imediatistas e que não querem apenas uma compra, eles buscam uma experiência positiva com a empresa e com os produtos. Por esse motivo, as empresas precisaram se adaptar a essas mudanças. Para se manterem competitivas no mercado e expandir seus negócios com clientes no exterior é essencial conhecer o seu potencial cliente, construindo um relacionamento sólido e duradouro.

Tendo presente tal importância de adotar as práticas de marketing de relacionamento nas organizações, o objetivo do presente estudo é analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria.

Para o atingimento deste objetivo, este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro são apresentadas as partes introdutórias referentes à delimitação do tema e a definição do problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos a serem alcançados e a justificativa de se realizar a pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, composto por um intenso estudo bibliográfico, o qual é de grande relevância para o entendimento do assunto abordado na presente pesquisa. No referencial teórico, foram abordadas as opiniões de diversos autores sobre os principais aspectos e importância do marketing de relacionamento, exportações e desempenho exportador.

Em sequência, encontram-se os procedimentos metodológicos, baseados em autores-chave de metodologia científica para uma melhor compreensão do método a ser utilizado. Os aspectos metodológicos descrevem a forma como a pesquisa foi realizada e sua organização. No quarto capítulo, é apresentada a análise dos resultados com cada objetivo específico detalhado. Por fim, o quinto capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa, a sua contribuição no meio acadêmico e organizacional e sugestões de futuros estudos referentes ao tema abordado.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A globalização dos mercados e a evolução da tecnologia estão possibilitando cada vez mais a diversificação dos produtos e serviços e também as formas de comercialização, a fim de se diferenciar no mercado. Assim, os clientes e potenciais clientes estão mais exigentes, analisando as propostas apresentadas

pelas empresas, buscando melhores ofertas com um preço mais adequado às suas possibilidades, e esperam que as empresas excedam suas expectativas (ZENONE, 2017).

Solomon (2011, p. 393) destaca: “as empresas bem cotadas na satisfação do consumidor possuem uma grande vantagem competitiva”. Isso significa que um atendimento de qualidade, focado em resolver os problemas e atender as demandas dos clientes e que traga uma impressão de respeito, preocupação e proximidade pode diferenciar a empresa dos seus concorrentes. Dessa forma, é possível conquistar novos consumidores que defendem a marca e abre portas para a empresa expandir seus negócios, tendo como oportunidade de expandir a exportação.

Nessa perspectiva, surge o marketing, uma ferramenta importante nas empresas. Para Kotler e Armstrong (2015), marketing é a gestão de relacionamento rentável com o cliente, sendo seus principais objetivos a aproximação com novos clientes, a promessa de valor superior e a manutenção dos clientes atuais, entregando satisfação.

Zenone (2017) ressalta que a empresa não sobrevive apenas por ter seus clientes totalmente satisfeitos. Precisa existir também um resultado positivo para o negócio, e o papel básico do marketing é manter a harmonia entre a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa. De modo geral, o conceito de marketing propõe que, em mercados cada vez mais competitivos, as empresas busquem identificar as expectativas, necessidades e desejos dos clientes, a fim de satisfazê-los melhor que a concorrência e assim obterem sucesso (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Em resposta às mudanças sentidas no mercado, surge o *marketing* de relacionamento (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). Segundo Zenone (2017), o *marketing* de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor com uma aproximação maior com o cliente, conhecendo-o profundamente e tornando a oferta adequada, fazendo com que ele prefira manter-se fiel à marca e tornando desinteressante para ele buscar novos relacionamentos comerciais.

“O objetivo do *marketing* de relacionamento não é vender mais para o maior número de clientes, e sim vender mais para cada cliente atual” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p.11). Segundo Braido (2005) os clientes têm muitas opções no mercado, assim não precisam ser leais a nenhuma instituição, por isso, surge a preocupação em descobrir maneiras de gerenciar com eficiência os relacionamentos

com os clientes e tratá-los de uma maneira personalizada. Assim, o *marketing* de relacionamento não consiste apenas em atrair novos clientes, mas em reter os que já existem.

O progresso e o fortalecimento da globalização colaboram para o aumento das relações comerciais. A saturação do mercado interno e a competitividade são fatores que contribuem para as empresas buscarem novos mercados e assim aumentarem seus lucros. Com isso, voltaram suas estratégias para o mercado externo, aumentando sua produtividade com menor custo de fabricação e tornando-se assim mais competitivas e ampliando sua margem de lucro (GARCIA; SCARAMELLI, 2006).

“Com as novas tecnologias de transporte, remessa e comunicação, ficou mais fácil conhecer o restante do mundo, viajar ou comprar e vender em qualquer lugar.” (KOTLER; KELLER, 2018, p. 15). Para a empresa vender no mercado exterior, ela precisa alinhar seus objetivos e políticas de marketing, explorando valores e as necessidades dos consumidores. Graças ao *marketing*, produtos novos ou aprimorados são introduzidos no mercado facilitando e melhorando de alguma forma a vida da sociedade como um todo. (KOTLER; KELLER, 2018).

Para Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 4) a exportação é “uma estratégia de entrada que consiste na venda de bens e serviços a clientes localizados no exterior, a partir de uma base no país de origem ou em um terceiro”. Minervini (2008) ressalta que exportar tem como maior vantagem a possibilidade de conhecer outras realidades, novos concorrentes e exigências, levando a uma maior competitividade no mercado. Ainda Minervini (2008, p. 6) afirma “atualmente, vivemos a globalização, e a exportação não é saída para a crise nem moda-exportação, é a base da competitividade de muitas empresas.”

Nesse contexto, ao vincular o *marketing* de relacionamento às exportações, se pode destacar que a exportação, segundo o site *Invest & Export Brasil* (2011), tem uma grande importância para a empresa por ser o caminho mais eficaz, garantindo o seu futuro, em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo. Portanto, segundo Chiavenato (2014), as empresas que tiverem um atendimento ágil, de forma eficaz e sem problemas no meio do caminho, irão conquistar o cliente, impressionando e tornando-o fiel à marca, com isso podem aumentar cada vez mais as vendas dentro do próprio país, assim como as exportações.

Dessa forma, levando em consideração os aspectos destacados, o trabalho traz a seguinte questão: quais são as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente estudo é analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral proposto, a seguir apresentam-se os objetivos específicos do estudo:

- a) descrever o setor de exportação e a percepção do relacionamento com os clientes externos;
- b) identificar as práticas de marketing de relacionamento utilizadas na exportação da empresa;
- c) analisar as dificuldades existentes no marketing de relacionamento que possam afetar as exportações;
- d) identificar possíveis melhorias às ações de marketing de relacionamento com vistas ao aumento das exportações.

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa acadêmica se justifica pela ideia de analisar o marketing de relacionamento, o quanto importante é o seu papel para manter um vínculo mais próximo com o cliente, contribuindo, assim, para a satisfação do cliente e também analisar sua contribuição para as exportações da empresa, a fim de buscar benefícios para as duas partes.

Dessa forma, a justificativa deste estudo é refletir as interferências que o marketing de relacionamento repercute nas exportações de uma organização, se a sua estrutura é positiva frente ao mercado internacional. Esta pesquisa apresenta contribuições em termos acadêmicos, colaborando com a análise e melhor

entendimento sobre os temas abordados e o conhecimento abordado nesta pesquisa, servirá como base e referência para futuros profissionais de Comércio Internacional.

Em termos práticos, o trabalho busca a possibilidade de contribuir significativamente com a empresa, identificando as deficiências no setor de marketing e contribuindo com ideias para um novo jeito de olhar os clientes, conhecendo-os melhor e identificando as suas necessidades.

Pensando no âmbito internacional, com um marketing de relacionamento bem estruturado e com o aperfeiçoamento da estratégia mercadológica, a empresa poderá conquistar novos mercados, novos clientes, contribuindo para o aumento das exportações. Isso faz com que a empresa desenvolva nova cultura, contribua para o desenvolvimento dos setores produtivos mais modernos e com mais tecnologias e aprimore os métodos administrativos da empresa.

Sendo assim, destaca-se ainda mais a importância de manter relacionamentos bem estruturados. Baseados na confiança, colaboração e comprometimento, contribuem para a empresa, tendo clientes fiéis à marca, garantindo a sua estabilidade diante do mercado, melhorando a imagem corporativa da empresa, tornando os funcionários mais competentes, mais engajados, e aprimora a comunicação entre a empresa e o cliente, tornando-se um diferencial entre os concorrentes nesse cenário globalizado e competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados assuntos relacionados ao marketing de relacionamento, exportação e desempenho exportador, com embasamento teórico nas ideias e conceitos já estudados por diversos autores.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A seguir, serão expostos os conceitos e definições do marketing, bem como a sua transição para o marketing de relacionamento. Também, serão apresentados os conceitos, objetivos e as práticas do marketing de relacionamento. Tendo em vista que o propósito deste trabalho é analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados, busca-se, sob o ponto de vista de diversos autores, conhecer e entender o que é o marketing de relacionamento e quais as vantagens para as empresas que o adotam, a fim responder ao objetivo geral proposto neste trabalho.

2.1.1 Marketing

Com a chegada da globalização, o mercado ficou mais competitivo, novas marcas foram surgindo, novos produtos foram criados e introduzidos no mercado. Com isso, surgiu a preocupação das organizações em se destacar nesse novo cenário. Diante disso, destaca-se o a importância do papel do marketing dentro das organizações como uma maneira de desenvolver vínculos fortes com os clientes, compreender o mercado, desenvolver nova oferta, conquistar clientes, etc.

Segundo Las Casas (2013), o marketing é uma atividade de comercialização, que teve sua base de negociação no conceito de trocas. A troca caracteriza-se pela oferta de um produto, e o recebimento de outro benefício, ou pode ser outro produto, no caso de troca, ou uma moeda ou outro não relacionado a ele, desde que beneficiem ambas as partes. Para o autor o termo marketing, além de ajudar as empresas a vender mais, também é usado para organizar o processo de trocas.

Para Oliveira (2012) marketing está no nosso dia a dia, na televisão, no jornal, numa conversa com amigos. Para alguns, o marketing é algo negativo, que

as empresas usam para enganar e iludir os seus consumidores. Ao contrário disso, o marketing não se restringe somente a vender e a comunicar. Ele interage com os recursos organizacionais a fim de contribuir para sua melhoria e tem como essência a satisfação de seus clientes para alcançar os objetivos da empresa.

Segundo a *American Marketing Association* (2013) a definição de marketing é: “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral”.

Do ponto de vista de Kotler e Keller (2018), o sucesso financeiro da empresa, muitas vezes, precisa da habilidade do marketing, pois os setores relacionados a finanças, contabilidade e produção não fariam sentido se não houver demanda de produtos. O marketing desempenha um papel importante na comunidade, criando postos de trabalhos e contribuindo com os resultados positivos da empresa, aumentando suas receitas.

O conceito de marketing determina que uma empresa precisa focar nos desejos e necessidades dos consumidores, direcionando todos os seus esforços para a sua satisfação. Com isso, deixa os clientes contentes, resultando, assim, no aumento de vendas e maior lucratividade para a organização (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

Na opinião de Reichelt (2013, p. 16) “o marketing são todas as ações realizadas por uma organização que tenha por finalidade atrair e reter clientes”. A estratégia de marketing se ocupa com produto, sua distribuição, possíveis promoções e com preços acessíveis para os clientes, buscando criar e administrar produtos que satisfaçam às necessidades dos consumidores. Seu principal compromisso é fazer com que o produto esteja acessível no lugar certo, no tempo certo e a um preço considerado aceitável por quem vai comprar.

De acordo com o mesmo autor, do ponto de vista organizacional, o marketing ocupa um papel de destaque, pois seu foco é direcionado para obtenção de recursos à organização. É ele quem trabalha a criação e o desenvolvimento de novos produtos, cuida da comunicação que promove a divulgação desses produtos para os consumidores e é responsável pelas estratégias de vendas adotadas. Sabe-se que as vendas são muito importantes para uma organização, mas só são possíveis se existirem clientes, por isso, a preocupação do marketing com os clientes é eterna e fundamental e consiste em uma das atividades mais promissoras que uma empresa pode fazer (REICHELT, 2013).

O marketing é uma atividade que está em todos setores de uma organização, e não apenas uma função que pode ser atribuída a um especialista. Não importa o tipo e do tamanho da organização. Qualquer indivíduo que esteja envolvido com a execução da estratégia precisa de competências e conhecimento de marketing. As decisões de marketing são relevantes para o desempenho de uma empresa, elas precisam definir uma estratégia de marketing adequada para que os concorrentes não tomem seus lugares no mercado (SOBRAL; PECI, 2008).

Para Grönroos (2009), os principais objetivos do marketing são alcançar vendas e atrair clientes. As atividades de marketing devem não só focar na conquista de clientes, mas também manter e cuidar melhor dos contatos com os clientes. No Quadro 1, a seguir, resumem-se os três níveis de objetivos de marketing e o comprometimento desejado dos clientes, segundo o autor.

Quadro 1 – Objetivos de marketing e níveis de comprometimento dos clientes

| Nível | Objetivo de marketing | Comprometimento do cliente |
|-------------------------------|---|---|
| Nível 1: Obter clientes | Fazer os clientes escolherem as ofertas (bens, serviços) da empresa, e não as dos concorrentes. | Compra de teste. |
| Nível 2: Manter clientes | Deixar os clientes satisfeitos com o que compraram, para que decidam comprar outra vez. | Uma parcela do “bolso do cliente”. |
| Nível 3: Desenvolver clientes | Criar um relacionamento de confiança e uma conexão emocional com os clientes, para que eles se sintam comprometidos com a empresa e continuem a ser clientes regulares. | Além disso, uma parcela “do coração e da mente do cliente.” |

Fonte: GRÖNROOS (2009 p. 235).

O Quadro 1 apresentado demonstra que no primeiro nível os clientes são abordados com ações promocionais e ofertas com preços mais baixos, para que, assim, eles escolham as ofertas e serviços da empresa e não dos concorrentes. Cada nova compra desse cliente funcionaria como uma compra de teste e, dessa forma, alcançaria o segundo nível (GRÖNROOS, 2009).

No nível 2, empresa e cliente interagem de forma direta. A empresa pode tentar ampliar seus contatos com os clientes durante o processo de serviço, causando um impacto positivo e influenciá-los para continuarem comprando. No terceiro nível, a empresa precisa se esforçar para desenvolver um relacionamento verdadeiro com o cliente, para que ele se sinta comprometido com a empresa e que continue comprando os produtos e serviços, assim a empresa conquistará uma parcela do coração e da mente desse cliente (GRÖNROOS, 2009).

2.1.2 Do marketing transacional para o marketing de relacionamento

Inicialmente descrito como marketing transacional e destinado a praticar operações que ajudassem o cliente no fluxo de bens e serviços, o marketing tem evoluído muito nas últimas décadas (MADRUGA, 2010). Entre as décadas 1940 e 1950 o professor Neil H. Borden começou a utilizar a expressão mix de marketing nos seus cursos que incluíam o produto, o preço, a marca, canais de distribuição, publicidade, promoção (COBRA; BREZZO, 2010). No começo do século XX, o marketing era orientado principalmente para a produção. As empresas daquela época entendiam que os produtos seriam vendidos, sem se preocupar com a qualidade ou com as necessidades dos consumidores (CLARO, 2006).

Nessa época, as empresas estavam orientadas para vendas, seus objetivos eram encontrar compradores para os seus produtos, dessa forma, o papel dos vendedores era de convencer os consumidores sobre os benefícios de seus produtos. Esse comportamento é denominado marketing de transação (COBRA, 2009).

No marketing de transação, o objetivo das empresas é apenas vender seus produtos, e não existe a preocupação com a qualidade, a satisfação do consumidor e em querer ter um relacionamento mais próximo com o cliente. No marketing transacional, se um cliente já tenha comprado uma vez, não quer dizer que possa haver a possibilidade de uma recompra, nem mesmo se tiverem sido feitas várias compras (GUMMESSON, 2010).

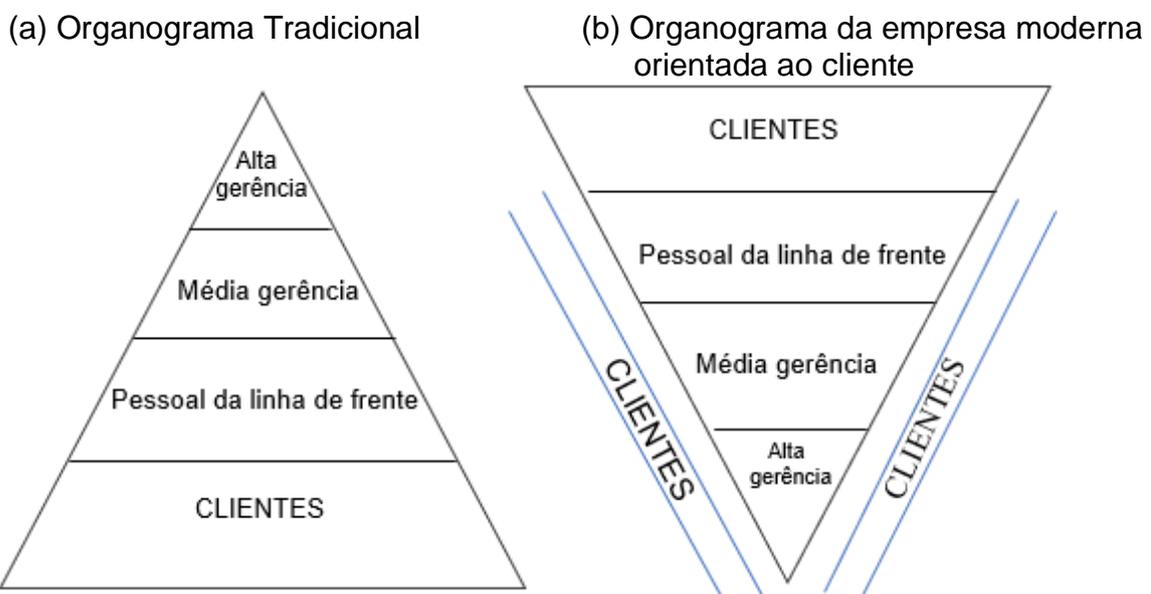
A partir dos anos 60, Theodore Levitt introduziu o conceito Miopia em marketing em um artigo na Harvard Business Review. Nesse artigo, disse que as empresas fracassam, pois têm uma visão míope de seus negócios, estavam orientadas para o produto e não para os clientes. A partir desse momento, os

gestores de marketing começaram a focar mais no mercado, ou seja, as empresas começaram a se preocupar mais com a satisfação, qualidade e em atender as expectativas de seus clientes e não apenas em vender e obter lucros (COBRA; BREZZO, 2010).

Santos (2015), afirma que nas últimas décadas, para as empresas crescerem e sobreviverem no cenário competitivo, com produtos e serviços parecidos no mercado e clientes cada vez mais exigentes, tiveram que personalizar as ofertas conforme as necessidades individuais dos consumidores, dessa forma, o relacionamento com os clientes torna-se indispensável.

Kotler e Keller (2012, p. 129) afirmam que “o único valor que a sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes – os que você já têm e os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela.” Segundo os autores, quando a empresa se dedica e investe na gestão de relacionamentos com o cliente, o organograma passa a ser diferente do tradicional (Figura 1).

Figura 1 – Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada ao cliente



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.130)

Conforme mostrado na Figura 1, no organograma tradicional as empresas colocam a alta gerência no topo e os clientes na base.

Para as empresas que possuem um bom conhecimento de marketing e acreditam que o cliente é o centro de lucros, invertem o organograma, e colocam os clientes no topo. A seguir, vem o pessoal da linha de frente, cujo papel é atender e satisfazer os clientes; abaixo deles está a gerência de nível médio, cuja função é apoiar o pessoal da linha de frente para atender bem os clientes. Na base está a alta gerência, a qual tem a missão de contratar gerentes e dar-lhes todo o apoio. Por fim, os clientes na lateral indicam que toda a alta administração da empresa precisa estar comprometida para conhecer melhor os clientes a fim de satisfazê-los (KOTLER; KELLER, 2012).

2.1.3 Conceitos, objetivos e práticas do marketing de relacionamento

Com o passar dos anos, para se manter no mercado e obter lucros, as empresas começaram a focar mais no seu cliente, preocupando-se com a sua satisfação, olhando com um novo jeito os seus consumidores, os seus negócios e a sua marca. Assim sendo, o marketing de relacionamento tem sido implantado nas empresas como uma estratégia para conhecer melhor as demandas, desejos e necessidades dos consumidores, com o objetivo de manter e construir relacionamentos mais duradouros, com clientes e fornecedores.

Na década de 1980, baseado no conceito de que é mais barato manter um cliente do que conquistar um novo, o marketing de relacionamento começou a ganhar importância. A partir das necessidades do mercado, iniciou-se uma reestruturação da relação corporativa com o consumidor, e a estrutura organizacional para as empresas que adotam o marketing de relacionamento fica voltada para a manutenção do cliente (SANTOS 2015).

Madruga (2010) ressalta que assim como o marketing de massa foi importante para disseminar os produtos para muitos clientes no século passado, o atual marketing de relacionamento favorece a comunicação com o cliente, proporcionando valores com o objetivo de fortalecer seu relacionamento com a empresa, tornando um relacionamento mais duradouro. O autor ainda destaca que “o marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso.” (MADRUGA, 2010 pg. 6).

Las casas (2013, p. 25) destaca:

No marketing de relacionamento, procura-se manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores. Não se trata de relacionamento para apenas uma vez, mas para o maior tempo possível. As empresas rendem-se às vontades dos clientes e procuram fazer o melhor que podem para conquistá-lo e mantê-lo.

As empresas que adotam o marketing de relacionamento focam na participação no cliente e não no mercado. Elas querem vender mais produtos para os mesmos clientes fiéis, em vez de vender o mesmo produto para mais clientes, que não necessariamente estarão dispostos a repetir essa experiência de compra. O objetivo dessas empresas é vender para um único cliente o maior número possível de produtos, durante um tempo maior, preocupando-se com a qualidade do produto e também do relacionamento (REICHELTL, 2013).

De forma semelhante, para Barreto e Crescitelli (2013), o objetivo do marketing de relacionamento é auxiliar a empresa a vender mais para o cliente já existente. Ele não busca participação no mercado, mas se preocupa com a participação do cliente. Isso significa que as empresas focadas em participação de mercado, buscam alcançar vários consumidores de uma só vez, atendendo às suas vontades e as empresas focadas na participação do cliente buscam encontrar o maior número de necessidades para cada cliente. Dessa forma, o marketing de relacionamento tem o papel de conhecer as necessidades mais íntimas dos clientes, incentivando-os a recompra e a compra de outros produtos da empresa.

Segundo Gummesson (2010), o marketing de relacionamento é caracterizado como uma abordagem para desenvolver clientes mais comprometidos, honestos e fiéis, e a relação com a organização será de longo prazo, contribuindo para o aumento dos lucros da empresa. O autor define que “o marketing de relacionamento é a interação entre as redes de relacionamentos.” (GUMMESSON, 2010, p. 22).

O autor ainda destaca que os conceitos principais que compõem o marketing de relacionamento são: relacionamentos, redes e interação, conforme a Figura 2 e a Figura 3, a seguir.

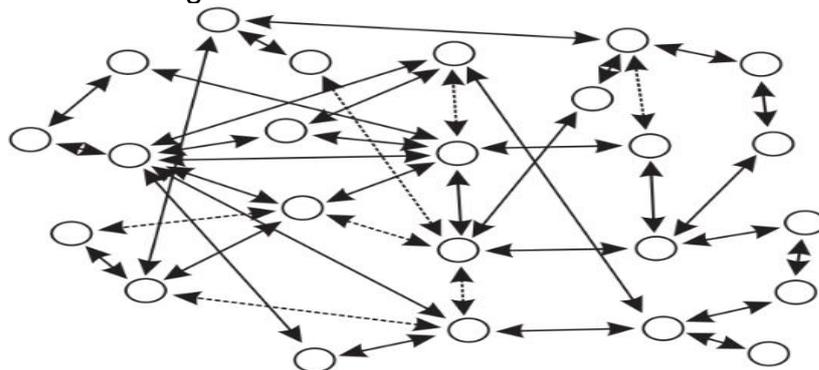
Figura 2 – O relacionamento básico de marketing



Fonte: GUMMESSON (2010, p. 22)

Conforme a Figura 2, os relacionamentos precisam de duas partes que estejam em contato uma com a outra. Nesse caso o autor destaca que o relacionamento básico de marketing acontece entre um fornecedor e um cliente (GUMMESSON, 2010).

Figura 3 – Uma rede de relacionamento

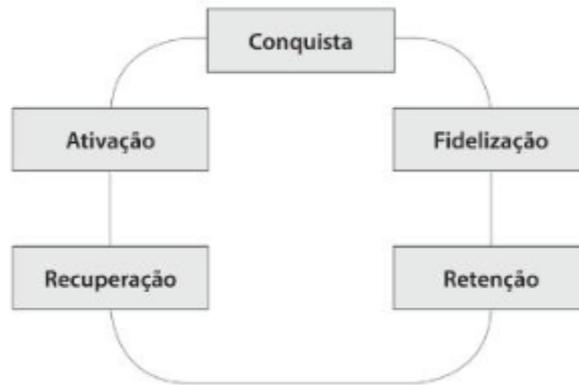


Fonte: GUMMESSON (2010, p. 23)

A Figura 3 demonstra a rede de relacionamentos, a qual é composta por muitas partes que podem se transformar em modelos complexos. Tanto nos relacionamentos (Figura 2), quanto nas redes mais complexas (Figura 3), ambas as partes entram em contato entre si, isso é chamado de interação (GUMMESSON, 2010).

Os autores Barreto e Crescitelli (2013) destacam ainda que, para a retenção de clientes atuais, o ciclo de relacionamento da empresa e cliente necessita ser voltado para a criação de relações duradouras. Conforme os autores, cinco passos compõem esse ciclo (Figura 4). Tais passos são explicitados por Santos (2015) a seguir:

Figura 4 – O ciclo de relacionamento entre a empresa e o cliente



Fonte: SANTOS (2015, p. 7)

- a) conquista: o marketing de relacionamento não se baseia na conquista de novos clientes, mas na manutenção e desenvolvimento de relacionamentos com clientes atuais. Para iniciar um relacionamento é necessária a etapa de conquista. Nesse caso, o marketing de relacionamento foca em clientes potenciais, que possam desenvolver parcerias de longo prazo;
- b) ativação: depois de conquistar o cliente, a empresa precisa fazer com que esse cliente se sinta atraído em fazer negócios com ela. Para que a empresa consiga desenvolver um relacionamento de longo prazo, ela precisa achar maneiras de estimular o cliente a comprar os produtos, buscando a sua ativação;
- c) fidelização: todo o cliente fiel à empresa recebe um valor que estimula a permanecer comprando da empresa. O marketing de relacionamento consegue identificar e entregar esse valor, principalmente para os clientes que geram mais lucros para a empresa;
- d) retenção: a empresa não consegue agradar a todos os seus clientes, por isso, ela precisa achar meios de impedir que os clientes insatisfeitos procurem a concorrência;
- e) recuperação: muitas vezes é impossível reter o cliente que está insatisfeito com a empresa. Mas, se esse cliente tiver valor, a empresa pode recuperá-lo, tomando algumas medidas.

Milan e De Toni (2012) afirmam que a retenção de clientes por meio de estratégias de marketing de relacionamento propõe um modelo com abordagem na reputação, valor, satisfação e confiança percebidos pelos clientes. Os autores

constatarem que a confiança no prestador de serviços é a grande ligação com a retenção de clientes.

Segundo Alves, Barboza e Rolon (2014), o marketing de relacionamento tem por objetivo unir as empresas de seus clientes de tal forma que ela consiga atender suas necessidades por meio de produtos com valor agregado. Assim, as empresas tornam-se competitivas e diferenciadas, pois conseguem oferecer produtos personalizados, feitos para um segmento exclusivo.

Strauss e Frost (2012) ressaltam que o marketing de relacionamento abrange muito mais que cumprir promessas, ele se comunica com os clientes compreendendo as suas necessidades de forma individual. O autor cita três pilares que o marketing de relacionamento possui e que apoiam as relações do cliente com os produtos e serviços da organização:

- a) a gestão do relacionamento com o cliente (CRM): é o processo de foco nos clientes potenciais com o objetivo de construir relacionamentos mais duradouros. O CRM é baseado no banco de dados e informações do cliente e que ajudam as empresas conhecê-los melhor e, com isso, analisar como seus mecanismos funcionam para atrair, reter e desenvolver relacionamentos de longo prazo;
- b) gestão da experiência com o cliente (CEM): seu foco é mais nas expectativas do cliente, se ele está ou não satisfeito com a compra. A empresa busca gerenciar a experiência que o cliente vivencia em todas as etapas da operação de compra, dessa forma, os processos são analisados a fim de entregar a melhor experiência ao cliente;
- c) gestão de colaboração com o cliente (CCM): “está relacionada a gerenciar relacionamentos com os clientes e experiências por meio da criação e monitoramento de conteúdo on-line” (STRAUSS; FROST 2012, p. 280).

Zenone (2017) afirma que assim como o composto de marketing deve ser reavaliado, é importante também repensar em toda a estratégia de negócios da empresa antes de implantar o marketing de relacionamento. Para a compreensão de marketing de relacionamento, o composto de marketing deve ser repensado da seguinte forma:

- a) produto/ serviço: quando o marketing de relacionamento é implantado de maneira adequada, as empresas produzem itens projetados, desenvolvidos,

testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Isso contribui para que a empresa e cliente se comuniquem em tempo real, fazendo com que as empresas possam inovar os produtos e serviços, diferenciando o que é colocado no mercado com o objetivo de satisfazer os consumidores;

b) preço: com o marketing de relacionamento, o produto varia de acordo com as necessidades e condições do cliente, sendo assim, o custo e o preço mudam proporcionalmente. A estratégia de preço está mais vinculada ao valor concebido pelo cliente do que ao custo demonstrado pela empresa;

c) distribuição/*place*: o marketing tradicional se apoiava na “praça” para transferir um produto do fornecedor para consumidor. O marketing de relacionamento, por sua vez, considera a distribuição sob a óptica do cliente, sendo ela de conveniência, ou seja, o cliente é quem decide onde, como e quando comprar produtos e serviços ofertados pelo vendedor;

d) comunicação: o marketing de relacionamento possibilita ao cliente individual uma oportunidade de escolher como pretende se comunicar, por meio de que sinais, com que frequência e com quem. A comunicação de massa torna-se um recurso para expandir o valor da empresa ou da marca.

Para Roca e Szabo (2015), no marketing tradicional são trabalhados os 4 Ps, vistos acima. Porém, o marketing de relacionamento precisa trabalhar com novas variáveis, os chamados 11 Cs, abaixo explicados:

a) cliente: determinar quem serão os clientes, quais relações a ser trabalhadas, quais os objetivos e estratégias a ser adotadas;

b) categoria: definir se a própria empresa produzirá o produto ou é mais vantajoso terceirizar;

c) capacidade: analisar se a empresa é capaz de oferecer ao seu cliente o que ele procura;

d) custo, lucratividade e valor: os resultados que podem ser potencializados no marketing de relacionamento;

e) controle do contato com os processos monetários: monitorar e gerenciar os processos que garantem o pagamento;

f) colaboração e integração: assegurar a informação aberta, facilitando a comunicação e a aproximação entre o cliente e a empresa;

g) customização: estabelecer os pontos que deverão ser adaptados ou alterados na criação de novos valores para o cliente;

- h) comunicação, interação e posicionamento: oferecer comunicações em tempo real a fim de interagir com o cliente e responsabilizar-se pelo posicionamento da empresa diante do cliente;
- i) cálculos sobre o cliente: avaliar o desempenho da empresa em relação aos feedbacks do cliente;
- j) cuidados com o cliente: deixar o cliente informado de todos os processos em tempo real, promovendo treinamentos e restituições a fim de melhorar o produto ou serviço;
- k) cadeia de relacionamentos: “assumir a responsabilidade das ligações formais dentro da empresa com o cliente.” (ROCA; SZABO, 2015, p.15).

Mediante o exposto, observa-se que o mercado está mais moderno e as novas tecnologias fizeram com que as organizações mais tradicionais percebessem que precisavam enfrentar um grande desafio, se reinventarem para se manterem no mercado e continuarem competindo no mundo de negócios cada vez mais dinâmico e imprevisível. Sendo assim, as empresas precisaram reavaliar sua estratégia de negócios para não ficarem para trás e perderem seu lugar no mercado, assim, elas preocuparam-se em desenvolver clientes mais engajados e fiéis com a marca.

2.2 EXPORTAÇÃO

“A globalização aumentou a velocidade, frequência e magnitude com que as empresas de diversos setores econômicos podem acessar os mercados internacionais em busca de consumidores” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER 2010, p. 246). Conforme o autor, os administradores de empresas estão aperfeiçoando suas estratégias de internacionalização a fim de tornar suas organizações em empreendimentos globalmente competitivos.

O processo de entrada no mercado internacional vem ganhando destaque nos aspectos econômico e cultural. Com o surgimento de blocos e a queda de barreiras nos mercados externos aumentam as fronteiras da disputa comercial (FISCHER, 2006). A internacionalização não significa apenas conquistar novos mercados, mas consolidar uma marca, adquirir conhecimentos e defender uma posição competitiva. O sucesso ou fracasso de uma empresa no século XXI depende da sua capacidade de competir globalmente (ZOU; CAVUSGIL, 1996).

Dalla Costa e Santos (2011) definem a internacionalização como um fenômeno que ocorre quando uma empresa começa a relacionar-se com clientes e/ou fornecedores localizados num outro país. Os autores mencionam que mesmo as empresas menores, à medida que vão crescendo, recorrem cada vez mais ao mercado internacional, seja para atingir novos mercados ou para importar matéria-prima a fim de se manterem competitivas. Existem empresas que produzem os mesmos produtos em outras partes do mundo e os vendem no seu país de origem.

A internacionalização de uma empresa necessita de um plano, um planejamento por meio do qual se atingirá a meta, além da empresa estar preparada para enfrentar um grande desafio. O plano de internacionalização leva a empresa a tomar decisões importantes, como escolher quais produtos serão exportados e para qual mercado, o modo como a empresa se apresentará, o investimento e o tempo de retorno (MINERVINI, 2008).

Ainda conforme Minervini (2012), são vários os aspectos da internacionalização, conforme ilustrado na Figura 5, a seguir:

Figura 5 – Internacionalização



Fonte: Minervini (2012, p. 3)

De acordo com a Figura 5, Minervini (2012) destaca que, durante todo o processo de internacionalização, o exportador irá encontrar algumas dificuldades como, por exemplo, legislações diferentes em todos os países, normas alfandegárias, diversos níveis de tecnologia, cada mercado com suas exigências, variação de câmbio, entre outros. Também, irá trabalhar com diferentes culturas, precisando se adaptar à linguagem do país que está realizando o negócio e enfrentar algumas dificuldades resultantes da globalização, como:

- a) produto com vida útil mais curta;
- b) maior volume de informações para administrar;

- c) pesquisa de novos mercados;
- d) promoção mais agressiva;
- e) novos concorrentes;
- f) novas maneiras de apresentar-se no mercado;
- g) logística mais complicada;
- h) alta mão de obra disponível com baixo custo em vários países.

De acordo com Lopez e Gama (2010) a internacionalização é uma decisão que não garante apenas o ingresso da empresa ao mercado externo, mas que também aumenta as chances de sucesso, melhorando as condições de integração produtiva, possibilitando o aumento de ganhos de escala e facilitando a superação das barreiras comerciais.

Kotler e Keller (2018) destacam que, após a empresa escolher um país como alvo, precisa definir a melhor forma de ingressar nele com seus produtos. Eles apontam como principais opções o licenciamento, que é uma forma simples de entrar no comércio internacional, onde o licenciador fornece a uma empresa do exterior o uso do processo de fabricação, da marca, da patente, de estratégias comerciais em troca do pagamento de uma taxa ou de *royalties*. Dessa forma, o licenciador ingressa no país com menos riscos, enquanto o licenciado passa a administrar um processo de produção próprio.

O autor destaca também as *joint ventures*, que são formadas por investidores estrangeiros que se unem a investidores locais para criar uma *joint-venture*, isto é, associação entre empresas para o desenvolvimento de algum projeto, conseguindo, assim, dividir o controle e a propriedade. Outras maneiras de ingressar no mercado estrangeiro seriam por meio do investimento direto, caso em que empresa estrangeira pode comprar uma parte ou o todo de uma outra empresa local ou construir instalações próprias tanto industriais como de serviços, resultando em novas filiais, transferindo, assim, a capacidade produtiva e de controles de ativos. Por fim, o autor destaca a exportação que tem grande importância para a economia do país (KOTLER; KELLER, 2018).

Castro (2011), em sua obra, define a exportação como uma atividade empresarial integrada e não isolada, a qual requer uma permanente troca de informações entre os setores envolvidos, tais como, comercial, administrativo, financeiro, logístico, contábil, entre outros. O autor ressalta que as empresas exportadoras precisam estar cientes de que exportar pode interferir no processo

produtivo, na fabricação de produtos especiais, no controle de qualidade mais rigoroso, nas novas embalagens e na utilização de novas tecnologias.

A exportação é a atividade que abre as portas da empresa e do país para o mundo. É uma maneira de conhecer e enfrentar os demais parceiros, relacionando-se com diferentes países. Com isso, o país exportador identifica técnicas e conceitos a que não teria acesso no mercado doméstico. O autor ainda argumenta que esse processo é como frequentar a melhor escola de administração (VAZQUEZ, 2012).

Para Keedi (2011) a definição de exportar é enviar a outro país produtos produzidos em seu próprio ou em países terceiros, que sejam de interesse do país importador, garantindo a ambos os envolvidos benefícios nessa negociação. O autor ainda comenta que a exportação pode ser de bens e serviços, sendo que a de bens é a transferência de produtos entre os países, e a de serviços é a venda de assessoria, consultoria, turismo, entre outros.

O autor ainda prossegue comentando que a exportação pode ser feita de maneira definitiva ou temporária. Se for de maneira definitiva, a mercadoria é inserida ao ativo do país que importou, assim, para ser considerada uma mercadoria nacional, não pertencendo mais ao ativo do país exportador. Enquanto na exportação temporária, a mercadoria sai do país por um tempo determinado, sendo suficiente para efetivar a operação para a qual foi destinada, como, por exemplo, participação em feiras, exposições, competições e outros motivos que justifiquem a emissão para sua posterior reimportação (KEEDI, 2011).

Para Minervini (2008), quando a empresa decide exportar, ela precisa avaliar a sua capacidade exportadora, adaptando a forma de administrar, baseando-se nas exigências do mercado internacional e difundindo internamente a cultura exportadora, motivando os envolvidos da empresa dessa iniciativa, pois a exportação é uma operação que envolve toda a empresa e não somente um departamento, por isso, é muito importante o trabalho em equipe.

De acordo com o mesmo autor, uma empresa exportadora precisa ter por base três fatores: ter uma empresa capaz de competir, preocupar-se com o transporte do produto para que seja transportado de uma maneira mais competitiva, cuidando da logística, embalagens, etc., e administrar os mercados, selecionando os parceiros, o mercado, a comunicação, a modalidade de entrada, etc. (MINERVINI, 2012). O autor ainda destaca as principais etapas da exportação:

- a) analisar a capacidade exportadora;

- b) diferenciar os produtos com aqueles que são mais competitivos;
- c) escolher poucos mercados;
- d) verificar um segmento de mercado mais apropriado (quais serão os concorrentes e seu público-alvo);
- e) achar uma maneira para inserir-se no mercado (com um agente, distribuidor, filial);
- f) realizar a promoção;
- g) selecionar possíveis parceiros (importadores, compradores, distribuidores);
- h) achar seu parceiro;
- i) montar um roteiro de trabalho.

Tendo em vista a opinião dos diferentes autores, pode-se afirmar que o mercado internacional abre portas para as empresas desenvolverem-se, trazendo novas tecnologias e avanços. As empresas que decidem internacionalizar-se contam com algumas vantagens, por exemplo, aumentam suas vendas, tendo acesso a novos mercados e clientes, melhoram sua produtividade, aumentam a competitividade, diversificação de mercados, etc. Por outro lado, passam por algumas dificuldades quanto à burocracia, infraestrutura, questões tributárias, custos com logística, fatores macroeconômicos. Contudo, conclui-se que as exportações têm um papel importante na política econômica de um país. Além de conquistar novos mercados, as empresas consolidam a marca e adquirem conhecimentos.

2.2.1 Tipos de exportação

Para vender seus produtos no mercado internacional, as empresas podem optar pela exportação direta ou indireta. Para identificar qual é a mais adequada para a empresa, é preciso avaliar alguns fatores relacionados com as características do produto, ter o conhecimento do mercado para o qual vai ingressar, estabelecendo prioridades comerciais, as estratégias e a estrutura administrativa da empresa (TRIPOLI; PRATES, 2016).

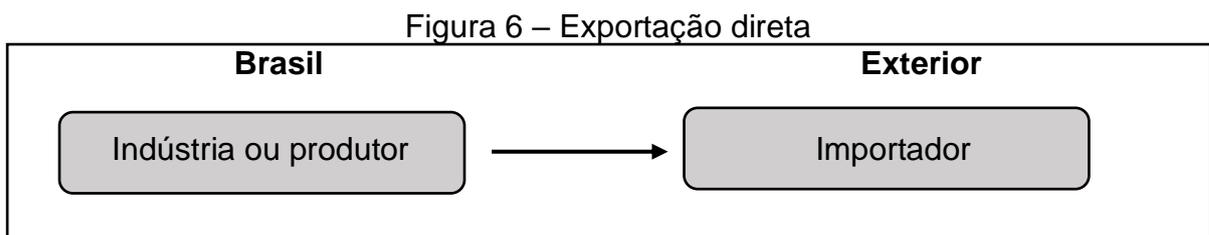
Para Minervini (2012), a empresa precisa determinar a modalidade com que vai ingressar no mercado, decisão que está ligado com o futuro da exportação. De modo geral, a empresa pode escolher ingressar no mercado internacional pela

presença direta no mercado, ou de maneira mais simples, pela presença indireta. As duas modalidades estão descritas a seguir.

2.2.1.1 Exportação direta

Na exportação direta, o fabricante conduz todo o processo de exportação, desde o início até a conclusão do negócio, com a emissão da nota fiscal em nome do importador, no exterior, mesmo que a operação tenha sido mediada por um agente ou representante comercial no Brasil ou no outro país (GARCIA; SCARAMELLI, 2006).

Conforme ilustrado abaixo na Figura 6, na escolha da exportação direta a indústria ou produtor realiza a exportação diretamente ao país importador, sem nenhum tipo de intermediário no Brasil (CASTRO, 2011).



Fonte: CASTRO (2011, p. 73)

Kotler e Keller (2018) destacam que a exportação direta acontece de várias maneiras, são elas:

- a) departamento ou divisão interna de exportação: é uma atividade exclusivamente de serviço que pode tornar-se um departamento independente de exportação que trabalha como centro de lucros;
- b) filial ou subsidiária de vendas no exterior: a filial de vendas é quem cuida da parte de vendas e distribuição, podendo responsabilizar-se também pela parte da armazenagem e das promoções. Muitas vezes, funciona como showroom e central de atendimento ao cliente;
- c) representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior: representantes de vendas escolhidos no país exportador vão a outros países em busca de oportunidades de negócios;

d) agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior: os distribuidores e agentes podem ter direitos exclusivos ou limitados para representar a empresa em um país.

Na opinião de Vieira (2010), nessa modalidade a empresa tem um controle maior sobre o processo de exportação e a possibilidade de obter maior lucratividade. A exportação direta exige que a empresa conheça todo o processo de exportação, maior dedicação, investimentos em recursos humanos e mais recursos financeiros disponíveis. Por exigir um alto custo, essa modalidade é recomendada apenas para as empresas que exportam boa parte do seu faturamento, e torna-se necessário, também, que a empresa tenha uma equipe devidamente treinada, com vasto conhecimento das regras de comércio exterior.

As empresas escolhem essa modalidade porque apresenta um controle maior sobre como os produtos são vendidos no mercado externo, maior lucratividade, maiores chances de obter um *feedback* do exterior, e também mais proteção de marcas registradas e patentes (TRIPOLI; PRATES, 2016).

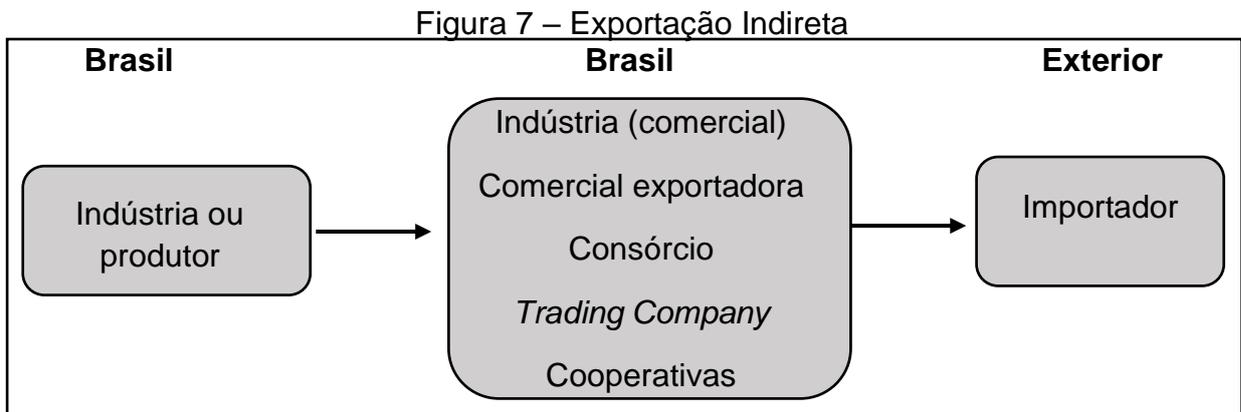
2.2.1.2 Exportação indireta

Para Kotler e Keller (2018), a exportação indireta consiste em trabalhar com intermediários independentes, ou seja, o exportador do próprio país compra produtos dos fabricantes para revender no mercado externo e o agente de exportação do mesmo país busca compradores do exterior, faz negócios e ganha uma comissão. Segundo os autores, a exportação indireta tem duas vantagens, a primeira é que requer menos investimentos, a organização não precisa criar um departamento de exportação, equipe de vendas ou contatos no mercado externo. A segunda vantagem é que demanda menos riscos, já que os intermediários internacionais investem em *Know-how* e serviços de relacionamento, a empresa vendedora tem menos chances de cometer erros.

Conforme ilustrado na Figura 7 abaixo, Castro (2011) explica que a escolha da modalidade de exportação indireta necessita da participação de uma empresa mercantil no Brasil, que consegue mercadorias de indústrias ou produtores no mercado doméstico, com o fim específico de exportação, para depois serem exportadas. Nessa escolha, a empresa industrial ou produtora utilizará umas das

instituições intermediárias que fazem parte do canal de distribuição via exportação indireta:

- a) *trading company*;
- b) empresa comercial exportadora;
- c) consórcio de produtores ou exportadores;
- d) cooperativas;
- e) indústrias que desempenham atividades comerciais exportadoras.



Fonte: CASTRO (2011, p. 74)

Vieira (2010) ressalta que essa modalidade é mais utilizada por micros e pequenas empresas, que, em sua maioria, não possuem uma estrutura adequada para ingressar no comércio internacional.

2.2.2 Motivações para exportar

A motivação à exportação provém de uma variedade de fatores e pode ser agrupada em duas categorias, conforme explicitado por Sousa (2010) e descrito no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Motivações de internacionalização empresarial

| PROATIVAS | REATIVAS |
|---|--|
| Lucro Produto único Vantagem tecnológica Informação exclusiva Benefícios fiscais Economias de escala | Pressões competitivas no mercado interno Excesso momentâneo de produção Vendas no mercado em queda Excesso de capacidade instalada Mercado interno saturado Proximidade de clientes e de mercados |

Fonte: Sousa (2010, p. 160).

De acordo com o Quadro 2, as motivações proativas estimulam os empresários a seguir determinados objetivos de uma forma racional para alcançar a estratégia de internacionalização. As motivações reativas, levam os empresários a responder às mudanças de ambientes, ajustando suas tarefas ao longo do tempo e buscando assim assegurar maiores rendimentos imediatos ou a sobrevivência de suas organizações. Neste contexto, o autor afirma que as micro, pequenas e médias empresas é de esperar que as motivações sejam do tipo reativo e as grandes empresas e multinacionais são motivadas proativamente (SOUSA, 2010).

Para Minervini (2008), são vários os motivos que levam as empresas arriscarem-se no mercado internacional, são eles:

- a) melhor aproveitamento das instalações, alcançando as maiores economias de escala, otimizando a produção;
- b) planos de desenvolvimento da empresa;
- c) possíveis obstáculos de vendas no mercado doméstico;
- d) possibilidade de conseguir preços mais competitivos;
- e) ampliar o ciclo de vida do produto;
- f) minimizar os riscos, pois não se concentra em apenas um mercado;
- g) diversificação de mercados, com conseqüente redução de depender somente do mercado doméstico;
- h) melhoria de recursos humanos, pois, normalmente, há mais treinamento;
- i) maior desenvolvimento tecnológico e aumento de rentabilidade;
- j) melhoria da qualidade do produto para se adaptar as exigências do mercado externo;
- k) possível diminuição da carga tributária devido à utilização de incentivos fiscais.

Castro (2011) complementa que o aumento das receitas operacionais seria um dos principais motivos da decisão de exportar. O autor cita em sua obra algumas das razões de exportar, são elas:

- a) melhorias financeiras: as empresas exportadoras podem contar com financiamentos, chamados de adiantamento de contrato de câmbio (ACC) e o adiantamento dos contratos de exportação (ACE), os quais permitem o recebimento antecipado das receitas de exportação e juros internacionais, antes do início de produção da mercadoria, do seu embarque para o exterior

ou do seu pagamento pelo importador. São alternativas que aumentam o capital de giro, reduz o custo financeiro melhorando o fluxo de caixa;

b) *marketing* e *status*: as empresas que exportam para mercados com altos níveis de controle e sofisticados como Europa e Estados Unidos são vistas com bons olhos pelos consumidores brasileiros, significando prestígio e *status* e são referências de qualidade comparadas com seus concorrentes, constituindo-se, assim, um *marketing* direto e positivo no mercado interno;

c) qualidade e operacionalidade: o mercado externo demanda das empresas exportadoras controles de qualidade mais rigorosos, com isso, as empresas investem em mais tecnologias no processo produtivo. Além de melhorar os produtos destinados ao exterior, a empresa adota essas melhorias nos produtos comercializados no mercado interno, gerando mais competitividade, produtividade e lucratividade;

d) redução da instabilidade e diluição de risco: quando a empresa comercializa somente para o mercado interno, ela corre o risco de instabilidade decorrentes de possíveis alterações na política econômica nacional, o que dificulta um planejamento a longo prazo, a aquisição de novas tecnologias e a expansão industrial. Por isso, destinar parte da produção ao mercado externo dilui os riscos comerciais e econômicos, propiciando maior segurança na hora de tomar decisões, pois não é normal acontecerem retrações e instabilidades simultâneas em mercados distintos;

e) ampliação de mercado e economia de escala. As empresas que decidem exportar contam com vantagens diretas e indiretas, alguns exemplos: redução dos custos fixos unitários, perspectivas para a expansão de mercados compradores além de fronteiras domésticas, possível diminuição do custo unitário de matéria-prima, criação de economia de escala na produção, entre outros;

f) importação de tecnologia oculta: quando a empresa exporta seus produtos, são necessárias algumas alterações na produção, no controle de qualidade, no *design*, entre outras. Muitas vezes, o próprio importador pode fornecer essas modificações a partir de informações técnicas, desenhos industriais, modelos, moldes, etc. Isso constitui-se, indiretamente, numa importação de tecnologia oculta e sem custo.

Na opinião de Vieira (2010), do ponto de vista estratégico, as exportações têm grande importância no momento de tomar as decisões, principalmente, quando se refere ao investimento e à expansão da capacidade produtiva, implicando em menor risco de quebra de contrato e de liquidez das operações, propiciando à empresa realizar um planejamento estratégico mais coerente.

Na opinião de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) as exportações favorecem as empresas que querem aumentar as vendas e os lucros, além de diversificar a base de consumidores. Como um plano de entrada, exportar resulta em baixo custo, menor risco e descomplicação e contribui para equilibrar as oscilações nas operações de vendas. Ainda de acordo com o mesmo autor, exportar concebe importantes receitas cambiais para os países.

Diante do exposto pelos autores, observa-se que são várias as motivações e razões que levam uma empresa a decidir ingressar no mercado internacional. Cada autor expressa a sua opinião de maneiras diferentes, mas analisando num contexto geral, todos transmitem a mesma ideia de que a exportação tem um papel muito importante, sendo uma das alternativas mais eficazes para garantir a sobrevivência da empresa num mercado cada vez mais competitivo.

2.2.3 Barreiras na exportação

Um dos grandes desafios que os países, principalmente aqueles em desenvolvimento, enfrentam nas negociações internacionais é eliminar, ou tentar reduzir as barreiras ao comércio, ou seja, qualquer lei, política, regulamento, medida ou prática usada por um governo que provoque limitações ou alterações ao comércio exterior. As barreiras comerciais podem ser tarifárias e não tarifárias, podendo descumprir ou não as normas internacionais de comércio acordadas no âmbito da OMC (LOPEZ; GAMA, 2010).

Ainda, conforme Lopez e Gama (2010), barreira tarifária ou alfandegária é um mecanismo de política comercial utilizado pelos governos, influenciando os preços de mercado sem estabelecer, diretamente, a quantidade que deve ser comprada ou vendida. São três os tipos de tarifas: específicas, *ad valorem* e mistas, que tratam de tarifas de importação e taxas. As barreiras não tarifárias são aquelas que discriminam o produto estrangeiro sem usar o mecanismo de pagamentos de

tributos. A seguir, são citados alguns exemplos de barreiras não tarifárias, de acordo com os autores:

- a) medidas sanitárias e fitossanitárias;
- b) licenciamento de importações;
- c) regras de origem;
- d) barreiras técnicas;
- e) cotas;
- f) restrições voluntárias às exportações;
- g) barreiras logísticas.

De acordo com Minervini (2008), antes de a empresa começar a exportar é importante conhecer quais são as barreiras ou as dificuldades que deverão encontrar no caminho, para que, assim, possam superá-las. A seguir, estão listadas as barreiras mais conhecidas, segundo o autor:

- a) por parte do exportador: falta de cultura exportadora e falta de estrutura interna de profissionais para administrar o processo de exportação;
- b) por parte do país exportador: estrutura do país não competitiva (custo Brasil), muitas regulamentações, falta de imagem positiva do país exportador (Brasil), políticas de câmbio, altos custos financeiros, economia instável;
- c) por parte do importador: falta de profissionalismo e estruturas;
- d) por parte do país importador: diferenças culturais, imposto de importação, normas técnicas, localização geográfica (alto custo de transportes), muitas regulamentações: exige períodos longos para verificar os documentos necessários para a importação, política de câmbio, existência de concorrentes locais e altos custos financeiros no mercado, pressão dos sindicatos (exigência do uso de produto local), economia instável, leis sanitárias e complicação em administrar a equivalência dos processos de verificação sanitária, protecionismo exagerado à indústria local, subsídios à indústria ou agricultura local, determinação de preços mínimos e embargo.

Dentre as principais dificuldades, os autores destacam as barreiras aduaneiras, tratamento tributário, variações monetárias, acesso ao crédito, barreiras técnicas e resistências externas. Essas barreiras e outras limitações, dificultam a movimentação de produtos na área internacional e também contribuem para o surgimento da cobrança de direitos aduaneiros, a qual restringe essa movimentação de produtos e causa maiores obstáculos para as organizações se dedicarem ao

mercado exterior. Com isso, as empresas precisam considerar os reflexos da cobrança desses direitos no preço de seus produtos e nas possibilidades de colocar-se junto aos clientes de outros países (JUCHEM; NIQUE; TOMASI, 2006).

Diante das dificuldades apresentadas, percebe-se que as barreiras à exportação são numerosas, sendo comuns em qualquer mercado. Fica evidenciada a importância de conhecer as leis, procedimentos antes de uma empresa ingressar no mercado internacional para que, dessa forma, esteja preparada para enfrentar as dificuldades que surgirem pelo caminho.

2.3 DESEMPENHO EXPORTADOR

A globalização tem contribuído para que as empresas brasileiras busquem cada vez mais a inclusão internacional e que elas entendam que um desempenho de sucesso no mercado exterior é o segredo para conseguir alcançar maior competitividade (WERLANG *et al.*, 2018). Segundo Gomel e Sbragia (2011) pode-se descrever o desempenho exportador como uma medida utilizada para analisar o esforço que uma empresa utiliza nas suas atividades externas.

Cavusgil e Zou (1994, p. 4) definem o desempenho exportador como “a extensão com que os objetivos econômicos e estratégicos da firma, com respeito à exportação de um produto para um mercado externo, são alcançados através de um planejamento e execução de uma estratégia de exportação”. Para Rocha *et al.* (2014, p. 35,) o desempenho exportador pode ser definido “como o resultado da atividade internacional da empresa e refere-se a um fenômeno complexo tendo em vista que envolve a análise de múltiplos fatores.”.

O desempenho exportador está relacionado “aos resultados obtidos pela empresa por meio de operações em mercados internacionais, podendo ser mensurada por meio de diferentes indicadores que se relacionam a variadas dimensões” (CRESPAM; SCHERER; GOMES, 2012, p. 373).

No momento que as empresas optam pela internacionalização, elas procuram encontrar a variedade de benefícios resultantes da atividade com o exterior, relacionadas ao satisfatório desempenho exportador, que é definido pelos resultados da atuação no mercado externo (CARPES *et al.*, 2012). Os autores ressaltam, ainda, que o desempenho exportador tem sido um fator crítico para as organizações que almejam a consolidação no mercado externo, já que grande parte

das respostas revela uma distância considerável entre a realidade da organização e a expectativa de retorno.

Para uma empresa obter sucesso no processo de internacionalização é importante o uso de uma abordagem correta dos modos de entrada no mercado externo. No entanto, não se tem muito conhecimento dos resultados obtidos por meio dos modos de entrada, pois as informações são escassas e pouco divulgadas, fazendo com que as empresas escolham métodos inadequados, sem analisar se a estratégia selecionada é adequada de maneira satisfatória aos seus objetivos (FISCHER, 2006).

Estudos tentaram identificar quais os fatores que estão associados com o sucesso exportador. Porém, existem muitos conflitos sobre os principais determinantes do desempenho das exportações e a sua importância relativa. Pode-se dizer que uma das razões para essa falta de entendimento é a inexistência de uma medida unificada para capturar o desempenho das exportações e a grande parte dos estudos anteriores foram conduzidos no contexto de um país, dessa maneira, os estudos que são conduzidos em vários países tendem a utilizar diferentes medidas de desempenho das exportações (ZOU, TAYLOR; OSLAND, 1998).

Assim, de acordo com os mesmos autores, uma maneira de conciliar o problema de incerteza é desenvolver e adotar uma medida de desempenho de exportação mais generalizada que possa ser aplicada em diversos países. A maneira mais simples de conceituar e medir o desempenho das exportações é por meio dos resultados financeiros da exportação. O desempenho das exportações tem sido medido por muitos indicadores, incluindo as vendas de exportação, crescimento, lucratividade das exportações, presença no mercado, sucesso, alcance das metas e intensidade das exportações (ZOU, TAYLOR; OSLAND, 1998).

Neste contexto, pode-se notar que várias pesquisas foram realizadas, a fim de mensurar o desempenho das exportações. Para esta pesquisa acadêmica foram selecionadas quatro pesquisas, com o propósito de avaliar o desempenho exportador das empresas. Os critérios mais relevantes para a escolha dessas pesquisas foram: os resultados apresentados por elas, diferentes segmentações de mercado, empresas que exercem atividades exportadoras, ano de publicação e da fonte onde foram publicadas. Essas pesquisas foram extraídas de artigos publicados na Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Revista Eletrônica de

Negócios Internacionais da ESPM e de uma Conferência Internacional de Sustentabilidade e Inovação.

A primeira pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A coleta e análise de dados foram efetuados durante o primeiro semestre de 2005. Utilizou-se um roteiro semiestruturado, aplicado para quatro executivos que atuam na área de negócios internacionais de empresas de diferentes segmentos (calçadista, moveleira e autopeças) e com três acadêmicos, pesquisadores do tema de estudo. A pesquisa abordou um modelo conceitual sobre as relações entre o nível de orientação para o mercado internacional, as estratégias de entrada adotadas pelas empresas e a performance internacional (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006).

Segundo Garrido; Larentis e Rossi (2006), nesta pesquisa, verificou-se que a utilização de estratégias mais complexas de entrada no mercado exterior, por exemplo, os investimentos externos diretos, que englobam maior volume de recursos, maiores riscos e maior controle nas atividades de marketing, podem aumentar o grau de orientação para o mercado internacional e oferecer melhor performance em relação à atingida por estratégias menos complexas, como a exportação. Os autores ainda ressaltam que as estratégias de entrada no mercado exterior variam na profundidade com que demandam comprometimento da empresa que as executa, as medidas de performance utilizadas para avaliar as empresas que se internacionalizam também podem ser diferentes.

A segunda pesquisa tinha por objetivo verificar a relação entre estratégias de marketing das empresas exportadoras de determinada região, a orientação para o mercado internacional e a performance exportadora delas. O método aplicado para a realização da pesquisa foi de natureza descritiva. Utilizou-se o levantamento tipo *survey*, com aplicação de um questionário para 25 organizações que tiveram atividade exportadora no ano de 2005, localizadas na região do Vale do Taquari e exercem atividades industriais (DALMORO, 2009).

No final desta pesquisa, conclui-se que as decisões de atuar no mercado em termos de estratégias de marketing internacional influenciam de maneira positiva a orientação para o mercado internacional e a performance exportadora da firma. Dessa maneira, destacou-se que quanto maior a insatisfação com o mercado doméstico maior será a performance exportadora da empresa e a sua orientação para o mercado internacional. Cada empresa decide se quer ou não adaptar os seus

produtos para o mercado externo, porém, as empresas que decidem adaptar mais seus produtos possuem uma melhor orientação para o mercado internacional e performance exportadora (DALMORO, 2009).

A terceira pesquisa buscou analisar a relação de dependência entre a orientação para o mercado externo e as habilidades de marketing internacional sobre o desempenho exportador das empresas. Foi realizado um estudo de natureza quantitativa, mediante uma pesquisa descritiva com 53 Empresas de Base Tecnológica (EBTs), localizadas no Brasil (incubadoras tecnológicas, parques tecnológicos, aceleradoras de startups e *clusters*), as quais desenvolvem atividades internacionais, com o objetivo de testar duas hipóteses e verificar a existência da referida relação (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

De acordo com Oliveira *et al.* (2016) como resultado da execução do teste de hipótese, feito por meio da efetivação da análise de regressão linear, obteve-se um modelo formado pela existência de relação entre a orientação para o mercado internacional e o desempenho exportador, enquanto as habilidades de marketing internacional ficaram de fora do modelo, demonstrando não ter influência sobre o desempenho exportador.

A quarta pesquisa, realizada por Crespam, Scherer e Gomes (2012), tinha como principal objetivo identificar a relação existente entre as decisões estratégicas, no que se referia a estratégias de marketing de exportação e tipos estratégicos e o desempenho exportador de 38 empresas gaúchas exportadoras. Foi realizada pesquisa descritiva com aplicação de *survey* como procedimento para coleta de dados e também a Escala EXPERF aplicados no período de setembro de 2009 a fevereiro de 2010.

Outra conclusão a que esta pesquisa chegou é que ficou evidente a existência da relação entre as decisões estratégicas e o desempenho exportador das empresas. Uma determinada amostra de empresas, os chamados prospectores, possuíram maior concordância em relação ao seu desempenho em termos estratégicos, pois identificaram que a atividade exportadora melhorou a competitividade global da empresa, fortaleceu a posição estratégica e aumentou a participação no mercado mundial. Constatou-se, ainda, a existência da ligação entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e o desempenho exportador, principalmente entre a variável relacionada à definição de metas para a atividade exportadora (CRESPAM; SCHERER; GOMES, 2012).

A partir dos resultados obtidos nas pesquisas, destaca-se a importância de as empresas que pretendem ingressar no mercado internacional, se atentarem para as estratégias de marketing que irão utilizar. Dentre essas estratégias, pode-se criar algum programa de fidelização com os clientes, o qual traz benefícios à empresa, fortalecendo a reputação da marca, melhorando os resultados de vendas e desenvolvendo a confiança entre a empresa e o cliente. É importante, também, fazer um planejamento estratégico, o qual envolve metas, verificar qual é a tipo de estratégia mais viável para ingressar no mercado exterior com seus produtos. Todas essas variáveis estão ligadas ao desempenho exportador da empresa, as quais, se planejadas da melhor maneira, terão resultado positivo.

Quadro 3 – Resumo das pesquisas sobre desempenho exportador

(continua)

| PESQUISA | METODOLOGIA | AUTOR (ES) E ANO DE PUBLICAÇÃO | OBJETIVO | RESULTADOS |
|----------|--|----------------------------------|---|--|
| 1 | Natureza qualitativa de nível exploratório e descritivo. | Garrido, Larentis e Rossi (2006) | Relações entre o nível de orientação para o mercado internacional, as estratégias corporativas e a performance internacional. | Verificou-se que a utilização de estratégias mais complexas de entrada no mercado exterior pode aumentar o grau de orientação para o mercado internacional e oferecer melhor performance em relação à atingida por estratégias menos complexas, como a exportação. |

(continuação)

| | | | | |
|---|--|------------------------|--|---|
| 2 | Natureza descritiva, com a utilização de levantamento tipo <i>survey</i> como procedimento para a coleta de dados. | Dalmoro (2009). | Verificar a relação entre estratégias de marketing das empresas exportadoras de determinada região, a orientação para o mercado internacional e a performance exportadora dessas empresas. | Verificou-se que as decisões de atuar no mercado em termos de estratégias de marketing internacional influenciam de maneira positiva a orientação para o mercado internacional e a performance exportadora da firma. Dessa maneira, destacou-se que quanto maior a insatisfação com o mercado doméstico, maior será a performance exportadora da empresa e a sua orientação para o mercado internacional. |
| 3 | Natureza quantitativa de nível descritiva | Oliveira et al. (2016) | Analisar a relação de dependência entre a orientação para o mercado externo e as habilidades de marketing internacional sobre o desempenho exportador das empresas. | Obteve-se um modelo formado pela existência de relação entre a orientação para o mercado internacional e o desempenho exportador, enquanto as habilidades de marketing internacional ficaram de fora do modelo, demonstrando não ter influência sobre o desempenho exportador. |

(conclusão)

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|--|--|
| 4 | Natureza descritiva com a utilização de levantamento tipo survey como procedimento para a coleta de dados. | Crespam; Scherer; Gomes (2012) | Identificar a relação existente entre as decisões estratégicas, no que se referia a estratégias de marketing de exportação e tipos estratégicos e o desempenho exportador de 38 empresas gaúchas exportadoras. | Ficou evidente a existência da relação entre as decisões estratégicas e o desempenho exportador das empresas. Uma determinada amostra de empresas, os chamados prospectores, possuíram maior concordância em relação ao seu desempenho em termos estratégicos. Constatou-se, ainda, a existência da ligação entre as variáveis da estratégia de marketing de exportação e o desempenho exportador. |
|---|--|--------------------------------|--|--|

Fonte: Elaboração da autora, a partir das pesquisas (2019).

2.4 SÍNTESE DO EMBASAMENTO TEÓRICO CONCEITUAL

A seguir, será apresentado o quadro resumo da fundamentação e do embasamento teórico conceitual, sintetizando os principais temas abordados no decorrer do referencial teórico, contribuindo para um melhor entendimento do estudo. O quadro 4 contém o tema, o enfoque, a definição e os autores consultados.

Quadro 4 – Resumo da fundamentação teórica

(continua)

| TEMA | ENFOQUE | DEFINIÇÃO SINTETIZADA | AUTOR (ES) |
|-----------------------------|--|--|--|
| MARKETING DE RELACIONAMENTO | Marketing | Marketing refere-se às atividades que as empresas desempenham com o objetivo de entender e atender as necessidades do cliente. O marketing é importante para o desempenho de uma organização, pois as empresas precisam definir uma estratégia de marketing adequada para que não percam seus lugares no mercado para os concorrentes. | Las Casas (2013); Oliveira (2012); Kotler e Keller (2018); Ogden e Crescitelli (2007); Reichelt (2013); Sobral e Peci (2008); Grönroos (2009). |
| | Do marketing transacional para o marketing de relacionamento | No marketing transacional o objetivo é a venda, a oferta do produto, serviço e não busca a fidelização do cliente, ao contrário, busca a massa em vez de querer atingir o público individual. | Madruca (2010); Cobra e Brezzo (2010); Claro (2006); Cobra (2009); Gummesson (2010); Santos (2015); Kotler e Keller (2012). |
| | Conceitos, objetivos e práticas do marketing de relacionamento | O marketing de relacionamento é uma nova forma de trabalhar com o mercado, seu objetivo é a fidelização, satisfação de clientes e a lucratividade da empresa. As organizações que adotam o marketing de relacionamento buscam conhecer melhor seus clientes, preocupam-se com a qualidade do produto, procuram novas maneiras de agregar produtos e serviços aos seus clientes e também se preocupam com o serviço do pós-venda. | Santos (2015); Madruca (2010); Las Casas (2013); Reichelt (2013); Gummesson (2010); Barreto e Crescitelli (2013); Milan e De Toni (2012); Alves, Barboza e Rolon (2014); Strauss e Frost (2012); Zenone (2017); Roca E Szabo (2015). |

(continuação)

| | | | |
|------------|-----------------------------|---|--|
| EXPORTAÇÃO | Definição e características | Exportação é uma estratégia de entrada que consiste na venda ou remessa de produtos ou serviços de um país para outro. Sua importância está na diversificação de mercados e favorecem as empresas que querem aumentar as vendas e os lucros. | Cavusgil; Knight; Riesenberger (2010); Fischer (2006); Zou e Cavusgil (1996); Dalla Costa e Santos (2011); Minervini (2008); Minervini (2012); Lopez e Gama (2010); Kotler e Keller (2018); Castro (2011); Vazquez (2012); Keedi (2011). |
| | Tipos de exportação | a) exportação direta: a empresa fabricante é quem cuida de todas as etapas da operação, sem ter nenhum tipo de intermediário. Embora seja mais burocrática que a indireta, é a que tem maior possibilidade de lucratividade; b) exportação indireta: neste tipo de comercialização, a empresa conta com uma empresa interveniente que assume a responsabilidade de remeter ao exterior o produto. Essa modalidade requer menos investimentos e a empresa não precisa criar um departamento de exportação e demanda menos riscos. | Tripoli e Prates (2016); Garcia e Scaramelli (2006); Minervini (2012); Castro (2011); Kotler e Keller (2018); Vieira (2010). |
| | Motivações para exportar | a) lucro; b) produto único; c) vantagem tecnológica; d) benefícios fiscais; e) economia de escala; f) mercado interno saturado. | Sousa (2010); Minervini (2008); Castro (2011); Vieira (2010). |

(conclusão)

| | | | |
|-----------------------|-------------------------|--|--|
| | Barreiras na exportação | a) barreiras tarifárias e não tarifárias; b) barreiras aduaneiras; c) tratamento tributário; d) barreiras técnicas; e) diferenças culturais; f) economia instável. | Lopez e Gama (2010); Minervini (2008); Juchem, Nique e Tomasi (2006). |
| DESEMPENHO EXPORTADOR | Definição | É o resultado obtido pela empresa por meio de operações em mercados internacionais. Pode ser mensurado por diferentes indicadores, como, por exemplo, as vendas de exportação, crescimento, lucratividade das exportações, alcance das metas, etc. | Werlang <i>et al.</i> (2018); Gomel e Sbragia (2011); Cavusgil e Zou (1994); Rocha <i>et al.</i> (2014); Crespam, Scherer e Gomes (2012); Carpes <i>et al.</i> (2012); Fischer (2006); Zou, Taylor e Osland (1998); Garrido, Larentis e Rossi (2006); Dalmoro (2009); Oliveira <i>et al.</i> (2016). |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Pode-se notar que os elementos citados no Quadro 4, apresentam as principais características provenientes da literatura, com relação aos assuntos abordados na presente pesquisa, ajudando a entender os principais aspectos pertinentes ao estudo.

Desta forma, destaca-se a importância da literatura para aprimorar os conceitos já existentes e para que a pesquisadora pudesse entender melhor o assunto do trabalho e colaborando para a obtenção e atingimento dos objetivos específicos e geral propostos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Crivelaro; Crivelaro; Miotto (2011), esta parte do projeto, chamada também de Material, é importante para traçar um caminho a fim de saber como aplicar a pesquisa, colocando em prática tudo o que se pretende no projeto, a fim de conseguir responder ao problema, hipóteses e alcançar os objetivos. Na metodologia, encontram-se meios e técnicas para alcançar os objetivos a fim de ajudar pode-se fazer as seguintes perguntas: Como fazer? Onde fazer? Com que fazer? Quanto? Quando fazer? (CRIVELARO; CRIVELARO; MIOTTO, 2011).

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia e a forma de pesquisa, assim como o desenvolvimento do estudo de caso, a abordagem acerca dos participantes de estudo, o processo de coleta de dados e a sua respectiva análise.

3.1 DELINEAMENTO

“O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados” (GIL 2011, p. 49,). O delineamento leva em consideração o ambiente em que os dados são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2011).

O delineamento da pesquisa será de natureza qualitativa em nível exploratório. A estratégia utilizada para que se atinjam os objetivos é um estudo de caso.

Para que se possa responder ao objetivo geral proposto neste trabalho, a coleta de dados e informações e realizará por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado com perguntas abertas. Os participantes do estudo serão pessoas que possuem vínculo com o setor de exportação, marketing internacional e comercial da empresa e também serão analisados documentos disponibilizados pela empresa, a fim de enriquecer a pesquisa.

A partir disso, diante das pessoas envolvidas nesta pesquisa, procura-se atender aos objetivos específicos: descrever o setor de exportação e a percepção do relacionamento com os clientes externos, identificar as práticas de marketing de relacionamento utilizadas na exportação da empresa, analisar as dificuldades

existentes no marketing de relacionamento que possam afetar as exportações e identificar possíveis melhorias às ações de marketing de relacionamento com vistas ao aumento das exportações. Todos esses objetivos específicos pretendem responder ao objetivo geral desta pesquisa: analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria.

3.1.1. Natureza

Na pesquisa científica, a abordagem do problema a ser estudado pode ser qualitativa ou quantitativa. A diferenciação entre essas duas abordagens depende do objeto e do objetivo do estudo realizado. As pesquisas científicas podem ter aspectos qualitativos e quantitativos, podendo se complementar ou subsidiar uma à outra no momento da análise dos resultados (CASARIN; CASARIN, 2012).

O método qualitativo, de acordo com Mascarenhas (2012), é utilizado para descrever o objeto de estudo com mais profundidade, que é comum em estudos sobre o comportamento de indivíduos ou de um grupo social. As principais características, segundo o autor, são: os dados são pesquisados e examinados ao mesmo tempo, o estudo é descritivo, com objetivo de compreender o objeto, e a influência do pesquisador sobre a pesquisa é considerada fundamental.

A abordagem qualitativa é uma modalidade de pesquisa voltada para o entendimento e a interpretação de fenômenos humanos, cujo objetivo é alcançar uma visão detalhada, complexa e holística destes (FAZENDA; TAVARES; GODOY, p. 62, 2017). Os autores ainda ressaltam que este método de pesquisa pode ser o mais rico entre todos os outros tipos, por levantar as questões éticas e pela proximidade entre o pesquisador e o pesquisado e o pesquisador da própria história, e por se caracterizar em amplitude e profundidade.

“O objetivo das entrevistas qualitativas é obter respostas sobre o tema ou problema a investigar” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 273,). De acordo com as autoras, a entrevista deve ser uma conversa aberta, natural, porém profunda e não utilizar perguntas muito diretas; deve-se evitar também ruídos, interrupções, telefonemas, etc. na hora da entrevista. Pode-se usar diferentes ferramentas, por exemplo, gravações, fotos, anotações, computadores, entre outros, a fim de registrar os dados e conseguir informações importantes.

A partir das opiniões dos autores, compreendeu-se que o objetivo da pesquisa qualitativa não é a quantidade, mas sim a busca para entender o comportamento de um indivíduo ou grupo social. Dessa forma, se torna mais pertinente o uso da pesquisa qualitativa neste trabalho, pois visou-se fazer uma análise a partir do levantamento de fontes documentais e bibliográficas, e a busca informações com as pessoas responsáveis do setor ligado ao objeto de estudo, a fim de obter respostas relacionadas a o objetivo geral proposto neste trabalho.

3.1.2. Níveis

“Em relação aos objetivos mais gerais, ou propósitos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas” (GIL, 2010, p. 27).

Esta pesquisa é classificada como exploratória. De acordo com Figueiredo (2008), a pesquisa exploratória permite maior proximidade com o problema, isto é, tem o objetivo de torná-lo mais compreensível. O planejamento de pesquisa exploratória é flexível e, em muitos casos, pode assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

A principal finalidade das pesquisas exploratórias é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com a intenção de formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para os próximos estudos (GIL, 2011). As pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (2011), são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, acerca de determinado acontecimento. Elas formam o primeiro passo de uma investigação mais ampla.

3.1.3. Estratégias

A estratégia utilizada na presente pesquisa é a de estudo de caso. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em seu contexto no mundo real, em especial quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão evidentemente claras. Realizar um estudo de caso de maneira adequada significa ter em vista cinco preocupações sobre estudos de caso: conduzir a pesquisa de forma rigorosa, evitar conflitos em casos de ensino, ter o conhecimento de como chegar a conclusões generalizadas quando precisar, gerir

com cuidado o nível de esforço e compreender a vantagem comparativa da pesquisa de estudo de caso (YIN, 2015).

Segundo Figueiredo (2008, p. 103), o estudo de caso “tem o objetivo de aprofundar a descrição de determinada realidade, o que possibilita que os objetivos atingidos permitam a formulação de hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. O autor ressalta, ainda, que neste tipo de estudo os resultados são válidos somente para o caso estudado e que esses resultados, normalmente, são apresentados na condição de hipóteses e não de conclusões.

De acordo com Knechtel (2014), o estudo de caso utiliza mais de uma técnica de coleta de dados. Os mais usados são a observação, a análise de documentos e a entrevista, mas pode ser ligado a qualquer uma das abordagens de pesquisa. O estudo de caso tem como característica a profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado em campo.

Na presente pesquisa, o estudo de caso utilizado será a Tramontina S.A. Cutelaria com enfoque em sua área de exportação. A Tramontina S.A. Cutelaria foi fundada no ano de 1911, localizada na cidade de Carlos Barbosa.

A principal razão para este estudo é analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria.

Relacionamentos voltados ao mercado externo devidamente estruturados, que estabeleçam confiança e comprometimento de ambas as partes agregam valores à imagem corporativa da empresa, para a marca, funcionários, e a empresa se torna mais competitiva globalmente.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo devem ser escolhidos com exatidão, pois uma definição errada resulta em uma pesquisa ineficaz e, na pior das hipóteses, leva a enganos e erros. Determinar os participantes de estudos envolve transformar a definição do problema em uma afirmação assertiva de quem deve e quem não deve ser incluído na pesquisa (MALHOTRA, 2012).

O Quadro 5 a seguir caracteriza os participantes do presente estudo conforme os critérios apresentados. É importante destacar que os funcionários são representados, nesta pesquisa, por letras para manter o aspecto de sigilo ético.

Quadro 5 – Caracterização dos participantes

| Funcionário | Idade | Gênero | Formação | Cargo/função na empresa | Tempo de atuação na empresa e setor |
|-------------|-------|-----------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| A | 25 | Masculino | Superior Incompleto em Administração | Vendedor de exportação (<i>trader</i>) | Empresa: 8 anos Setor: 6 anos |
| B | 31 | Masculino | Engenharia de Produção | Gerente de exportação | Empresa: 13 anos Setor: 5 meses |
| C | 60 | Masculino | Administração | Diretor comercial | Empresa: 34 anos Setor: 23 anos |
| D | 34 | Feminino | Administração | Gerente de Marketing Internacional | Empresa e setor: 12 anos |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados (2019).

A escolha dos entrevistados se justifica pelo critério de esses profissionais possuírem contato direto com os clientes do mercado externo, dessa forma, eles têm experiência na área de negociações e relacionamentos com os clientes, contribuindo significativamente para responder o objetivo geral proposto nesta pesquisa. Foram entrevistados apenas 4 colaboradores da empresa devido a repetição dos resultados.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados oferece ao pesquisador a oportunidade de entrar em contato com diferentes pessoas e grupos sociais, de conhecer diferentes realidades, experiências das mais variadas e vivenciar interações sociais que, pouco provavelmente, teria contato de outra forma. Isso tudo proporciona ao pesquisador um momento de desenvolvimento pessoal. De acordo com o autor, o momento da coleta de dados depende diretamente de um conjunto de técnicas de pesquisa, que precisam ser elaboradas e aplicadas com cuidado, para garantir que os dados coletados não sejam comprometidos. (PÁTARO, 2017).

A entrevista é uma conversa voltada para um objetivo definido, que é extrair por meio de perguntas dados para a pesquisa (CERVO, 2006). Os pesquisadores

recorrem à entrevista quando surge a necessidade de obter dados que não são encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por determinadas pessoas. Esses dados podem ser utilizados para estudos de casos ou de opiniões. (CERVO, 2006).

Segundo Ribeiro e Milan (2004), as entrevistas individuais são aquelas em que o entrevistador tem a oportunidade de ficar cara a cara com o respondente, tendo a oportunidade de investigar mais profundamente o objeto de pesquisa. A abordagem é qualitativa, o número de entrevistados é menor e o envolvimento do entrevistador é maior, com mais interação com o respondente que detém as informações.

Contudo, os entrevistados precisam ser escolhidos de maneira que possam oferecer informações importantes e relevantes a respeito do assunto, por isso, cabe considerar o seu conhecimento e experiência sobre o objeto de pesquisa. Levando em consideração que as pessoas podem ser muito ocupadas ou residem em outra cidade, é importante agendar um horário com antecedência com elas e definir o local das entrevistas. O agendamento pode ser feito pessoalmente, por telefone ou via e-mail e sempre explicando o objetivo da entrevista para despertar o interesse do entrevistado. (RIBEIRO; MILAN, 2004).

As entrevistas individuais podem ocorrer de duas formas: não estruturada ou semiestruturada. Nas entrevistas semiestruturada, as questões precisam ser formuladas de modo a permitir que o entrevistado exponha e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas abordados (ROSA; ARNOLDI, 2014). Nesse tipo de entrevista, o questionamento é mais profundo e subjetivo, levando ambas as partes a um relacionamento recíproco, muitas vezes de confiança. As questões são abertas, e as entrevistas tornam-se longas, permitindo tanto a análise quantitativa das respostas às questões, como, em especial, uma análise qualitativa do discurso dos entrevistados. (ROSA; ARNOLDI, 2014).

No que se refere ao roteiro das questões, nas entrevistas semiestruturadas, haverá um roteiro que precisará ser coberto durante a entrevista. Este roteiro serve apenas como uma orientação geral, pois o entrevistador poderá fazer perguntas adicionais (RIBEIRO; MILAN, 2004). Os autores destacam a estrutura desse roteiro: (1) a introdução explanando os objetivos da pesquisa e certificando o interesse na participação; (2) A pergunta inicial para quebrar o gelo e estabelecer a comunicação entre eles; (3) a perguntas centrais que abordam questões básicas do estudo; (4)

pergunta resumo quando o entrevistador faz um resumo do que foi falado e analisa se este é fiel; (5) pergunta final, questionando se há mais alguma informação a ser comentada; (6) agradecimento pela participação. (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Levando em consideração os aspectos destacados pelos autores, os procedimentos para a coleta de dados adotados nesta pesquisa foram: (1) elaboração de um roteiro com 10 questões (APÊNDICE A), desenvolvido a partir do embasamento teórico e dos objetivos específicos desta pesquisa; (2) definição dos participantes da entrevista; (3) realização do primeiro contato com essas pessoas por meio de telefone e e-mail para o agendamento de horários e local da entrevista; nessa ocasião, foi explicada aos entrevistados a finalidade da pesquisa, sua importância e a necessidade da colaboração de cada um. A coleta de dados ocorreu no mês de setembro e outubro de 2019. Com a permissão dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas para registrar a riqueza das informações. Cada entrevista durou, em média, 1 hora, exceto a de um participante, que respondeu o roteiro de questões via e-mail, pois, devido a morar em outro país, os horários acabaram interferindo na agenda.

Neste trabalho foram analisados, também, documentos institucionais da empresa e extraídos alguns dados sobre exportações do sistema interno da empresa a fim de enriquecer a pesquisa. A pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa (GIL, 2011). De acordo com Flick (2013), o primeiro passo é identificar os documentos relevantes para a pesquisa; ao analisá-los precisa-se considerar quem produziu o documento, para quem e com que objetivo.

3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Ao analisar as informações adquiridas com a pesquisa, busca-se encontrar todos os aspectos que se aproximam, isto é, que trazem aquilo que é comum e passível de ser transformado em dados capazes de mostrar resultados (FIGUEIREDO, 2008). Segundo Pátaro (2017), o ponto central da análise dos dados é confrontar o conhecimento prévio sobre o assunto estudado, confirmando ou negando as hipóteses levantadas.

Na pesquisa de caráter qualitativo, ao finalizar a coleta de dados, o pesquisador depara-se com uma enorme quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos, materializados na forma de textos (DIEHL; TATIM, 2004). Por isso, existe a necessidade de organizar os dados coletados para que o pesquisador possa interpretá-los.

Segundo Pátaro (2017), para análise dos dados, existe um conjunto amplo e variado de técnicas de análise qualitativa de dados, que o pesquisador pode colocar em prática. Dentre essas técnicas, o autor destaca a análise de conteúdo, que é muito útil quando aplicada a pesquisas com grandes volumes de textos. A análise de conteúdo possibilita ao pesquisador compreender a estruturação do texto analisado e a construção do discurso, e a entender mais a fundo o contexto. Para Flick (2009), esse tipo de análise tem como principal característica a utilização de categorias para o processamento de informações e obtenção dos resultados.

Para a análise qualitativa de conteúdo, a presente pesquisa foi baseada nas etapas mencionadas por Flick (2013), conforme segue:

- a) definição dos materiais e seleção das entrevistas ou parte delas que foram relevantes para a pesquisa;
- b) análise da situação da coleta de dados (quem estava envolvido, como o material foi gerado, quem participou das entrevistas);
- c) caracterização formal do material;
- d) definição da direção da análise para os textos selecionados;
- e) base em teorias.

Além das etapas mencionadas acima, a técnica aplicada para análise dos dados, nesta pesquisa, foi o mapa de associação de ideias. Segundo Vergara (2015), mapas de associação de ideias são instrumentos para visualizar e auxiliar no processo de análise e interpretação dos dados, facilitando a comunicação de seus resultados. Essa técnica confere visibilidade de análises, por meio da organização dos dados em estado bruto ou em colunas temáticas, as quais são definidas pelo pesquisador, além disso, possibilita a apresentação dos dados na sequência em que foram coletados, sem dividi-los, mostrando o todo ao se percorrermos as colunas do mapa. Ainda de acordo com a referida autora, o método é flexível, permitindo que as categorias possam ser redefinidas à luz dos dados. (VERGARA, 2015).

Nesse sentido, foram definidas as seguintes categorias preliminarmente: (1) práticas de marketing de relacionamento voltadas aos clientes internacionais; (2)

percepção do relacionamento com clientes externos; (3) estratégia de marca única; (4) programas de fidelização dos clientes internacionais; (5) ações para conquistar e manter a confiança dos clientes; (6) motivos para a recompra e estratégias para fomentá-la; (7) motivos de interrupção do relacionamento comercial; (8) desafios ou dificuldades que afetam a relação com clientes externos; (9) contribuições do marketing de relacionamento para exportações; e (10) melhorias no marketing de relacionamento com vistas à exportação.

No Quadro 6, abaixo, estão sintetizados os elementos principais da metodologia.

Quadro 6 – Resumo dos Procedimentos Metodológicos

| Delineamento | | | Participantes | Processo de Coleta | Processo de Análise |
|--------------|--------------|----------------|--|--|--|
| Natureza | Nível | Estratégia | | | |
| Qualitativa | Exploratório | Estudo de caso | Quatro funcionários da Tramontina, sendo três da Cutelaria e um funcionário do <i>marketing</i> internacional do exterior. | Entrevistas individuais em profundidade semiestruturadas; Documentos. | Análise do conteúdo por meio de mapas de associação de ideias. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas individuais. Para a análise dos dados, foi realizada a codificação do conteúdo das entrevistas em 10 categorias de análise, considerando os dados mais relevantes das entrevistas e associando com as informações já descritas no referencial teórico deste trabalho e sempre tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, que é analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina Cutelaria S.A. Na sequência, será descrito o setor de exportação da empresa, bem como alguns dados gerais das exportações. Em seguida, são apresentados e discutidos os principais resultados da análise, conforme as categorias que representam.

4.1 DESCRIÇÃO E DADOS GERAIS DO SETOR DE EXPORTAÇÃO DA EMPRESA TRAMONTINA CUTELARIA S.A.

Atualmente, a empresa conta com 18 funcionários no setor de exportação: 1 gerente e 1 supervisora de exportação, 7 *traders*, 4 assistentes, que dão suporte aos *traders*, e 5 pessoas na parte documental do processo de exportação.

A Tramontina conta com estruturas fora do Brasil, os escritórios de vendas e os Centros de Distribuição, os quais auxiliam as fábricas na comercialização e distribuição dos produtos. Dessa forma, nos países que possuem essas estruturas Tramontina, as negociações são realizadas diretamente com tais intermediários, ou seja, a equipe do setor de exportação não tem contato direto com os clientes finais. A função dos *traders* é realizar contato com as estruturas da Tramontina, representantes e com os clientes, são eles que fazem as viagens para visitar os mercados, realizam as negociações e fazem toda a gestão comercial do setor.

A empresa trabalha com metas anuais, sendo realizado um planejamento, juntamente com a direção e os escritórios de vendas. A empresa já exportou para 142 países, porém, no mês de setembro de 2019, contava com 115 países ativos, sendo os cinco principais em volumes de exportação: 1º Estados Unidos; 2º México; 3º UAE (Emirados Árabes Unidos); 4º Bolívia e 5º Argentina.

4.2 PRÁTICAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO VOLTADAS AOS CLIENTES INTERNACIONAIS

Esta pergunta foi feita mais ao final do instrumento, a fim de não contaminar as outras respostas, buscando riqueza nas outras também, procurando evitar que as respostas ficassem redundantes.

O desenvolvimento de perguntas centrais, que abordam as questões básicas da pesquisa, é de extrema importância para atingir o objetivo do trabalho. A partir disso, buscou-se conhecer as práticas de marketing de relacionamento que a empresa adota e de qual forma são desenvolvidas. O resumo das respostas encontra-se no Quadro 7.

Quadro 7 – Práticas de marketing de relacionamento voltadas aos clientes internacionais

| Entrevistado | Práticas de marketing de relacionamento para clientes internacionais |
|-----------------------|---|
| Entrevistado A | Pós-venda, descontos na primeira compra, descontos por recompra e utilização das redes sociais. |
| Entrevistado B | Descontos e ofertas diferenciadas quando se trata de grandes volumes de vendas. |
| Entrevistado C | Dependendo do volume de vendas, são concedidos descontos. São realizadas campanhas para determinadas linhas de produtos. |
| Entrevistado D | Os principais focos do marketing internacional são ações de marketing digital e materiais de ponto de venda. Em alguns países nos quais se possui e-commerce e lojas físicas da Tramontina, é concedido cupom de desconto para a primeira compra e são ofertadas promoções. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como base na análise do Quadro 7, é possível observar que os 4 entrevistados, consideram os descontos e ofertas diferenciadas como as principais práticas de marketing de relacionamento voltados aos clientes internacionais.

Os entrevistados A e D ressaltam também o pós-vendas e o marketing digital como ações de marketing de relacionamento. A empresa promove ações de comunicação por meio da internet, televisão, e outros meios digitais para divulgar seus produtos e melhorar os relacionamentos com seus clientes. A empresa mantém

contato frequente e direto com os clientes, a fim de entender as necessidades e propor novas alternativas de produtos.

Em linhas gerais, nessa variável o que mais se destacam são os descontos e as ofertas que a empresa concede aos clientes. Semelhante a isso, o autor Reichelt (2013) ressalta em sua obra que a estratégia de marketing é responsável pelo produto, sua distribuição, possíveis promoções e com preços acessíveis para os clientes. Seu principal compromisso é satisfazer a necessidade dos consumidores, fazendo com que o produto esteja disponível no lugar correto, no tempo certo e a um preço aceitável para quem vai comprar.

4.3 PERCEPÇÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES EXTERNOS

O roteiro semiestruturado, que embasou as entrevistas realizadas com os funcionários da Tramontina, foi introduzido com uma pergunta inicial, com a qual buscava-se quebrar o gelo e deixar o entrevistado mais à vontade para participar da entrevista. Com base nas respostas obtidas junto dos entrevistados sobre a percepção do relacionamento com os clientes externos, foi desenvolvido o Quadro 8.

Quadro 8 – Percepção do relacionamento com clientes externos

| Entrevistado | Percepção |
|-----------------------|--|
| Entrevistado A | É um desafio diário, além de pensar em atender as demandas e necessidades dos clientes, precisa também pensar na concorrência. Além disso, cria-se um vínculo com os clientes, por mais que seja comercial, tem clientes que são mais abertos e sentimentais, que enxergam os vendedores como amigos e isso acaba facilitando as tratativas de negócios. |
| Entrevistado B | A percepção é de um relacionamento totalmente diferente, precisa conhecer a cultura dos países, entendendo a realidade de cada cliente, pois cada país tem a sua particularidade. |
| Entrevistado C | Extrema importância. Em primeiro lugar, contribui para o faturamento da empresa e, em segundo lugar, possibilita à empresa ter outra visão em termos de mercado. |
| Entrevistado D | Percebe-se que os clientes têm muitas dúvidas comuns de produtos, portanto, precisa-se ter o cuidado ao passar as informações, pois elas mudam conforme a cultura local. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Quadro 8, o entrevistado A considera um desafio trabalhar com os clientes externos, pois, além de atender as demandas e necessidades dos clientes, a empresa precisa se preocupar em inovar para não perder esses clientes para a concorrência. Isso vai ao encontro do que explicam os autores Sobral e Peci (2008), de que as empresas precisam estabelecer uma estratégia adequada para que os concorrentes não tomem seus lugares no mercado.

Outro aspecto relevante que o entrevistado A comenta é a importância de criar um vínculo mais próximo com os clientes, isso acaba facilitando as tratativas de negócios e contribui para aumentar os lucros da empresa. De forma semelhante, para Gummesson (2010), o marketing de relacionamento auxilia para o desenvolvimento de clientes mais comprometidos, honestos e fiéis, e a relação com a empresa será mais duradoura, contribuindo para o aumento dos lucros da empresa.

Os entrevistados B e D consideram que a cultura tem influência nas negociações, ou seja, a empresa precisa conhecer a cultura dos países antes de ingressar no mercado, conhecer as particularidades de cada um para assim ter sucesso nas negociações. Associado a isso, Minervini (2012) evidencia que, durante todo o processo de internacionalização, o exportador irá encontrar diversas dificuldades, e um exemplo é que irá trabalhar com diferentes culturas, precisando adaptar-se à linguagem do país que está realizando o negócio, portanto, o autor considera que a cultura pode ser uma barreira nas exportações.

Para o entrevistado C, trabalhar com os clientes externos contribui para o faturamento da empresa e possibilita a empresa enxergar o mercado com outra visão, ou seja, a exigência dos clientes quanto à qualidade e preços contribui para o aprimoramento dos produtos e da empresa como um todo, fortalecendo os aspectos da qualidade, controle, segurança, sustentabilidade e melhoria de processos. Consonante a isso, o autor Castro (2011) ressalta que o aumento das receitas operacionais é um dos principais motivos para a decisão de exportar. O autor ainda argumenta que as empresas exportadoras precisam estar cientes de que exportar pode implicar no processo produtivo, fabricação de produtos especiais, controle de qualidade mais rigoroso, novas embalagens e utilização de novas tecnologias.

4.4 ESTRATÉGIA DE MARCA ÚNICA

O Quadro 9 apresenta as considerações feitas pelos entrevistados sobre a estratégia de marca única que a empresa Tramontina adota, ou seja, se isso contribui ou não para o aumento das exportações.

Quadro 9 – Estratégia de marca única

| Entrevistado | Marca única |
|-----------------------|--|
| Entrevistado A | “Sim. Na cabeça dos consumidores a Tramontina é uma única marca, não existe Tramontina Cutelaria, Tramontina Farroupilha, Tramontina Garibaldi, Tramontina Delta, etc. e o mix de produtos que a marca oferece acaba resolvendo problemas, necessidades ou demandas de clientes de diversas formas.” |
| Entrevistado B | “Em alguns pontos facilita e em outros acaba dificultando. Como marca em si facilita, pois consegue-se desenvolver a mesma marca em diversos países independentemente do nível de produto com o qual se vai trabalhar. Por outro lado, quando se fala em trabalhar mais níveis de produtos no mesmo mercado, fica mais difícil.” |
| Entrevistado C | “Sim, contribui por dois motivos. O primeiro é que sendo uma única marca, consegue oferecer aos clientes uma gama muito grande de produtos. Em segundo lugar, a Tramontina possui 10 fábricas com uma única marca e isso possibilita a consolidação de contêineres.” |
| Entrevistado D | “Contribui, pois pode-se divulgar a mesma marca em muitos países, com isso, a empresa tem reconhecimento no mercado contribuindo para gerar confiança nos clientes que ainda não conhecem os produtos.” |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como se pode observar no Quadro 9, segundo a compreensão de todos os entrevistados, a presença da marca única no exterior é uma estratégia positiva, fortalecendo a empresa e gerando confiança para os clientes. Minervini (2012) menciona que, em decorrência da globalização, surgem diversas dificuldades. Um exemplo é a logística que fica mais complicada. A esse respeito, é importante destacar, conforme o entrevistado C menciona, qual a estratégia de marca única contribui também para a logística. A Tramontina é uma única marca, mas possui 10 unidades fabris. Desse modo, a empresa consegue unificar determinados produtos num único contêiner, facilitando o processo de exportação.

Outro aspecto importante que se pode destacar é que o entrevistado B afirma que a estratégia de marca única é positiva, porém, ele ressalta que em

algumas situações acaba dificultando. Um exemplo típico são os países que têm mais facilidade para trabalhar com produtos mais econômicos, terão mais dificuldade de trabalhar com produtos de maior valor agregado e, conseqüentemente, mais caros. Por isso, quando se trata de trabalhar com mais níveis de produtos num mesmo mercado fica mais difícil para a empresa.

4.5 PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES INTERNACIONAIS

Em relação aos programas de fidelização, foi questionado aos entrevistados se a empresa possuía algum programa de fidelização com os clientes externos, como ela executava tal programa e quais os resultados que obtinha. Com base nessa pergunta, foi desenvolvido o Quadro 10.

Quadro 10 – Programas de fidelização dos clientes internacionais

| Entrevistado | Programas de fidelização |
|-----------------------|---|
| Entrevistado A | Não. São desenvolvidas algumas ofertas para determinados clientes potenciais, campanhas em algumas datas específicas do ano e algumas vezes a empresa traz alguns clientes para visitar e conhecer a fábrica. |
| Entrevistado B | Não. São feitas viagens constantes para visitar os clientes, distribuidores e agentes, a fim de verificar oportunidades de negócios e também oferecer todo o suporte necessário para o cliente. A empresa promove materiais para divulgação, algumas ofertas ou descontos adicionais para uma linha de produtos em específico a fim de alavancar o mercado deles. Em alguns casos mais pontuais, são concedidas a alguns clientes viagens ao Brasil para conhecer a empresa. |
| Entrevistado C | Não. Eventualmente, em alguns países, com determinados clientes, são criadas algumas estratégias para atingimento de metas. A estratégia de fidelização é oferecer aos clientes um bom atendimento, bons serviços, produtos de qualidade e competitivos. Outros aspectos importantes são que a empresa exporta regularmente, independentemente da variação cambial, e conta com estruturas próprias, os centros de distribuição em alguns países e isso possibilita ao cliente ter a mercadoria mais próxima. |
| Entrevistado D | Não possui programa de fidelização. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme o Quadro 10, todos os entrevistados relataram que a Tramontina S.A. Cutelaria não possui programas de fidelização com os clientes internacionais. De acordo com os entrevistados A, B e C, a empresa desenvolve estrategicamente algumas ofertas, de acordo com as necessidades de cada cliente e de cada país. Face a isso, Santos (2015) acrescenta que, para as organizações se manterem competitivas no mercado, elas tiveram que personalizar as ofertas de acordo com as necessidades e demandas dos seus clientes. Os respondentes A e B destacaram ainda que, em alguns casos mais pontuais, a empresa traz para o Brasil alguns potenciais clientes para conhecer a fábrica. Dessa maneira, os clientes se sentem valorizados por ter a oportunidade de conhecer uma indústria brasileira que é referência em qualidade e inovação.

Ainda de acordo com o entrevistado B, são realizadas viagens constantes para visitar os clientes, oferecendo todo o suporte para os representantes, distribuidores e agentes e também essas viagens são importantes para verificar oportunidades de novos negócios. Ao encontro disso, Kotler e Keller (2018) destacam que os representantes de vendas de exportação do país exportador viajam para o exterior em busca de oportunidades de negócios. Ainda de acordo com os mesmos autores, o único valor que a empresa sempre vai criar é o valor que vem dos clientes e o sucesso das organizações depende de elas obter, manter e expandir os clientes.

No que tange ao entrevistado C, ele afirma que a estratégia de fidelização que a empresa desenvolve com seus clientes é oferecer produtos com qualidade e prestar um bom atendimento a seus clientes. Outro ponto relevante é que a empresa conta com os centros de distribuição em alguns países, oferecendo maior importância para os clientes e contribuindo para que eles se sintam mais seguros, pois terão mercadorias estocadas perto deles.

Ele ressalta também que, independentemente da variação cambial, a empresa exporta regulamente e essa persistência por parte da empresa acaba fidelizando os clientes e gerando mais confiança. Frente a isso, os autores Juchem, Nique e Tomasi (2006) apontam a variação monetária como uma barreira que dificulta a movimentação de mercadorias entre os países. Diante disso, pode-se destacar que a empresa Tramontina S.A. Cutelaria está preparada para enfrentar as dificuldades que surgem no dia a dia, Apesar da variação monetária, a empresa

preza pelo comprometimento com seus clientes e se preocupa em exportar regularmente para não deixar seus consumidores sem produtos.

4.6 AÇÕES PARA CONQUISTAR E MANTER A CONFIANÇA DOS CLIENTES

Tendo em vista a importância de conquistar os clientes e manter a confiança deles, essa pesquisa buscou compreender também quais as principais ações que o setor de exportação desenvolve nesse sentido. Com base nesse aspecto, foi feito o Quadro 11, que apresenta o resumo das respostas obtidas.

Quadro 11 – Ações para conquistar e manter a confiança dos clientes

| Entrevistado | Ações para conquistar e manter a confiança dos clientes |
|-----------------------|---|
| Entrevistado A | A Tramontina possui uma estrutura de vendas que acaba contribuindo positivamente. Em alguns países para os quais a empresa exporta, há representantes, centros de distribuição e escritórios de vendas. Isso faz com que os clientes se sintam mais seguros e tenham um atendimento mais ágil. A empresa mantém contato frequente com clientes mais próximos via <i>Whatsapp</i> , e-mails, etc., sempre na intenção de ajudar e criar um vínculo mais próximo. |
| Entrevistado B | A empresa faz viagens constantes com o intuito de mostrar interesse com o mercado e com os clientes. São realizadas visitas com a intenção de provocar os clientes, propor novas alternativas de produtos, oportunidades e ofertas. |
| Entrevistado C | Um dos fatores mais importantes e fundamentais é trazer os clientes para visitar a fábrica, mostrando para eles a real Tramontina. Outra ação desenvolvida pela empresa é o trabalho constante de visitas que os <i>traders</i> realizam, a fim de entender melhor as necessidades dos clientes e estreitar os relacionamentos, com mais proximidade e desenvolvendo a confiança. |
| Entrevistado D | Entregar produtos com qualidade e manter sempre a marca presente nas vidas dos clientes através da mídia. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com base na análise do Quadro 11, é possível identificar que o entrevistado A destacou as estruturas que a Tramontina tem em alguns países, os centros de distribuição, escritórios de vendas e representantes como ações que mantêm a confiança dos clientes, pois uma vez que se tem um contato mais direto com seus clientes as chances de ter um relacionamento mais duradouro entre eles e a empresa são maiores. Outro aspecto relevante que o entrevistado A destaca é o contato via *Whatsapp*, e-mail e telefone com os clientes mais próximos. Segundo

ele, essa ação contribui significativamente para criar uma relação mais próxima com eles e também a empresa preza pela honestidade, transparência e empatia com seus clientes.

Os entrevistados B e C destacam a importância do papel dos *traders*, pois são eles quem visita os clientes e o mercado. Eles desempenham um trabalho importante, fazendo viagens constantes a fim de mostrar interesse nos clientes. Buscam entender as necessidades do mercado, para que a empresa possa ser mais assertiva na hora de propor novas alternativas de produtos e ofertas para esses clientes, sempre buscando desenvolver e oferecer produtos que consigam suprir as necessidades deles, deixando-os satisfeitos com a marca. Ainda para o entrevistado C, uma ação muito importante desenvolvida pela empresa é trazer os clientes para conhecer a fábrica. Segundo o entrevistado, sempre que isso acontece os números e a relação com esse cliente mudam, pois eles passam a ter uma imagem não somente do produto, mas da empresa como um todo.

Como se verifica, os resultados dos entrevistados B e C estão de acordo com o que diziam os autores Barreto e Crescitelli (2013), por meio de um marketing de relacionamento bem estruturado, as empresas conseguem vender mais produtos para o mesmo cliente, pois conseguem identificar as necessidades mais profundas de cada cliente, dessa maneira, as organizações conseguem estimular os clientes para recompra e compra de novos produtos. Semelhante ao evidenciado, os autores Strauss e Frost (2012) afirmam que as empresas que investem no marketing de relacionamento conseguem se comunicar com os clientes, entendendo as suas necessidades de forma individual.

O entrevistado D afirma que as principais ações que a empresa desenvolve no sentido de manter a confiança dos seus clientes é produzir e entregar produtos de qualidade e manter sempre a marca Tramontina presente na vida das pessoas, seja por meio das redes sociais, por e-mail marketing, televisão, revistas, etc. De forma semelhante, para o autor Oliveira (2012), o marketing está no dia a dia das pessoas, seja na televisão, no jornal ou até mesmo numa conversa entre as pessoas, o papel do marketing vai além de somente vender e comunicar, ele tem como principal objetivo satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, contribuindo assim para a empresa alcançar as suas metas.

4.7 MOTIVOS PARA A RECOMPRA E ESTRATÉGIAS PARA FOMENTÁ-LA

A internacionalização, além de conquistar novos mercados, consolida uma marca. A partir disso, essa pesquisa procurou identificar os motivos que fazem com que os clientes de exportação voltem a comprar da Tramontina S.A. Cutelaria e o que a empresa desenvolve em relação a isso. A síntese das respostas dos entrevistados pode ser observada nos Quadros 12 e 13, a seguir.

Quadro 12 – Motivos para a recompra

| Entrevistado | Motivos para a recompra |
|-----------------------|--|
| Entrevistado A | A experiência que ele teve com o produto foi satisfatória, ou seja, o produto atendeu as necessidades dele. |
| Entrevistado B | Bom relacionamento e a lembrança da experiência que o cliente teve com a marca e também pela qualidade dos produtos. |
| Entrevistado C | O produto supriu as necessidades do mercado. |
| Entrevistado D | Produtos de qualidade, bom atendimento e a empresa oferece serviços de pós-venda. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com base no Quadro 12, pode-se perceber que, para os entrevistados A, B e C, o motivo que leva os clientes a comprar novamente da empresa é essencialmente pelo fato de que o produto atendeu as expectativas dele, ou seja, a experiência que ele teve com o produto foi satisfatória.

Para o entrevistado D, os principais motivos para a recompra são o bom atendimento que a empresa oferece para os clientes, o serviço de pós-vendas e, também, a qualidade dos produtos. Importante destacar que o entrevistado B também comenta que a qualidade é um dos motivos da recompra. Como se verifica os resultados dos entrevistados B e D se assemelham com aquilo que o autor Castro (2011) defende em sua obra, de que a qualidade e operacionalidade são algumas das razões que levam as empresas a exportar. O mercado internacional exige das empresas exportadoras controles de qualidade mais rigorosos, possibilitando a organização melhorar seus produtos tanto para mercado externo como também para o mercado doméstico. Assim, as organizações se tornam mais competitivas no mercado, com maior capacidade de produção e obtenção de lucros.

Identificados os principais motivos que levam os clientes do exterior a voltar a fazer negócios com a Tramontina, esta pesquisa procurou identificar quais são as estratégias que a Tramontina S.A. Cutelaria utiliza para fomentar essa recompra. E essas estratégias estão representadas no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 – Estratégias para fomentar a recompra

| Entrevistado | Estratégias para recompra |
|-----------------------|--|
| Entrevistado A | A empresa desenvolve campanhas, materiais audiovisuais, vídeos orientativos de como utilizar o produto, instruções, receitas gastronômicas e promove ações de vendas nos pontos de vendas quando os clientes permitem. |
| Entrevistado B | A empresa mantém a qualificação constante dos clientes, sempre que tem produtos novos, busca-se treinar eles, desenvolvendo campanhas e mantendo-os sempre atualizados |
| Entrevistado C | A estratégia é realizar contatos constantes com os clientes por meio de visitas dos <i>traders</i> , a fim de manter um vínculo mais próximo. |
| Entrevistado D | Facilidade no relacionamento para solucionar questões do dia a dia dos clientes. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Quadro 13, os entrevistados A e B destacam que a empresa desenvolve campanhas, materiais informativos com orientações do produto e promove algumas ações como, por exemplo, contratar um chefe de cozinha para ir num local definido pela empresa para fazer diversas receitas para os consumidores. O intuito da empresa é deixar os seus clientes sempre informados sobre os produtos.

Para o entrevistado C, o contato que os *traders* mantêm com os clientes contribui para garantir um vínculo mais próximo entre o cliente e a empresa. Dessa forma, as chances para esse cliente voltar a fazer negócios com a empresa serão maiores.

O entrevistado D comenta que a facilidade para solucionar questões do dia a dia dos clientes contribui para a recompra. A empresa está sempre à disposição dos seus consumidores, auxiliando-os em suas dúvidas, problemas com produtos e informações, a empresa se preocupa em prestar um atendimento mais ágil, de qualidade e mais personalizado para seus consumidores, gerando a confiança dos clientes. Tais resultados vão ao encontro do que Grönroos (2009) ressalta, de que relacionamentos de confiança e conexão emocional com os clientes fazem com que eles se sintam comprometidos com a organização e continuem a comprar da empresa. Semelhante ao que foi evidenciado pelos entrevistados A, B, C e D, o autor Reichelt (2013) afirma que as empresas que adotam o marketing de

relacionamento, almejam vender mais produtos para os mesmos clientes, ou seja, vender para um único cliente o maior número de produtos, durante o maior tempo, preocupando-se com a qualidade do produto e do relacionamento.

4.8 MOTIVOS DE INTERRUPTÃO DO RELACIONAMENTO COMERCIAL

Com vistas a compreender se existem eventuais falhas ou carências no marketing de relacionamento que poderiam estar levando a empresa a perder clientes, foi questionado aos entrevistados quais os principais motivos para a interrupção do relacionamento comercial com os clientes externos. Com base nisso, foi desenvolvido o Quadro 14.

Quadro 14 – Motivos de interrupção do relacionamento comercial

| Entrevistado | Interrupção do relacionamento comercial |
|-----------------------|--|
| Entrevistado A | Os produtos não atingiram as expectativas dos clientes; outro fator é o preço. |
| Entrevistado B | Problemas financeiros por parte dos clientes, concorrência e produtos que não se encaixam nas exigências dos clientes. |
| Entrevistado C | Preço, competitividade e relacionamentos. |
| Entrevistado D | Questões legais, por exemplo, barreiras e aumento de taxas de importação de produtos para o mercado. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme demonstra o Quadro 14, para os entrevistados A e B, quando um produto não atinge as expectativas do cliente, eles deixam de comprar da empresa. Os entrevistados A, B e C ressaltam, também, que os clientes deixam de comprar da empresa pelo preço dos produtos. Os entrevistados B e C afirmam que o maior motivo para a perda de clientes são os problemas financeiros por parte dos clientes e pela competitividade e concorrência.

O entrevistado C resalta que se pode perder clientes pela deficiência no relacionamento, isto é, nos países em que se depende de representantes ou o serviço é terceirizado, nem sempre eles atuam de uma forma que a empresa gostaria que atuassem, contribuindo para a perda de alguns clientes. O entrevistado diz que “os negócios não têm mais tempo para esperar, agilidade é tudo”.

Diferentemente do exposto pelos entrevistados A, B e C, o entrevistado D acredita que se perdem alguns clientes por questões legais, como as barreiras e taxas de importação. Segundo os autores Juchem, Nique e Tomasi (2006), tal

aspecto dificulta a movimentação dos produtos no comércio internacional e contribui para o surgimento da cobrança de direitos aduaneiros.

4.9 DESAFIOS OU DIFICULDADES QUE AFETAM A RELAÇÃO COM CLIENTES EXTERNOS

Tendo em vista os desafios e dificuldades que as empresas enfrentam em suas relações comerciais com os seus clientes, foi desenvolvida uma questão, a fim de saber quais seriam as principais dificuldades enfrentadas no marketing de relacionamento e que afetam a relação da Tramontina Cutelaria S.A com os seus clientes externos. Com base nas respostas obtidas junto aos entrevistados, foi desenvolvido o Quadro 15 com a síntese das entrevistas.

Quadro 15 – Desafios ou dificuldades que afetam a relação com clientes externos

| Entrevistado | Desafios ou dificuldades que afetam a relação com clientes externos |
|-----------------------|--|
| Entrevistado A | Tecnologia. Como tudo está interligado e as informações chegam em instantes no outro país, os clientes são bombardeados de várias informações de outras marcas. Por isso, o grande desafio é a empresa ficar atenta destacando-se frente aos concorrentes. |
| Entrevistado B | Falta de materiais informativos para instigar os clientes a comprar o produto da marca Tramontina. |
| Entrevistado C | Convencer o cliente que o produto vai suprir as necessidades dele. |
| Entrevistado D | Diferença de culturas e comunicação devido aos idiomas diferentes. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com base no Quadro 15, observa-se que cada entrevistado cita dificuldades diferentes que afetam a relação com os clientes internacionais.

Para o entrevistado A, a tecnologia acaba tendo os dois lados, tanto o positivo, quanto o negativo. O que afeta as relações é que, devido à internet, as informações são obtidas com mais rapidez e facilidade em qualquer parte do mundo. Com isso, os clientes são carregados de informações, promoções de produtos da concorrência e o grande desafio da empresa é se destacar frente aos concorrentes, sempre com novidades, lançamentos de novos produtos, etc. Frente a isso, Santos (2015) destaca que as empresas não conseguem agradar a todos os clientes, por

isso, elas precisam enfrentar os desafios e encontrar maneiras de se reinventarem e impedir que os clientes procurem a concorrência.

O entrevistado B ressalta que a falta de materiais informativos para instigar os clientes a comprar da empresa é uma dificuldade que afeta a relação com os clientes. Já para o entrevistado C, a empresa tem dificuldade para convencer os clientes que os produtos irão suprir suas necessidades.

Para o entrevistado D, a diferença de cultura e a comunicação (idiomas diferentes) acabam sendo uma dificuldade encontrada nos relacionamentos com clientes internacionais. Relacionado a isso, para o autor Minervini (2008), antes de a empresa iniciar a atividade exportadora, é importante conhecer as dificuldades ou as barreiras que poderão encontrar no caminho, para que assim possam estar preparadas.

4.10 CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA EXPORTAÇÕES

Sabendo-se da importância de manter bons relacionamentos com os clientes, foi questionado quais seriam as contribuições do marketing de relacionamento para as exportações. O Quadro 16 apresenta as principais respostas.

Quadro 16 – Contribuições do marketing de relacionamento para exportações

| Entrevistado | Contribuições do marketing de relacionamento para exportações |
|-----------------------|--|
| Entrevistado A | Possibilita a troca de experiência com os clientes, facilitando a inserção da marca no país. |
| Entrevistado B | A comunicação com os clientes favorece e contribui para o desenvolvimento de relações mais sólidas e estruturadas. As redes sociais, além de serem uma ferramenta de comunicação, são um canal de vendas e de divulgação da marca. |
| Entrevistado C | Mais proximidade com o cliente, fazendo com que além de exportar produtos consegue-se inserir a cultura e a tradição do Brasil nos países, dessa forma, a empresa consegue ter um vínculo mais forte com o cliente. |
| Entrevistado D | Ajuda na construção da marca nos mercados. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com o Quadro 16, são várias as contribuições do marketing de relacionamento para as exportações. Para os entrevistados A e D a troca de experiências com os clientes, mantendo-os sempre satisfeitos com a empresa e com os produtos, acaba contribuindo para a construção de uma marca mais forte no país.

Para os entrevistados B e C, o marketing de relacionamento contribui para uma comunicação mais próxima com os clientes. Além de exportar produtos, a empresa precisa se preocupar em exportar algo a mais junto, como a cultura e a tradição do Brasil para os outros países. Outro fator que o entrevistado B destaca são as redes sociais, que são ferramentas que a empresa utiliza como um canal de divulgação da marca e, conseqüentemente, de vendas. Segundo os entrevistados, são fatores que contribuem para relacionamentos mais duradouros e de confiança entre a empresa e seus clientes.

Como se verifica, os resultados dos entrevistados B e C se aproximam do que a teoria indica como importante. Madruga (2010) ressalta a importância do marketing de relacionamento para uma comunicação mais próxima com o cliente, proporcionando valores e fortalecendo o relacionamento entre a empresa e o cliente, tornando-o mais duradouro.

4.11 MELHORIAS NO MARKETING DE RELACIONAMENTO COM VISTAS À EXPORTAÇÃO

Com o objetivo de identificar possíveis melhorias a serem feitas no marketing de relacionamento da Tramontina Cutelaria S.A com vistas ao aumento das exportações, foi desenvolvido o Quadro 17, com a síntese das sugestões fornecidas pelos participantes ao longo das entrevistas.

Quadro 17 – Melhorias no marketing de relacionamento com vistas à exportação
(continua)

| Entrevistado | Melhorias no marketing de relacionamento |
|-----------------------|---|
| Entrevistado A | Melhorar a plataforma de análise de clientes externos, um sistema desenvolvido pela empresa e disponibilizar mais materiais audiovisuais e informação para os clientes. |
| Entrevistado B | Melhorar as redes sociais Facebook e Instagram do Brasil; precisa-se usar uma linguagem mais próxima com o cliente. |

(conclusão)

| | |
|-----------------------|---|
| Entrevistado C | Relacionar-se mais com o consumidor final, vender o produto com algum diferencial, com alguma coisa agregada, fazendo com que o produto se destaque perante as outras marcas. |
| Entrevistado D | Nos países que a marca já está consolidada, manter a marca lembrada na cabeça das pessoas e oferecer sempre novos produtos. Nos países em que a marca ainda está sendo construída, a empresa precisa estar mais presente nos pontos de vendas e também outro desafio é deixar a estratégia de marketing alinhada com a estratégia de venda. |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com base no Quadro 17, se pode observar que os entrevistados trouxeram aspectos a serem melhorados não somente do marketing de relacionamento, mas também do marketing em geral.

De acordo com o entrevistado A, a empresa desenvolveu uma plataforma interna chamada de *Business Intelligence* (BI) de exportação, cujo objetivo é análise de clientes, de produtos e, em cima disso, análises de vendas. Esse sistema contribui para a empresa ser mais assertiva no que oferece aos clientes, melhorando o atendimento e contribuindo para o aumento das vendas. O que ele menciona, é que essa ferramenta é recente e precisa passar por algumas melhorias para a empresa obter mais sucesso.

O entrevistado B afirma que uma das melhorias que a empresa precisa fazer é em relação as redes sociais, Instagram e Facebook. Ele menciona que a empresa usa uma comunicação mais distante e publica poucos conteúdos. O entrevistado acredita que a empresa precisa utilizar uma linguagem mais próxima dos clientes, interagir mais com eles e divulgar mais os produtos e a marca como um todo nas redes sociais.

Do ponto de vista do entrevistado C, a empresa precisa relacionar-se mais com os consumidores finais, atraindo a atenção deles com algum diferencial nos produtos e fazer que os produtos se destaquem no mercado perante a concorrência. Semelhante a isso, Santos (2015) ressalta que, depois que a empresa conquista o cliente, ela precisa fazer a ativação dele, ou seja, atrair a atenção dele para fazer negócios com ela. E, para manter relacionamentos mais duradouros, ela precisa encontrar maneiras para estimulá-lo a adquirir os produtos, buscando a sua ativação.

O entrevistado D acredita que, nos países em que a marca já está consolidada, a empresa precisa mantê-la sempre lembrada e oferecer novos produtos, a fim de se destacar no mercado. Nos países em que há pouco volume de exportação e que a marca não é tão reconhecida, uma melhoria que a empresa precisa fazer é estar mais presente nos pontos de venda e alinhar a estratégia de marketing com as estratégias de vendas da empresa. Consoante a isso, para os autores Sobral e Peci (2008), as decisões de marketing são importantes para o desempenho de uma organização, ou seja, é preciso desenvolver uma estratégia de marketing adequada para evitar que os concorrentes tomem seus lugares no mercado.

Finalmente, diante dos comentários dos entrevistados e embasamento do referencial teórico, verificou-se que a percepção da empresa quanto aos clientes externos é que eles são de extrema importância, pois contribuem para o aumento dos lucros e para o aprimoramento dos produtos e da empresa no geral. As práticas de marketing de relacionamento que a empresa adota são descontos e ofertas diferenciadas como uma forma de fidelização e aumento das receitas.

As possíveis dificuldades estão ligadas a descobrir novas maneiras de convencer os clientes que o produto vai suprir suas necessidades. A tecnologia contribui para a disseminação das informações, por isso, cada vez mais os clientes recebem propagandas e ofertas da concorrência e a dificuldade da empresa está ligada a como se destacar perante esses concorrentes. A empresa precisa melhorar não somente o marketing de relacionamento, mas o marketing como um todo, ou seja, a empresa precisa melhorar a questão de disponibilizar mais materiais informativos sobre os produtos para os clientes, precisa usar uma linguagem mais próxima ao cliente nas redes sociais, alinhar a estratégia de marketing com a estratégia de vendas, fazendo com que o produto se destaque frente à concorrência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da globalização contribui para o estreitamento das fronteiras entre os países. Com isso, aumentou a velocidade com que as organizações podem se conectar com o mercado internacional em busca de novos clientes, tornando-se assim mais competitivas globalmente. Nesse contexto, as empresas tiveram que aperfeiçoar suas estratégias de internacionalização e, para sobreviverem no novo cenário mais competitivo, muitas organizações passaram a focar mais no cliente do que no mercado. Com isso, as empresas contam com o marketing de relacionamento, como uma estratégia de captar clientes, fidelizá-los à marca ou aos produtos e construir relações mais sólidas, contribuindo para o aumento das receitas da empresa.

Tendo em vista tal temática, este estudo buscou analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, que empregou entrevistas semiestruturadas, junto a gestores e/ou profissionais do comércio internacional que trabalham nos setores de exportação e marketing da referida empresa.

Após o levantamento dos dados e da análise dos resultados, foram identificados elementos que contribuíram para o alcance dos objetivos específicos, quais sejam: descrever o setor de exportação e a percepção do relacionamento com os clientes externos; identificar as práticas de marketing de relacionamento utilizadas na exportação da empresa; analisar as dificuldades existentes no marketing de relacionamento que possam afetar as exportações e identificar possíveis melhorias às ações de marketing de relacionamento com vistas ao aumento das vendas internacionais.

Por meio do primeiro objetivo específico, buscou-se descrever o setor de exportação da empresa e a percepção do relacionamento com os clientes externos. Foi constatado que a empresa conta com 18 funcionários no setor de exportação, que exercem os seguintes cargos: gerente, supervisão, *traders*, assistentes e algumas pessoas que fazem a parte operacional do processo de exportação. Em relação à percepção do relacionamento com os clientes externos, pode-se destacar que trabalhar com clientes externos é percebido como um desafio constante, que demanda da empresa conhecimento da cultura do país a qual vai exportar, domínio

para falar outros idiomas, dentre outras competências. Além disso, trabalhar com clientes internacionais exige produtos com elevados padrões de qualidade e isso acaba contribuindo para o mercado interno também. A empresa consegue aumentar suas receitas e se torna mais competitiva no geral, local e globalmente.

Por intermédio do segundo objetivo específico, buscou-se identificar as práticas de marketing de relacionamento utilizadas na exportação da empresa, identificou-se que as principais práticas que a empresa adota com os clientes internacionais são os descontos e as ofertas diferenciadas.

Por meio do terceiro objetivo, buscou-se analisar as dificuldades existentes no marketing de relacionamento que possam afetar as exportações. As principais dificuldades que a empresa enfrenta são de se destacar frente aos concorrentes, sempre com novidades, lançamentos de novos produtos, uma vez que os clientes são alvo de todos os tipos de informações de outras marcas. Outra dificuldade é convencer os clientes que o produto vai suprir as suas necessidades.

O quarto objetivo específico identificou as possíveis melhorias às ações de marketing de relacionamento com vistas ao aumento das exportações. As principais melhorias destacadas não são somente no marketing de relacionamento, mas no marketing de forma geral. Ou seja, a empresa precisa melhorar a questão de disponibilizar mais materiais informativos sobre os produtos para os clientes, precisa usar uma linguagem mais próxima com o cliente nas redes sociais e alinhar a estratégia de marketing com a estratégia de vendas fazendo com que o produto se destaque frente à concorrência.

Quanto às implicações teóricas do presente estudo, acredita-se que ele agrega às áreas de marketing e comércio internacional, uma vez que analisou as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados na Tramontina S.A. Cutelaria.

Com relação às contribuições práticas deste estudo, esta pesquisa pode beneficiar especificamente a empresa Tramontina S.A. Cutelaria para uma maior clareza quanto ao marketing de relacionamento adotado por ela. Em cima disso, a empresa poderá fazer melhorias na relação com seus clientes internacionais e rever suas estratégias para contornar as dificuldades relacionadas ao marketing de relacionamento e que afetam as exportações. Esta pesquisa serve também como base para outras empresas que têm práticas de marketing de relacionamento e para

aquelas que estão começando suas atividades de exportação e pretendam investir nessa estratégia mercadológica.

No âmbito acadêmico, pode servir como base para futuros profissionais de marketing e de comércio internacional. Esta pesquisa contribuiu para a autora aprofundar os conceitos à luz da teoria sobre a exportação e marketing de relacionamento. Além disso, houve outras contribuições significativas, quanto a conhecer o setor de exportação da empresa S.A. Cutelaria, seus processos e a relação com seus clientes internacionais.

As principais limitações do estudo se referem ao tempo dispensado pelos colaboradores da empresa para as entrevistas presenciais, pois duas das entrevistas ocorreram durante o expediente de trabalho dos colaboradores. Um dos participantes da pesquisa mora fora do Brasil. Nesse caso, as questões foram enviadas via *e-mail*, para a coleta dos dados. Assim, pressupõe-se que tal colaborador pode não ter escrito tudo o que pensava, já que o *e-mail* tira a espontaneidade da fala e não tem a opção de confrontar e solicitar mais detalhes junto ao respondente.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se uma pesquisa mais detalhada das 10 unidades fabris da Tramontina, com o intuito de analisar e levantar as melhores práticas de relacionamento com os clientes externos de todas as unidades, ou seja, todas as unidades da Tramontina. A partir disso, se poderia analisar a possibilidade de um alinhamento das estratégias de marketing de relacionamento, a fim de que se utilize a mesma linguagem para com os clientes.

Outra sugestão é elaborar um novo estudo com vistas a confrontar os resultados obtidos junto aos funcionários da Tramontina S.A. Cutelaria, comparando-os a resultados de outras empresas do mesmo segmento da Tramontina e que tivessem a atividade exportadora e praticassem o marketing de relacionamento. Dessa forma, poder-se-ia analisar como as outras empresas operam no mercado internacional, se o foco é o mercado ou os clientes.

Por fim, sugere-se também fazer uma pesquisa com os clientes internacionais da Tramontina S.A Cutelaria para analisar a percepção deles em torno das práticas de marketing de relacionamento adotadas pela empresa e suas sugestões de melhorias.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elizeu Barroso; BARBOZA, Mariana Monfort; ROLON, Vanessa Estela Kotovicz. **Marketing de relacionamento: como construir e manter relacionamentos lucrativos?**. Curitiba: INTERSABERES, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Marketing%2520de%2520relacionamento%3A%2520como%2520construir%2520e%2520manter%2520relacionamentos%2520lucrativos%3F&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/14845>. Acesso em: 5 mai. 2019.

ASSOCIATION, American Marketing. **Definition of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>. Acesso em: 17 abr. 2019.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2013. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Marketing%2520de%2520Relacionamento%3A%2520como%2520implantar%2520e%2520avaliar%2520resultados&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=-5§ion=0#/legacy/3788>. Acesso em: 23 mar. 2019.

BRAIDO, Quelen Ermelinda. Marketing de relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 96, mar./maio 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/198109466504>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/6504/3952>. Acesso em: 24 mar. 2019

BRASIL, Ministério das Relações Exteriores. **Exportação passo a passo**. 2011. Divisão de Programas de Promoção Comercial. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.investexportbrasil.gov.br/sites/default/files/publicacoes/manuais/PUBExportPassoPasso2012.pdf>. Acesso em 16 mar. 2019.

CARPES, Aletélia de Moura; SCHERER, Flavia Luciane; BEURON, Thiago Antonio; *et al.* Eficiência e Eficácia dos Consórcios de Exportação Brasileiros. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, p. 28-43. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1139/849>. Acesso em: 8 jun. 2019.

CASARIN, Helen de C. S.; CASARIN, Samuel J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: INTERSABERES, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=pesquisa%2520cient%25C3%25ADfica&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/5992>. Acesso em: 22 jun. 2019.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: ATLAS, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483075/cfi/4!/4/4@0.00:18.4>. Acesso em: 1 mai. 2019.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. 8. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R.. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2010. Disponível em :
https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Neg%25C3%25B3cios%2520internacionais%3A%2520estrat%25C3%25A9gia%2C%2520gest%25C3%25A3o%2520e%2520novas%2520realidades&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_6§ion=0#/legacy/1246. Acesso em: 10 mar. 2019.

CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. **Journal of Marketing**, jan. 1994. Marketing. Disponível em:
<https://business.missouri.edu/zou/resume/cavusgil-zou-jm94.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2019.

CERVO, Amado Luiz et al. **Metodologia científica**. São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2006. Disponível em:
https://bv4.digitalpages.com.br/?term=metodologia&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_1§ion=0#/legacy/341. Acesso em: 26 jun. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. Barueri: MANOELE, 2014. Disponível em:
<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Gest%25C3%25A3o%2520de%2520vendas%3A%2520uma%2520abordagem%2520introdut%25C3%25B3ria%3A%2520transformando%2520o%2520profissional%2520de%2520vendas%2520em%2520um%2520gestor%2520de%2520vendas.%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-1§ion=0#/legacy/18944>. Acesso em: 6 mar. 2019.

CLARO, Danny Pimentel. Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio. 2006. IBMEC São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/5104849_LeM254CsjJ3pzBgM4TkgbS48bY5oWkKqoKtos_e_Desafios_para_o_Sucesso_do_Negocio. Acesso em: 23 abr. 2019

COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. O novo marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESPAM, Cristina Ceribola; SCHERER, Flavia Luciane; GOMES, Clandia Maffini. Análise da relação entre as decisões estratégicas e a performance exportadora na indústria gaúcha. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 9, n. 4, p. 372-392, dez. 2012. Disponível em:
<http://www.redalyc.org/pdf/3372/337228652005.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2019.

CRIVELARO, Lana Paula; CRIVELARO, Lara Andréia; MIOTTO, Luciana Bernardo. **Guia prático de monografias, dissertações e teses: Elaboração e apresentação.** 5. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

DALLA COSTA, Armando João; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização.** Curitiba: IBPEX, 2011. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Estrat%25C3%25A9gias%2520e%2520neg%25C3%25B3cios%2520das%2520empresas%2520diante%2520da%2520internacionaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/3168>. Acesso em: 8 mai. 2019.

DALMORO, Marlon. **Estratégias de marketing internacional e a relação com a performance exportadora e orientação para mercado externo**, v. 4, n. 2, p.1-18, dez. 2009. Disponível em: <http://internext.espm.br/internext/article/viewFile/88/84>. Acesso em: 2 jun. 2019.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2004. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Pesquisas%2520em%2520ci%25C3%25AAncias%2520sociais%2520aplicadas%2520m%25C3%25A9todos%2520e%2520t%25C3%25A9cnicas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=84§ion=0#/legacy/22>. Acesso em: 4 jul. 2019.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes; TAVARES, Dirce Encarnacion; GODOY, Herminia Prado. **Interdisciplinaridade na pesquisa científica.** Campinas: PAPIRUS EDITORA, 2017. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=pesquisa%2520cient%25C3%25ADfica&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/52086>. Acesso em: 22 jun. 2019.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica.** São Caetano do Sul: YENDIS, 2008. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=m%25C3%25A9todos%2520e%2520t%25C3%25A9cnicas%2520de%2520pesquisa&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-15§ion=0#/legacy/159486>. Acesso em: 26 jun. 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Arned, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto Alegre: PENSO, 2013. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Bauman,%20Bourdieu,%20Elias/Livros%20de%20Metodologia/Flick%20-%20Introducao%20%20C3%A0%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2019.

FISCHER, Bruno Brandão. **Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras**, v.9, n. 3, 2006. Disponível em:

<<http://legacy.unifacef.com.br/FACEFPESQUISA/2006/nr3/v9n3artigo6.pdf>>. Acesso em: 1 jun. 2019.

GARRIDO, Ivan Lapuente; LARENTIS, Fabiano; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 3, n. 1, p. 63, p. 72, jan./abr. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Fabiano_Larentis/publication/228825130_Orientacao_para_o_mercado_externo_estrategias_de_entrada_em_mercados_internacionais_e_performance_internacional_proposicoes_para_um_modelo/links/0c96053972b8e8d8d5000000/Orientacao-para-o-mercado-externo-estrategias-de-entrada-em-mercados-internacionais-e-performance-internacional-proposicoes-para-um-modelo.pdf. Acesso em: 24 mai.2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMEL, Marcia May; SBRAGIA, Roberto. A Competitividade da Indústria Brasileira de Software e a Influência da Capacitação Tecnológica no Desempenho Exportador. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 169- 195. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916303904>. Acesso em: 8 jun. 2019.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806683/cfi/1!/4/4@0.00:57.2>. Acesso em: 1 mai. 2019.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

JUCHEM, Dionise Magna; NIQUE, Walter; TOMASI, Abel Elias. Dificuldades encontradas pelas empresas de Passo Fundo para realizar um processo de exportação. *Facef Pesquisa*, v. 9, n. 1, 2006. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/7964/f279130a42c08eed27ac930f35bb05819bca.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2019.

KEDDI, Samir. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: INTERSABERES, 2014. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Metodologia%2520da%2520Pesquisa%2520em%2520Educa%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-2§ion=0#/legacy/6445>. Acesso em: 27 jun. 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2015. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Princ%25C3%25ADpios%2520de%2520Marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-17§ion=0#/legacy/22443>. Acesso em: 23 mar. 2019.

KOTLER, Philip; LANE, Keller Kevin. **Administração de marketing**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-23§ion=0#/legacy/3323>. Acesso em: 23 mar. 2019.

KOTLER, Philip; LANE, Keller Kevin. **Administração de marketing**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2018. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Marketing&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=-19§ion=0#/legacy/168126>. Acesso em: 4 abr. 2019.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo : ATLAS, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468195/cfi/4!/4/4@0.00:27.3>. Acesso em: 1 mai. 2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=pesquisa%2520cient%25C3%25ADfca&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/12898>. Acesso em: 23 jun. 2019.

MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **Revista Eletrônica da Administração**, v. 18, n. 2, p. 433-467, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/read/v18n2/a06v18n2.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2019.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2008. Disponível em:

https://bv4.digitalpages.com.br/?term=o%2520exportador&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=_4§ion=0#/legacy/352. Acesso em: 24 mar. 2019.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2012.

OGDEN, James R. CRESCITELLI Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2007.

Disponível em:

https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Comunica%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520integrada%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=autores&from=autor%2F354%2F0dgen%2C%252520James%252520R.%3B%252520Crescitelli%2C%252520Edson&page=_4§ion=0#/legacy/405. Acesso em: 04 abr. 2019.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing**. São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2012. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Gest%25C3%25A3o%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=-13§ion=0#/legacy/2959>.

Acesso em: 4 abr. 2019.

OLIVEIRA, Maria Carolina Serpa Fagundes De; HAHN, Ivanete Schneider; SANTOS, Maríndia Brachak Dos; *et al.* **Orientação para o mercado e habilidades de Marketing internacional: um estudo acerca da influência sobre o desempenho internacional**. 2016. Santa Maria, 2016. Disponível em:

<http://ecoinovar.com.br/cd2016/arquivos/artigos/ECO1100.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2019.

PÁTARO, Carolina Ribeiro; OLIVA, Diego Coletti. **Construindo a pesquisa: métodos, técnicas e práticas em sociologia**. Curitiba: INTERSABERES, 2017.

Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=%2520Pesquisas%2520em%2520ci%25C3%25A7%25C3%25A9%2520sociais%2520aplicadas%2520m%25C3%25A9%2520todos%2520e%2520t%25C3%25A9%2520técnicas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-2§ion=0#/legacy/52522>. Acesso em: 29 jun. 2019.

RIBEIRO, Duarte Luís; MILAN, Sperandio Gabriel. **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2004.

REICHELDT, Valesca Persch. **Fundamentos de marketing**. Curitiba: INTERSABERES, 2013. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Fundamentos%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=4§ion=0#/legacy/9967>. Acesso em: 5 mai. 2019.

ROCA, Ricardo; SZABO, Viviane. **Gestão de relacionamento com o cliente**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2015. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Gest%25C3%25A3o%2520de%2520relacionamento%2520com%2520o%2520cliente&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=-9§ion=0#/legacy/35520> Acesso em: 5 mai. 2019.

ROCHA, Adilson Carlos da; CAMARGO, Caroline Rossetto; KNEIPP, Jordana Marques; *et al.* Experiência internacional e performance exportadora: O caso de uma empresa do setor moveleiro paranaense. **Revista Administração em Diálogo**, v.16, n. 3, p. 28-55, dez. 2014. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654456003.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2019.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados**. Belo Horizonte: AUTÊNTICA, 2014. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=A%2520entrevista%2520na%2520pesquisa%2520qualitativa&searchpage=1&filtro=autores&from=autor%2F5423%2FArnoldi%2C%252520Marlene%252520Aparecida%252520Gonzales%252520Colombo%3B%252520Rosa%2C%252520Maria%252520Virg%2525C3%2525ADnia%252520de%252520Figueirdedo%252520P.%252520do%252520Couto&page=-1§ion=0#/legacy/36499>. Acesso em: 3 jul. 2019.

SANTOS, Adriane Schimainski dos. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2015. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Marketing%2520de%2520relacionamento&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=-7§ion=0#/legacy/26518>. Acesso em: 4 abr. 2019.

SCARAMELLI, João Marcos Medeiros; GARCIA, Alexandre Violin. **Exportação – seus caminhos e incentivos**. 2006. Artigo Científico (Graduação em Ciências Contábeis e Atuariais) - Centro Universitário Católica Auxilium. Birigui, 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/7230574/Exporta%C3%A7%C3%A3o_seus_caminhos_e_incentivos_S. Acesso em: 4 abr. 2019.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2008. Disponível em: https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%3A%2520teoria%2520e%2520pr%25C3%25A1tica%2520no%2520contexto%2520brasileiro&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=_4§ion=0#/legacy/377. Acesso em: 5 mai. 2019.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2011.

SOUSA, José Meireles de. **Gestão do comércio exterior: exportação/importação**. V.4. São Paulo: Saraiva, 2010.

STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. **E-marketing**. São Paulo: PEARSON PRENTICE HALL, 2012. Disponível em: https://bv4.digitalpages.com.br/?term=E-marketing&searchpage=1&filtro=livros&from=busca&page=_6§ion=0#/legacy/2778. Acesso em: 5 mai. 2019.

TAYLOR, Charles R.; OSLAND, Gregory E.; ZOU, Shaoming. The Experf Scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, 1998. Marketing. Disponível em:

<https://www.business.missouri.edu/zou/Resume/zou-taylor-osland-jim98.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2019.

TRIPOLI, Angela Cristina Kochinski; PRATES, Rodolfo Coelho. **Comércio Internacional: teoria e prática**. Curitiba: INTERSABERES, 2016. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Com%25C3%25A9rcio%2520Internacional%3A%2520teoria%2520e%2520pr%25C3%25A1tica&searchpage=1&filtro=livros&from=autor%2F354%2F0dgen%2C%252520James%252520R.%3B%252520Crescitelli%2C%252520Edson&page=4§ion=0#/legacy/37954>. Acesso em: 8 mai. 2019.

VAZQUEZ, José L., **Comércio Exterior Brasileiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499052/cfi/3!/4/2@100:0.00> Acesso em: 16 Agos.2019.

VIEIRA, Aquiles. **Teoria e Prática Cambial: Exportação e Importação**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=-kagorD0Ax&sig=nYoYkFIJa_4pVa-dn_ICnR8Jygs#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 27 jun. 2019.

WERLANG, Nathalia Berger; ARONES, Vivian; FAVRETTO, Fabiane; FLACH, Rosiane Oswald. Estratégias de internacionalização, marketing internacional e desempenho exportador: um panorama das vinícolas pertencentes ao projeto wines of brasil. **Marketing & Tourism Review**, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, ago. 2018. Disponível em: <https://revistas2.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/4349>. Acesso em: 27 jun. 2019.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fidelização de clientes e pós-venda**. São Paulo: ATLAS, 2017. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013764/cfi/6/10!/4/20@0:0>. Acesso em: 6 mar. 2019.

ZOU, Shaoming; CAVUSGIL, S. Tamer. Global Strategy: a review and integrated conceptual framework. **European Journal of Marketing**, 1996. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569610105799>. Acesso em: 28 jun. 2019.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS FUNCIONÁRIOS DA TRAMONTINA

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Curso de Comércio Internacional – Bento Gonçalves

Meu nome é Luziane Claudia Coratto, sou estudante de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul.

Estou fazendo a coleta de dados para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa tem o objetivo de analisar as práticas de marketing de relacionamento voltadas à exportação e seus potenciais resultados. Cabe ressaltar, que as informações coletadas são restritas à finalidade acadêmica de conclusão do TCC.

- 1) Há quanto tempo você trabalha com os clientes externos e qual a sua percepção de trabalhar com eles?

- 2) Na sua opinião, a estratégia de marca única que a Tramontina adota, contribui para o aumento das exportações? Comente.

- 3) A empresa possui algum programa de fidelização com os clientes externos? Como ela executa? Que resultados ela tem obtido?

- 4) Quais as principais ações que o setor de exportação desenvolve no sentido de conquistar e manter a confiança dos clientes?

- 5) Por que os clientes de exportação voltam a comprar da empresa na sua opinião? O que a empresa desenvolve em relação a isso?

- 6) Quais as práticas de marketing de relacionamento que a empresa adota? E de qual forma? Há descontos por recompra, cartão fidelidade, pós-vendas, etc.?

- 7) Há clientes externos que deixaram de comprar da empresa? Quais os motivos principais na sua opinião?

8) Quais os desafios ou dificuldades no marketing de relacionamento que você acredita que afetam a relação com os clientes externos?

9) De que maneira você acredita que as práticas de marketing de relacionamento podem contribuir para aumentar as exportações da empresa?

10) Pensando em estratégias e ações de marketing de relacionamento, que tipo de melhoria você acredita que seria útil ao aumento das exportações?

| CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE | |
|---|----------------------------|
| Nome: | |
| Idade: | |
| Gênero: | () Masculino () Feminino |
| Formação: | |
| Tempo de atuação na empresa e no setor: | |
| Cargo: | |