

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JORGE ALBERTO BAUMHARDT

ESTRATÉGIA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
DO RIO GRANDE DO SUL

SÃO LEOPOLDO

2008

JORGE ALBERTO BAUMHARDT

ESTRATÉGIA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada à Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito  
parcial para obtenção do título de mestre em  
Administração.

ORIENTADOR: DR. ASTOR EUGÊNIO HEXSEL

SÃO LEOPOLDO

2008

### Ficha Catalográfica

B348e Baumhardt, Jorge Alberto  
Estratégias de empresas exportadoras do Rio Grande do Sul /  
por Jorge Alberto Baumhardt. – 2008.

135 f. : il. ; 30cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.

“Orientação: Prof. Dr. Astor Eugênio Hexsel, Ciências  
Econômicas”.

1. Pequena – Média – Empresa – Administração. 2. Pequena  
empresa – Administração. 3. Média empresa – Administração. 4.  
Empresa – Internacionalização. 5. Administração – Empresa –  
Estratégia – Pequena empresa. I. Título.

CDU 658.017.2/3

#### Catálogo na Publicação:

Bibliotecária Camila Rodrigues Quaresma - CRB 10/1790

JORGE ALBERTO BAUMHARDT

ESTRATÉGIA DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação apresentada à Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito  
parcial para obtenção do título de mestre em  
Administração.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Ely Paiva

---

Gabriel Sperandio Milan

---

Luiz Paulo Bignetti

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Astor Hexsel que conseguiu me guiar nesta árdua tarefa de escrever uma dissertação de mestrado, sem medir esforços para que o trabalho decorresse da melhor forma possível.

À minha família que me apoiou incansavelmente neste processo, e teve a compreensão da importância deste momento para meu desenvolvimento pessoal.

Aos amigos e parentes que contribuíram de forma direta ou indireta para a concretização deste trabalho, ajudando-me a prosseguir nesta jornada.

Aos demais professores e funcionários da Unisinos que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

A presente dissertação enfoca a posição competitiva de empresas exportadoras do Rio Grande do Sul, sendo uma replicação da pesquisa de Hermann Simon (1996) sobre pequenas e médias empresas alemãs de sucesso no mercado internacional, a qual originou o livro *As Campeãs Ocultas*. Realizou-se uma pesquisa descritiva quantitativa, na forma de *survey*, da qual participaram trinta e nove empresas de diversos segmentos de atividade. Avaliou-se a percepção estratégica dessas empresas sob três ângulos distintos: meta e visão, elementos do ambiente interno e elementos do ambiente externo. Utilizou-se esse modelo que avalia as empresas alemãs, devido ao sucesso desse país no mercado internacional. Os resultados indicam que a internacionalização das empresas é baixa, tendo menos do que 30% de suas receitas oriundas das exportações; apresentam uma participação média de 30,3% no mercado local, o que permite que 61,5% delas exerçam influência no mercado local. Buscam a vantagem competitiva através da qualidade e tradição. As empresas que apresentaram um ROI superior foram as que buscaram o profissionalismo e a inovação em suas lideranças. Observou-se também que existem diferenças na visão estratégica das empresas de bens de consumo e de bens de capital.

**Palavras-chave:** Estratégia. Internacionalização. Pequenas e Médias Empresas.

## **ABSTRACT**

The present study focuses on the strategic thinking of exporting companies established on Rio Grande do Sul, and is the replication of Hermann Simon's (1996) research about the German midsize successful companies. This research originated the book known as *The Hidden Champions*. It was developed a descriptive quantitative research in the form of survey was done with thirty-nine companies from various segments of activity. This research evaluated the strategic perception of companies within different views: goals and vision, elements of the external environment and elements of the internal environment. The model selected assesses the German companies, because of the success this country has on the international market. The results indicate that the internationalization of companies, is low with less than 30% of its revenue from exports, have an average local market share of 30.3%, and this allows 61.5% of them have some kind of influence on the local market. It was also observed differences in the strategies of companies that sell consumer goods and capital goods. It was also observed that companies got a higher ROI through a professional and innovative leadership.

**Keyword:** Strategy. Internationalization. Small and Medium Enterprises.

## LISTA DE ABREVIATURAS

- COs – Campeãs Ocultas
- DM - Marco Alemão (Moeda oficial vigente na Alemanha até 1999)
- EUA – Estados Unidos da América
- GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- MDIC - Ministério da Indústria e Comércio
- MTE - Ministério do Trabalho e Emprego
- PMEs - Pequenas e médias empresas
- PIB – Produto Interno Bruto
- PIMS - *Profit Impact of Market Strategies*
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
- ROI - Retorno sobre o investimento (ou retorno sobre patrimônio líquido)
- RBV - *Resource Based View* : Visão Baseada em Recursos
- SPSS - Programa para análise estatística
- US\$ - Dólar norte-americano
- WTO - *World Trade Organization* (em português referenciada como OMC : Organização Mundial do Comércio)



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias pretendida, deliberada, emergente e realizada .....	20
Figura 2 - <i>Framework</i> do trabalho .....	21
Figura 3 - Triângulo da competição .....	29
Figura 4 - Abordagens de coleta de dados .....	40
Figura 5 - Comparação do índice de satisfação da empresa com seus negócios.....	62
Figura 6 - Evolução da Inflação no Brasil segundo o IGP-di entre 1945 e 2006 .....	65
Figura 7 - Evolução da taxa efetiva real de câmbio no Brasil .....	65
Figura 8 – Resultado global do balanço de pagamentos brasileiro .....	66
Figura 9 - Evolução do Índice de preços na Alemanha de 1950 à 2006 .....	134
Figura 10 - Variação do índice de preços da Alemanha de 1950 à 2006.....	134
Figura 11 - Valores de cotação de um marco alemão para o US Dólar .....	135

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Apresentação sucinta dos principais tópicos abordados na pesquisa ....	42
Quadro 2 - Alguns determinantes da competitividade das PMEs brasileiras .....	48
Quadro 3 - Principais indicadores econômicos da Alemanha e do Brasil .....	52
Quadro 4 - Principais indicadores relacionados ao comércio exterior .....	53
Quadro 5 - Principal destino das exportações da Alemanha e do Brasil em 2006 ....	54
Quadro 6 - Tipo de indústria / país no qual a cadeia de valor apresenta vantagem comparativa.....	54
Quadro 7 - Número de certificados ISO emitidos em países selecionados .....	55
Quadro 8 – Resumo das considerações envolvendo Brasil e Alemanha .....	58
Quadro 9 – Dados Gerais dos Respondentes.....	97
Quadro 10 – Meta e Visão.....	98
Quadro 11 – Elementos do ambiente externo.....	99
Quadro 12 – Elementos do ambiente interno.....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportações do Rio Grande do Sul segundo o porte de empresa .....	16
Tabela 2 - Exportações Mundiais e PIB Mundial (1870-2007) .....	17
Tabela 3 - Número de estabelecimentos industriais no RS e Brasil.....	46
Tabela 4 - Exportações do Rio Grande do Sul segundo o porte de empresa .....	47
Tabela 5 - Pessoas empregadas e vendas nas unidades industriais brasileiras .....	47
Tabela 6 - Perfil das empresas segundo o controle .....	59
Tabela 7 - Perfil das empresas segundo o setor de atuação .....	60
Tabela 8 - Perfil das empresas segundo ano de fundação .....	60
Tabela 9 - Indicadores de satisfação.....	61
Tabela 10 - Satisfação segmentada pelo número de funcionários.....	62
Tabela 11 – Fatores determinantes da liderança de mercado .....	63
Tabela 12 - Avaliação do desenvolvimento da empresa .....	64
Tabela 13 - Facilidade de se alcançar as metas .....	66
Tabela 14 - Quanto as exportações representam em relação ao faturamento .....	67
Tabela 15 - Exportações segundo a data de fundação da empresa .....	68
Tabela 16 - Início das exportações em relação à data de fundação da empresa .....	68
Tabela 17 - Abertura de unidade no exterior .....	69
Tabela 18 - Influência da empresa no mercado no Brasil e na Alemanha .....	70
Tabela 19 – Avaliação da forma de ocorrência de mudanças no mercado.....	71
Tabela 20 - Posição em relação ao potencial de crescimento de mercado .....	72
Tabela 21 - Posição quanto à segmentação de mercado .....	73
Tabela 22 - Participação dos cinco principais produtos no total das vendas .....	73
Tabela 23 - Comparação da posição presente e futura do mercado .....	73
Tabela 24 - Percentual de vendas que os cinco maiores clientes representam.....	74
Tabela 25 - Visão externa das competências da empresa.....	75
Tabela 26 - Vantagens competitivas da empresa sobre os concorrentes .....	75
Tabela 27 - Pontos fortes da empresa .....	76
Tabela 28 - Relacionamento entre clientes e vendedores .....	77
Tabela 29 – Nível de satisfação após transação.....	78
Tabela 30 - Localização dos clientes mais importantes .....	78
Tabela 31 - Quantidade de concorrentes em nível mundial .....	79

Tabela 32 – Possibilidade de surgimento de novos concorrentes.....	80
Tabela 33 - Origem dos concorrentes mais importantes.....	80
Tabela 34 - Comparação da empresa com o principal concorrente .....	81
Tabela 35 - Participações de mercado no Brasil.....	81
Tabela 36 - Avaliação do ambiente competitivo .....	83
Tabela 37 - Componentes da análise fatorial para o ambiente competitivo .....	83
Tabela 38 - Importância das fontes de informação sobre novos produtos.....	84
Tabela 39 - Forças motrizes no processo de desenvolvimento de produtos.....	85
Tabela 40 - Registro de patentes da empresa .....	86
Tabela 41 – Terceirização da execução de atividades de negócio .....	87
Tabela 42 – Importância das alianças estratégicas.....	87
Tabela 43 - Pontos fortes nas relações com colaboradores .....	88
Tabela 44 – Fatores importantes na liderança da empresa .....	89
Tabela 45 - Avaliação geral do ambiente interno .....	89
Tabela 46 - Variáveis da visão estratégica que diferenciam as empresas de.....	91
Tabela 47 - Variáveis da visão estratégica para cada um dos grupos avaliados .....	91
Tabela 48 - Regressão utilizando as variáveis capacidade inovativa e liderança profissional, prevendo as mudanças no ROI.....	92
Tabela 49 – Fatores resultantes da análise de regressão em função da capacidade inovativa e liderança profissional.....	93
Tabela 50 – Regressão, segundo o tipo de produto, dos fatores de liderança na determinação do ROI .....	93
Tabela 51 – Fatores resultantes da regressão segundo o tipo de produto .....	94
Tabela 52 - Exportações brasileiras segundo a intensidade tecnológica .....	132
Tabela 53 - Exportações do RS por tipo de produto .....	133
Tabela 54 - Composição das exportações alemãs por grupo de produto .....	133
Tabela 55 - Satisfação formal da satisfação dos clientes.....	136
Tabela 56 - Número de presidentes que a empresa teve .....	136
Tabela 57 - Função do respondente .....	136

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	18
2.2 A VISÃO DE SIMON (1996) SOBRE ESTRATÉGIA NAS PMEs .....	20
<b>2.2.1 Meta e Visão</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2 Elementos do ambiente externo</b> .....	<b>24</b>
2.2.2.1 Mercado .....	24
2.2.2.2 Globalização.....	26
2.2.2.3 O Cliente .....	27
2.2.2.4 A Concorrência.....	28
<b>2.2.3 Elementos do ambiente interno</b> .....	<b>30</b>
2.2.3.1 Inovação.....	30
2.2.3.1.1 <i>O Cliente como Foco da Inovação</i> .....	32
2.2.3.1.2 <i>Aspectos Organizacionais da Inovação</i> .....	32
2.2.3.2 Parcerias .....	33
2.2.3.3 Equipe .....	33
2.2.3.4 Liderança.....	34
<b>2.2.4 Conclusões sobre a abordagem de Simon (1996)</b> .....	<b>35</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>38</b>
3.1 A PESQUISA DE SIMON (1996).....	38
3.2 COLETA DE DADOS .....	39
3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	41
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	44
<b>4 CONTEXTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - O BRASIL E A ALEMANHA</b> .....	<b>46</b>
4.1 AS PMEs NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL .....	46

4.2 AS PMES NA ALEMANHA.....	49
4.3 CONTEXTO PAÍS: PRINCIPAIS INDICADORES DO BRASIL E DA ALEMANHA .....	50
4.4 CONCLUSÕES ENVOLVENDO O CONTEXTO BRASIL E ALEMANHA .....	56
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>59</b>
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	59
5.2 META E VISÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	61
<b>5.2.1 Satisfação .....</b>	<b>61</b>
<b>5.2.2 Definição de Liderança de Mercado .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.3 Análise do Desenvolvimento.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.4 Internacionalização .....</b>	<b>67</b>
5.3 ELEMENTOS DO AMBIENTE EXTERNO .....	69
<b>5.3.1 O Mercado.....</b>	<b>70</b>
<b>5.3.2 Enfoque Competitivo .....</b>	<b>72</b>
<b>5.3.3 Vantagem Competitiva.....</b>	<b>74</b>
<b>5.3.4 O Cliente.....</b>	<b>77</b>
<b>5.3.5 A Concorrência.....</b>	<b>79</b>
<b>5.3.6 Avaliação geral do ambiente competitivo .....</b>	<b>83</b>
5.4 ELEMENTOS DO AMBIENTE INTERNO.....	84
<b>5.4.1 Inovação.....</b>	<b>84</b>
<b>5.4.2 Competências.....</b>	<b>86</b>
5.5 APLICANDO TÉCNICAS DE CORRELAÇÃO E REGRESSÃO NOS DADOS OBTIDOS .....	90
<b>5.5.1 Análise em empresas de bens de consumo e bens de capital .....</b>	<b>91</b>
<b>5.5.2 Retorno sobre o patrimônio líquido.....</b>	<b>92</b>
5.6 AVALIANDO-SE COMPARATIVAMENTE OS RESULTADOS DA PESQUISA COM SIMON (1996).....	94
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO ORIGINAL ( TRADUZIDO).....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO B – FORMULÁRIO APLICADO NA PESQUISA .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO C – MATRIZ EXPORTADORA DO BRASIL E RIO GRANDE DO SUL ...</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO D – INDICADORES DE VARIAÇÃO DE PREÇOS NA ALEMANHA .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO E – OUTRAS TABELAS .....</b>	<b>136</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização – caracterizado pela integração cultural, facilidade de comunicação e transportes – tem permitido que as empresas consigam atuar em mercados internacionais mais facilmente (FRIEDMAN, 2007; OVIATT, 2005). Segundo Passos (2008), apesar do destaque cada vez maior desta tendência, os empresários brasileiros ainda não lhe estão dando a devida importância.

No cenário atual, além da globalização, também destaca-se a importância exercida por pequenas e médias empresas na geração de empregos e nas inovações; porém, poucos autores buscam estudar especificamente esse segmento empresarial. Alguns autores, como, por exemplo, Carroll (1984), entende que as PMEs (Pequenas e Médias Empresas) possuem características distintas das grandes empresas e por isso necessitam de arcabouços conceituais diferentes, principalmente com relação às suas estratégias de produtos e mercados.

As pequenas e médias empresas com atuação global têm sido objeto de poucos estudos. Entre os pesquisadores que descrevem as estratégias das PMEs, e principalmente as que atuam com sucesso no mercado globalizado, destaca-se Simon (1992;1996). O autor estudou as PMEs alemãs que apresentaram um desempenho excelente no mercado mundial. O desempenho superior da indústria alemã possibilitou a esse país alcançar a posição de líder mundial em exportações desde o ano de 2003. Em seu trabalho, Simon (1996) designa estas empresas de "Campeãs Ocultas", (COs), por serem praticamente desconhecidas do mundo acadêmico e empresarial. O seu estudo analisa as concepções estratégicas dessas empresas, elencando os fatores que foram significativos para lhes conferir uma posição de liderança nos seus mercados. O livro foi um sucesso de vendas, sendo editado em 16 países, como, por exemplo: Alemanha, Brasil, Japão, Estados Unidos, Itália e Grécia.

Dada a relevância que a globalização e as PMEs exercem sobre a economia dos países e economias da atualidade, e observando-se que no Brasil são poucos os estudos sobre o tema, propõe-se o presente estudo. Optou-se por replicar a

pesquisa realizada por Simon (1996) e que originou o seu livro, ambientada nas indústrias exportadoras do Rio Grande do Sul. O presente estudo, além de estudar as PMEs exportadoras do Rio Grande do Sul, possibilita compará-lo ao similar desenvolvido na Alemanha.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A Alemanha tem se constituído em uma exceção no estudo das pequenas e médias empresas exportadoras, possivelmente pelo seu grande número, como também pela representatividade no total das exportações de seu país. As pequenas e médias empresas alemãs receberam o apelido de *Mittelstand* (ou classe média), devido a características distintas que elas possuem nesse país. São empresas com grande atividade internacional; possuem em média de 500 a 1.000 trabalhadores e faturamento de até um bilhão de Euros (McDONALD, 2003; SIMON, 1996).

Lioukas et al. (2000) realizaram um trabalho semelhante ao de Simon (1996), porém ambientado em outro país, no qual buscaram identificar as pequenas empresas gregas de sucesso que pudessem ser classificadas como “campeãs ocultas”. Os autores utilizaram informações contidas em um cadastro governamental com dados financeiros, utilizado para determinar um indicador de rentabilidade das empresas. Esse indicador foi utilizado para definir quais empresas seriam consideradas as COs de seu país.

Salienta-se que o Brasil apresenta poucos trabalhos relacionados ao comércio exterior e às PMEs. Entre os fatores que contribuem para isso, destaca-se o fato de o país não possuir grande tradição no comércio internacional, e somente após 1992 ter começado um processo de incremento nas transações e negócios com o exterior. Esta posição é destacada pela visão de Miranda (2001, p. 5) do IPEA, segundo o qual: “A intensificação da concorrência entre empresas, países e blocos comerciais redesenhou as estratégias de crescimento, a organização interna das empresas, as relações entre firmas individuais e seus proprietários e administradores [...]”.

Dado o exposto anteriormente, entende-se que as empresas devem buscar



evoluir no gerenciamento e na liderança em suas empresas. Drucker (1988), por exemplo, chamou de tecnologia social o principal fator que possibilitou ao Japão alcançar uma posição de potência industrial ao final do século XX. Na visão de Prahalad (1990), os líderes no novo milênio atuarão em um ambiente caracterizado pela coexistência de uma competição global intensa com oportunidades globais também em crescimento. Entende-se que cabe à pesquisa em Administração investigar e identificar as formas pelas quais uma empresa deva responder ao ambiente, buscando, através de uma combinação adequada de estratégias competitivas, as formas de alcançar um desempenho financeiro positivo.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: **quais são as estratégias das pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul que realizam exportações?**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo desta dissertação é analisar a estratégia de pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul que realizam exportações, a partir do enfoque de Simon (1996).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a influência do contexto econômico do local no qual a empresa se situa, no caso a Alemanha e o estado do Rio Grande do Sul, na estratégia de suas PMEs exportadoras;
- Organizar os conceitos do livro de Simon (1996), propondo um *framework* para entender a estratégia das PMEs exportadoras;
- Replicar a pesquisa realizada por Simon (1996) na Alemanha;
- Apresentar e discutir, de forma comparativa, os resultados obtidos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A base de pesquisa em Administração, mais comum no momento, utiliza estruturas descrevendo as estratégias de grandes empresas. Esses estudos acabam se mostrando de difícil utilização nas pequenas e médias empresas que carecem de recursos humanos e financeiros. Também destaca-se o impacto da globalização nas economias dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, com a possibilidade das PMEs de competirem, e sofrerem concorrência, nos mercados internacionais.

Por sua representatividade, as PMEs deveriam ser o foco de mais estudos acadêmicos, permitindo-se compreender melhor as suas peculiaridades. Conforme demonstrado na Tabela 1, essas representam 81% do número de empresas, porém apenas 11,4% do valor exportado. Apesar de apresentarem um volume de exportações muito inferior às grandes empresas, o exemplo da Alemanha demonstra que esses números podem ser modificados, existindo espaço para o crescimento do valor exportado neste segmento de empresas.

Tabela 1 - Exportações do Rio Grande do Sul em 2006 segundo o porte de empresa

Porte	Empresas		Valor Exportado	
	Número	%	US\$	%
Micro	746	27	39.640.244	0,40
Pequena	749	27	227.044.011	2,00
Média	755	27	1.008.316.466	9,00
Grande	535	19	9.920.422.619	88,60
Total	2.785	100	11.195.423.340	100,00

Fonte: MDIC (2006).

Ressalta-se também que o processo de globalização é uma realidade e, conforme Oviatt (2005), entre as razões para crescimento acelerado do comércio exterior mundial estão: as facilidades de comunicação com baixo custo, o crescimento da logística e a homogeneização cultural. A Organização Mundial do Comércio (WTO, 2007) apresenta um estudo sobre a evolução das exportações mundiais, permitindo-se identificar um crescimento dessas a uma taxa superior ao PIB mundial (ver Tabela 2). Esse crescimento vem ocorrendo desde 1870, e, nos últimos anos, a correlação comércio/PIB aumentou drasticamente.

Como se percebe, a internacionalização das economias é uma tendência. As inovações tecnológicas e as facilidades logísticas estão permitindo que empresas menores tenham acesso a esses mercados. Entende-se que se abrem espaços a estudos que busquem entender melhor as estratégias de sucesso, e também auxiliem as empresas que pretendam crescer no mercado internacional.

Tabela 2 - Exportações Mundiais e PIB Mundial (1870-2007)  
Valores em US\$ bilhões constantes de 1900

	Crescimento médio entre 1870 - 1913	1950	1998	2005	2007	Crescimento médio entre 1950-2007
Exportações	3,40%	296	5.817	8.043	9.071	6,20%
PIB	2,10%	5.336	33.726	41.456	44.049	3,80%
Relação Comércio/PIB	-	5,5%	17,2%	19,4%	20,5%	-

Fonte: WTO (2007).

O Brasil é um país com características próprias em relação às pequenas e médias empresas e em relação à internacionalização. Um país com questões sociais e econômicas diversas que incentivam o empreendedorismo, porém com uma das economias mais fechadas do mundo (GUANDALINI, 2008), necessita de mais e melhores pesquisas que avaliem a internacionalização de pequenas e médias empresas. Entende-se que as PMEs do país ainda são pouco internacionalizadas, existindo muito espaço para o seu crescimento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os diversos conceitos que guiaram este trabalho. Precedendo a descrição do trabalho de Simon (1996), elemento central desta dissertação, serão apresentados conceitos da área de estratégia com o objetivo de melhor compreender a discussão que se segue.

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA

O termo estratégia, principalmente na área acadêmica em administração, não encontra uma definição que seja universalmente aceita. Entre as razões para isso, atribui-se à grande heterogeneidade demonstrada pelo desempenho das empresas. Na busca pelos fatores que levam a essas diferenças de desempenho, muitas teorias e conceitos vão surgindo. A estratégia empresarial, como área de estudos, é recente, tendo ganho maior importância no final dos anos 1950, na escola de administração de Harvard.

Um dos primeiros conceitos de estratégia foi proposto por Andrews (1971) que sintetizou a estratégia utilizando uma abordagem prática. Para o autor, a estratégia de uma empresa compreende a definição dos produtos e mercados em termos formais nos quais pretende atuar, buscando explicitar a sua função, sua forma de comercialização, seu público-alvo, seu mercado preferencial, preço e produto. É uma tarefa executada pela alta administração que deve refletir o caráter presente e futuro de uma organização. As empresas conseguem vantagens sobre os seus concorrentes justamente neste processo de planejamento futuro.

Em uma visão mais atual, como, por exemplo, a de Porter (1985, p.1), a estratégia consiste na busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria. A estratégia, que Porter (1985) chama de competitiva, visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável frente às forças que determinam a concorrência na indústria. Existem duas considerações básicas nas quais a estratégia competitiva se baseia: a primeira é a atratividade da indústria em termos de rentabilidade a

longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; a segunda questão central é o posicionamento estratégico dentro da indústria, sendo comum que algumas empresas se destaquem e alcancem uma rentabilidade superior à média da indústria.

Na visão de Porter (1985), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para os seus clientes, e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou singulares que compensam o preço mais alto. O autor considera que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo ou diferenciação.

Mintzberg (1987) propõe cinco conceitos que se inter-relacionam e possibilitam o entendimento de estratégia. Para esse autor, estratégia é um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um estratagema. Na sua opinião, é difícil separar os conceitos de estratégia, pois não basta uma noção de como lidar com um conjunto de competidores ou mercados, sendo necessário perceber-se a organização como um conjunto de instrumentos de coleta de percepções sobre o ambiente, e ações que possibilitem guiar a empresa em direção aos objetivos propostos.

Ainda na visão de Mintzberg (1987), as definições apresentadas baseiam-se na inseparabilidade entre a organização e o meio que a envolve. Concorda-se, também, que as estratégias, de um modo geral, estão distribuídas nos diversos níveis da organização, e essas podem ser implícitas ou explícitas. Contudo, dificilmente as estratégias planejadas são iguais às estratégias realizadas.

No mundo real, as estratégias podem ser analisadas segundo as ações específicas que as empresas colocaram em prática, e Mintzberg et al. (2000) dividem as estratégias entre: pretendida, não-realizada, deliberada, emergente e realizada, conforme apresentado na Figura 1. Resumidamente, a estratégia pretendida é a desenvolvida pela organização através de planos para o seu futuro, enquanto a realizada é extraída de padrões do seu passado. As estratégias deliberadas são as formalizadas, e que resultaram em ações a serem executadas. Porém, como nem todas as ações são executadas, tem-se como resultado as

estratégias plenamente realizadas e as estratégias não realizadas. As emergentes são aquelas nas quais um padrão realizado não era expressamente pretendido. Como resultado final, pode-se dizer que as estratégias realizadas são aquelas que efetivamente acabaram por configurar o padrão de ação tomado pela organização na busca de seus objetivos. Para esses autores, nenhuma estratégia é puramente deliberada, assim como poucas estratégias são puramente emergentes. Todas as estratégias da vida real misturam as duas de alguma forma.

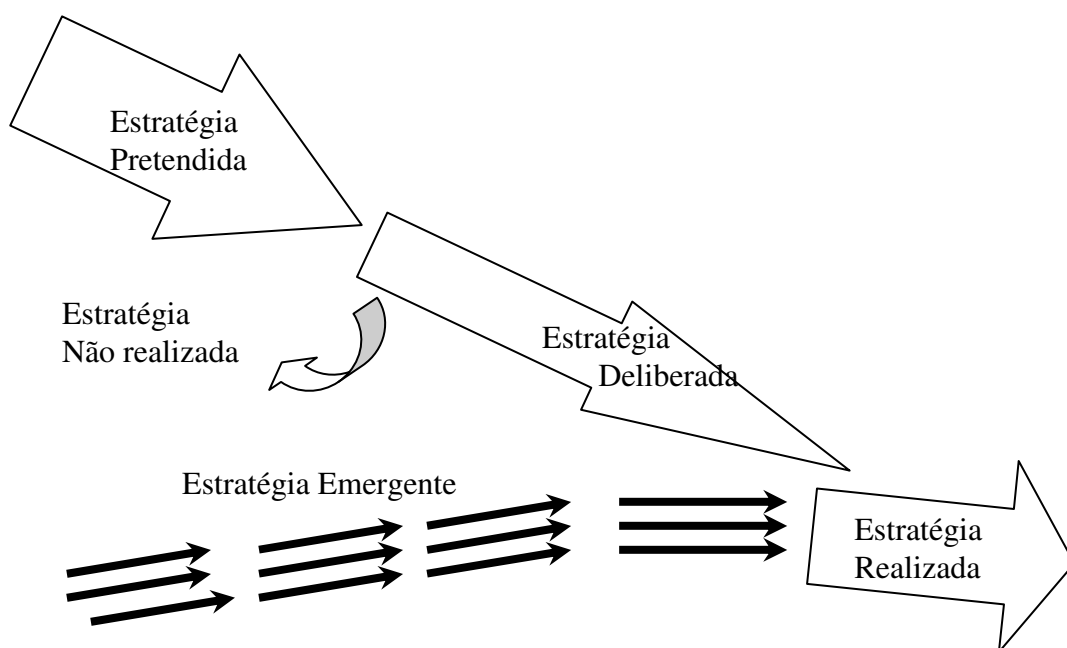


Figura 1 - Estratégias pretendida, deliberada, emergente e realizada  
Fonte: Mintzberg et al. (2000).

## 2.2 A VISÃO DE SIMON (1996) SOBRE ESTRATÉGIA NAS PMEs

Os trabalhos de Simon (1992; 1996) buscam fazer uma análise das estratégias e características presentes nas empresas alemãs que conquistaram mercados internacionais. O autor considera as práticas gerenciais encontradas mais lógicas do que se poderia esperar, e, apesar de existirem fatores que são únicos, essas podem ser replicadas em outros países. As empresas alemãs pesquisadas demonstraram que a liderança em seus setores depende menos de grandes descobertas tecnológicas e mais de melhorias contínuas, de compromisso em se

internacionalizar e atender bem a esses clientes, além de muita persistência.

No livro *As Campeãs Ocultas* (COs), não é estabelecida uma relação causal entre o posicionamento estratégico e seus fatores determinantes. Simon (1996) descreve em onze capítulos as características das COs que ocupam posição de liderança no mercado global. Destaque-se, contudo, que essas características referem-se à empresa como um todo, não se associando de forma específica ao mercado externo.

Como o livro de Simon (1996) não foi escrito estritamente sob uma visão acadêmica, entendeu-se necessária uma reorganização e estruturação do livro, buscando organizar os conceitos nele contidos. Os capítulos do livro são apresentados na seguinte seqüência: a meta, o mercado, a globalização, os clientes, a inovação, a concorrência, as parcerias, a equipe e a liderança, os quais se detalham a seguir. Os capítulos do livro foram organizados no *framework* exposto na Figura 2, tomando-se por base a organização dos conceitos difundidos na academia, destacando-se Andrews (1971), Porter (1980), Hamel e Prahalad (1990) e Barney (1991).

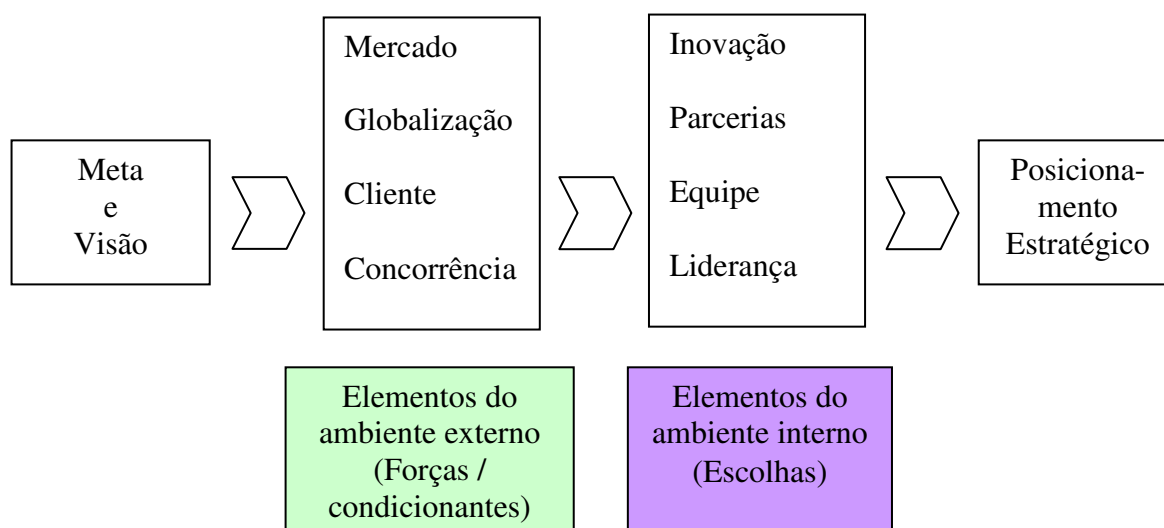


Figura 2 - *Framework* do trabalho  
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Simon 1996.

O *framework* toma como ponto de partida a visão estratégica da empresa, que determinará a forma pela qual a mesma irá interagir com o ambiente interno e

externo ao qual a mesma está inserida. Esta integração, entre a visão estratégica de uma empresa e o seu ambiente, permitirá que se interprete o posicionamento estratégico de uma empresa no seu mercado. Como esta pesquisa é uma replicação da pesquisa de Simon (1996), optou-se por preservar a estrutura original da pesquisa aplicada em seu país.

No livro sobre as COs, encontrou-se uma soma de diversos conceitos estratégicos presentes na literatura. Como suporte às suas convicções, o autor se utilizou dos indicadores econômicos de seu país, os quais colocam a Alemanha como um dos maiores exportadores do mundo, sendo as empresas deste grupo as principais responsáveis por esse saldo comercial.

O livro inicia destacando a meta ou visão de uma empresa, segundo o conceito de estratégia proposto por Hamel e Prahalad (1997, p.27) : “[..] estratégia é a luta para superar limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos mesmos”. Nessa visão, a luta pela estratégia transcende as fronteiras da empresa, buscando desenvolver as competências essenciais que lhe permitirá concorrer no futuro. Na proposição de Simon (1996), as COs são empresas ousadas, e é essa característica diferenciada que lhes permite alcançar sua posição de liderança.

No seguimento do livro, o autor sintetiza o relacionamento desse grupo de empresas com o seu ambiente, conforme uma abordagem clássica. Por exemplo, utilizando-se a classificação proposta por Mintzberg et al. (2000), pode-se chamar esta abordagem como sendo da escola do *design*, a qual toma por base o conceito de Andrews (1971), como estrutura para análise da estratégia de uma empresa. Nesse contexto, parte-se de uma análise concorrencial buscando avaliar diversas áreas de competências da empresa, comparando-as com as de suas rivais. Busca-se também entender a forma como essas áreas se relacionam com o ambiente no qual a empresa concorre. Para efeito da análise da competitividade, Andrews (1971) propõe que se considere quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Além dessa visão ambiental da empresa, percebe-se que Simon (1996) atribui o sucesso dessas a uma vantagem competitiva sustentável que as mesmas alcançaram. O autor procura, dessa forma, suprir uma deficiência do modelo de



análise que foca mais o ambiente externo, negligenciando o ambiente interno. O autor, entretanto não cita diretamente a visão baseada em recursos ( RBV), segundo a qual os recursos e capacidades de uma empresa são a base estratégica de longo prazo das organizações, e as principais fontes de resultado.

Em sua descrição das COs, o autor cita diversas vezes Hamel e Prahalad (1990) e as “*core competences*” ou competências essenciais, das empresas. Pode-se descrever competências como uma combinação de conhecimentos e habilidades específicas acumuladas pelas empresas, permitindo-lhes alcançar uma posição de vantagem competitiva. Uma das dificuldades encontradas pelas empresas para determinar suas competências diz respeito à definição dos seus objetivos e metas. Muitas organizações falham em virtude de viverem das glórias do passado e esperanças para o futuro. Empresas que se julgavam líderes mundiais, com produtos superiores e a lealdade dos consumidores, acabaram sucumbindo devido a mudanças em tecnologias e processos( HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Neste trabalho, por ser uma replicação, entende-se importante resgatar os conceitos abordados por Simon (1996) nos capítulos de seu livro. Durante a exposição dos conceitos, foram buscadas outras posições complementares na literatura. Chama-se a atenção que a abordagem dada ao livro segue um modelo misturando conceitos clássicos da área de estratégia com algumas idéias mais ousadas, porém já aceitas na literatura. O autor procurou colocar a teoria de forma que fosse aceita nos meios acadêmicos e empresariais, misturando teoria e exemplos para embasar suas proposições.

### **2.2.1 Meta e Visão**

Simon (1996) destaca este capítulo em função da importância que a meta ou visão possuem em relação à estratégia destas empresas. Seu trabalho teve como ponto de partida estudar as pequenas e médias empresas alemãs, líderes em seus setores de atuação, e que apresentassem baixa visibilidade. Na opinião do autor, a posição ocupada por essas empresas deve-se a uma opção estratégica.

A partir desse pressuposto, Simon (1996) discute a posição desafiante das

COs quanto à meta e à visão, tendo como referência Hamel e Prahalad (1997). Esses autores destacam que a empresa deve estar menos preocupada em garantir uma adequação entre metas e recursos e mais em criar metas que superem os limites, desafiando os funcionários a conseguirem o impossível. A liderança das empresas será alcançada através do desenvolvimento das competências essenciais.

Ainda segundo Hamel e Prahalad (1990) as empresas que alcançaram a liderança global nos últimos 20 anos iniciaram sua ascensão definindo metas ambiciosas que ultrapassavam em muito a sua capacidade instalada no momento desta proposição. Os autores criaram o termo "*strategic intent*" (*intenção estratégica*) para explicar esse comportamento. Quem buscou atingir estas metas também teve uma mudança no comportamento, criando um processo gerencial ativo que inclui: focar a atenção da organização na busca de liderança; motivar a equipe; e direcionar as alocações de recursos visando alcançar os objetivos traçados.

## **2.2.2 Elementos do ambiente externo**

Seguindo, conforme proposto na Figura 2, apresenta-se os elementos considerados por Simon (1996) para o ambiente externo: mercado, globalização, cliente e concorrência.

### **2.2.2.1 Mercado**

Para Simon (1996), a definição do mercado, bem como o segmento deste que se pretende explorar, são elementos essenciais para a estratégia da empresa. A definição do mercado determinará a forma pela qual a empresa irá enfrentar a concorrência e se posicionar no mesmo. No caso das COs, o autor entende que as mesmas procuram atuar em nichos de mercado.

Tendo como referência o modelo das estratégias genéricas de Porter (1980), o escopo competitivo das campeãs ocultas enquadra-se dentro da categoria que tem

um alvo bastante restrito, ou seja, foco. Vale destacar que, segundo Porter (1980), um escopo restrito permite melhor adequar a oferta a um segmento de mercado, a fim de obter menores custos ou maior diferenciação.

Para as COs, a definição do mercado faz parte da estratégia. As empresas líderes tratam o problema da definição do mercado tanto da perspectiva da aplicação e do grupo de clientes, quanto da perspectiva do produto/tecnologia, nível de preço e qualidade. As duas dimensões possuem índices de importância semelhantes. O produto, ancorado nas competências essenciais da empresa, não deve ser ignorado ao se definir um mercado. Também devem ser observadas as necessidades dos clientes e suas aplicações. A liderança de mercado somente é alcançada se estas duas perspectivas forem consideradas.

Para Simon (1996), uma empresa sempre compete para atender às necessidades diferentes dos clientes, e os concorrentes podem oferecer produtos substitutos. As campeãs ocultas compreendem bem esse relacionamento, e tentam influenciar o grau de ameaça dos concorrentes em proveito próprio. Essas empresas possuem uma característica bastante contrastante com as demais empresas que consideram apenas o seu país de origem na hora de avaliar o mercado. A orientação que as empresas normalmente adotam, voltadas a determinadas regiões geográficas, pode conduzir a uma abordagem equivocada dos mercados.

As campeãs ocultas normalmente são empresas altamente especializadas, e com posições muito fortes em mercados muito pequenos. Em alguns casos, as empresas criam o seu próprio mercado, não havendo concorrência no sentido usual da palavra, o que a identifica como uma estratégia de foco e concentração.

As COs, em geral, preferem a abordagem restrita e profunda, sendo um exemplo de superespecialização em mercados de nicho. Vale explicar que Simon (1996) define a amplitude como a opção de uma empresa ofertar muitas ou poucas linhas de produtos. A profundidade, por outro lado, refere-se ao número de variantes de um único produto, ou à solução completa de um problema dentro do âmbito de um mercado definido de forma restrita. Esse destaca também que outra forma de ver essa distinção é com base na cadeia de valor proposta por Porter (1990). Para um fabricante que tem uma linha de produtos ampla, a cadeia de valor seria ampla, muitos produtos ou mercados diferentes. A empresa que atua com profundidade de

linha teria uma cadeia de valor restrita.

Simon (1996) entende que os riscos de uma superespecialização e de um foco exagerado possuem três causas possíveis: dependência de um único mercado, o nicho pode ser atacado por produtos padronizados, o pequeno nicho pode incorrer em altos custos de produção sem tirar proveito da economia de escala e da curva de experiência. O risco de mercado é apenas um lado da questão, o outro é o risco de a empresa ser derrotada por um concorrente superior, com a mesma tecnologia, ou até mesmo com uma tecnologia superior. Esse risco pode ser reduzido caso a empresa adote um foco mais claro. A ênfase no papel das competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD,1990) e as descobertas de fracassos na área das diversificações sugerem que o risco de uma estratégia focada é menor que de uma estratégia diversificada.

#### 2.2.2.2 Globalização

No capítulo denominado "O Mundo", Simon (1996) relata a forma pela qual as COs se lançaram no mercado mundial, com o objetivo de expandir-se, levando o produto ao cliente, independente do país no qual esteja. Pode-se dizer que as campeãs ocultas não se tornaram líderes mundiais em seus mercados esperando passivamente os clientes; essas empresas saíram pelo mundo e disponibilizaram seus produtos e serviços nos locais em que os clientes se encontravam. Mais do que 50% de suas receitas são oriundas dos mercados externos, ficando evidente a importância desses mercados para estas empresas. A internacionalização de uma empresa depende de vários fatores, entre os quais a cultura, a mentalidade dos empresários e a história do país. Nesse sentido, a Alemanha apresenta alguns fatores que foram importantes para este processo, como, por exemplo, a formação do bloco comum Europeu.

Para Simon (1996, p.70), quando uma empresa avalia um mercado, deve considerar várias dimensões, entre elas: o produto, a tecnologia, as necessidades do cliente e em que lugar a empresa irá competir. Nesse momento a empresa começa a decidir se irá competir apenas regionalmente ou globalmente. O autor faz

a seguinte observação: "[...] mercados de nichos pequenos, e até diminutos, podem se tornar surpreendentemente grandes quando expandidos para todo o mundo [...]". Um mercado globalmente expandido e com foco restrito não impede que a empresa consiga a economia de escala e os efeitos da curva de experiência, importantes para a competitividade da empresa.

Dentre os estudos sobre a internacionalização de empresas, destacam-se os que buscam identificar os padrões de entrada nos mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1992). Os autores identificaram que muitas empresas iniciam pela exportação indireta, passando para a exportação direta, mais adiante para a concessão de licença, *joint-venture*, subsidiária de vendas, até chegar à produção local. Também já se sugeriu que existem padrões ideais para o processo de internacionalização. Ayal e Zif (1979) definem concentração e diversificação como alternativas. Na concentração, a empresa começa vendendo para uns poucos países selecionados cuidadosamente, enquanto que na diversificação há a idéia da entrada simultânea no mercado em vários países. A concentração exige mais tempo, porém consome menos recursos, tanto humanos quanto de capital.

O processo de globalização também apresenta riscos, pois fazer negócios e ter subsidiárias no exterior é um fator que aumenta a complexidade de uma empresa. É difícil uma empresa avaliar os riscos em áreas novas. Os mercados dos países emergentes ou culturalmente hostis são os que trazem os maiores riscos. O trabalho de Simon (1996) constatou que as empresas alemãs não apresentam um padrão definido de internacionalização, buscando instalar-se onde as oportunidades foram surgindo. Foi destacado que estas empresas evitam os mercados muito concorridos, tanto é que entraram no Japão e nos Estados Unidos depois de consolidarem uma posição de liderança em outros mercados.

### 2.2.2.3 O Cliente

Neste capítulo, Simon (1996) explica a forma como as COs e os clientes se relacionam. Essas empresas, que tem um foco restrito, necessitam confiar fortemente em um pequeno número de clientes que também teriam dificuldade em

encontrar um fornecedor capaz de substituir adequadamente os produtos exclusivos que utilizam. Por sua vez, essa situação cria um comprometimento entre as duas partes e forma a base para um relacionamento de longo prazo, com confiança e respeito. Essas empresas possuem uma estrutura limitada de *marketing* e buscam no relacionamento com os clientes um diferencial sobre as grandes corporações.

Quanto às relações cliente-empresa, vale destacar que a bibliografia de *marketing* considera importante que a empresa desenvolva uma cultura de orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1998). A orientação ao mercado baseia-se nas seguintes proposições: buscar continuamente o entendimento das necessidades do cliente; avaliar sempre as capacidades e estratégias dos concorrentes; e utilizar as informações coletadas dos clientes e concorrentes para, ao final, criar mais valor para os clientes.

No seu primeiro artigo, cujo título foi "*Lessons from Germany's midsize giants*", Simon (1992) observa que essas empresas não seguem estritamente as regras da orientação ao mercado, porém buscam incentivar a interação entre os técnicos da empresa com os clientes, de modo a fazer com que esses entendam melhor as suas necessidades. As referidas empresas buscam um equilíbrio entre mercado e tecnologia. O autor destaca que a organização multifuncional decorre do pequeno porte das empresas, exemplificado pela participação dos técnicos da produção e de P&D nos serviços técnicos ao cliente. O porte modesto das empresas cria uma hierarquia enxuta para relacionar-se com os clientes.

#### 2.2.2.4 A Concorrência

A visão das COs sobre a concorrência mostra que as mesmas direcionam sua estratégia para a diferenciação e não para a vantagem de custo. Essas empresas concorrem em mercados de nicho e tornam-se quase oligopólios, administrando produtos e serviços diferenciados (SIMON, 1996).

Embora as COs direcionem sua estratégia para a diferenciação, elas não se descuidam do custo, pois lutam para oferecer valor a preços competitivos. Elas ajustam seu desempenho às exigências dos clientes, criando vantagens

competitivas em qualidade de produto e de prestação de serviço. As vantagens são sustentáveis, uma vez que são construídas com base em competências internas superiores que são difíceis de imitar. Simon (1996) constatou que essas empresas competem em mercados globais restritos, com relativamente poucos concorrentes.

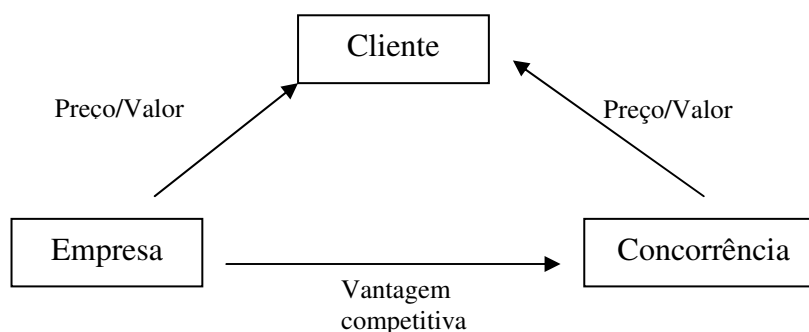


Figura 3 - Triângulo da competição  
Fonte: OHMAE (1985).

Simon (1996) utiliza os elementos ressaltados por Ohmae (1985) para explicar os resultados apurados em sua pesquisa. Ohmae (1985) propõe que a estratégia empresarial deve ser avaliada sob a forma de um triângulo (Figura 3), no qual as partes possuem igual importância.

Vale complementar que, no contexto do triângulo estratégico, a função do estrategista é conseguir para a empresa um desempenho superior à concorrência, procurando, ao mesmo tempo, um equilíbrio adequado entre os pontos fortes da organização e as necessidades de um mercado claramente definido. O equilíbrio entre as necessidades e objetivos é necessário para a criação de boas e duradoras relações, pois sem esse equilíbrio a viabilidade da organização no longo prazo corre riscos. Em termos desses três componentes básicos, Ohmae (1985) define a estratégia como o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Ohmae (1985) ainda observa que, no mercado, vários concorrentes oferecem um alto valor a um preço competitivo, o que salienta a importância da vantagem competitiva. Não basta uma empresa oferecer ao cliente alto valor a um bom preço.

Ela deve ser melhor do que as empresas concorrentes. O desempenho superior pode advir não apenas dos parâmetros de produtos e serviços essenciais, como qualidade, tecnologia, durabilidade e preço, mas também da prestação de serviços, como, por exemplo: entrega, vendas, distribuição, publicidade, treinamento dos clientes e relacionamento.

### **2.2.3 Elementos do ambiente interno**

Conforme a Figura 2, apresentam-se a seguir os conceitos utilizados para entender a inovação, as parcerias, a equipe e as lideranças.

#### **2.2.3.1 Inovação**

A inovação tem sido um importante diferencial para o sucesso das Campeãs Ocultas, pois em algum momento elas se utilizaram de inovações tecnológicas ou de práticas empresariais inovadoras em seus negócios (SIMON, 1996). Ainda segundo o autor, essas pequenas empresas diferem das grandes corporações, as quais são guiadas ou pela tecnologia ou pelo mercado, e elas conseguem gerenciar as duas tendências de maneira equilibrada. Dessa forma, a empresa propõe a união dos elementos externos e internos como paradigma estratégico de inovação.

Ao observar essas empresas em profundidade, Simon (1996) notou que, para a maioria delas, a inovação não se limita ao aperfeiçoamento de produtos e investem significativamente em processos internos e externos. Nessas empresas, a atividade criativa é um processo diário, pelo qual cada produto é de alguma forma aperfeiçoado. Pode-se identificar nesse processo uma analogia à melhoria contínua presente nos modelos japoneses citados por Nonaka e Takeushi (1997). Esse método operacional é predominante em sistemas e na engenharia mecânica, onde a solução dos problemas é um produto. Cada sistema novo, por visar às necessidades de um cliente específico, é uma oportunidade de inovar.

Simon (1996) identificou que a tecnologia é o fator mais importante que há por



trás da vantagem competitiva e da liderança global. A maioria das empresas sugere que somente estão nesta posição de destaque hoje em dia devido à inovação tecnológica e aos conhecimentos adquiridos com os clientes. Alcançar inovação tecnológica depende bastante da existência de um ambiente que favoreça a P&D e a implementação de mudanças. Essas empresas também atuam em um ambiente econômico que fomenta tanto a inovação tecnológica quanto a globalização. Porter (1990) destaca os seguintes elementos do ambiente que afetam a capacidade de uma empresa inovar: o meio ou local no qual opera; a disponibilidade de recursos; o acesso a pessoal e fornecedores qualificados; e a infra-estrutura.

A criatividade das campeãs ocultas não é sentida apenas pelo número de patentes (indicador de inovação comumente utilizado), pois muitas dessas empresas são inovadoras em função de seu porte e de suas estratégias de custo. Simon (1996) cita pesquisa do *European Patent Office*, na qual mais de 60% das pequenas empresas não protegem suas invenções por patentes. Entre as razões para isso estão o custo e a duração do processo de patentear, a opção pelo sigilo e a falta de confiança na força protetora das patentes.

Como conclusão, o sucesso global das campeãs ocultas é construído sobre uma competência tecnológica superior e sobre a capacidade de inovação, não sendo uma questão de sorte ou de circunstâncias favoráveis. A lição é bastante clara: se você quer se tornar um líder de mercado deve fazer a lição de casa em termos de inovação.

Segundo levantamento de Simon (1996), as empresas inovadoras colocam o mercado e a tecnologia como fatores importantes para o crescimento. Os extremos devem ser evitados. Ao invés de só ter uma orientação mercadológica ou uma orientação tecnológica, o ideal é que a empresa adote as duas linhas de desenvolvimento.

O autor destaca que o dilema entre tecnologia e mercado, em realidade é uma questão estratégica mais ampla que diz respeito à importância dos fatores externos e internos. Por sua observação das estratégias das COs, julga que é necessário que se considere ambos igualmente. Nesse sentido, destaca exemplos de empresas que sucumbiram por priorizarem os fatores internos, desconsiderando o ambiente externo. Da mesma forma, Simon (1996) indica ocasiões em que

empresas interromperam suas atividades por não terem recursos adequados para um cenário de negócios em modificação.

#### *2.2.3.1.1 O Cliente como Foco da Inovação*

É muito importante que a empresa construa uma ligação entre os clientes e as funções que geram novas idéias para os produtos, criando uma interação, ou melhor, um contato direto entre as duas partes. As idéias inovadoras geralmente nascem quando as empresas prestam atenção na maneira como seus clientes trabalham. Em geral as pequenas empresas levam vantagem nesse processo, pois o pessoal da engenharia e da pesquisa e desenvolvimento geralmente participam do processo de instalação ou definição dos equipamentos e muitas vezes uma solução inovadora surge neste contato (SIMON,1992).

#### *2.2.3.1.2 Aspectos Organizacionais da Inovação*

Simon (1996) considera que a interdependência entre organização e inovação é um processo complexo, e por isso não tratou dessa questão em profundidade. No seu entendimento, as organizações pesquisadas apresentavam uma estrutura simples, porém, combinada ao seu espírito empreendedor, resulta em períodos curtos de processamento e desenvolvimento de novas idéias. A inovação nessas empresas avança a uma velocidade muito maior do que nas grandes corporações. Alguns aspectos culturais desempenham um papel enorme ao se buscar sucesso em criatividade. Simon (1996) utiliza a seguinte colocação para explicar a importância da cultura na inovação:

[..] O comprometimento, uma qualidade pessoal, é uma característica das empresas e um fenômeno cultural. Há indivíduos que se dedicam a uma tarefa e ficam obcecados para solucionar um problema. As histórias e os mitos sobre os grandes inventores do mundo são fábulas de dedicação e obsessão. As empresas obcecadas com a inovação acreditam que o comprometimento seja um fator decisivo para o sucesso. [..] (ALBACH, 1994 p.17 apud SIMON, 1996, p.123).

### 2.2.3.2 Parcerias

As parcerias, segundo Simon (1996), demonstram que os fornecedores, e outros tipos de cooperação podem ser muito importantes para as empresas. As Campeãs Ocultas, no entanto, possuem receio quanto às alianças estratégicas e quanto às terceirizações da fabricação, pois segundo elas isso pode permitir que o produto seja imitado.

A parceria entre a empresa e seus fornecedores foi ressaltada por Porter (1990) que preconiza a importância de fornecedores com padrão mundial como uma das bases para o surgimento de uma gama de indústrias competitivas em nível internacional. A presença de fornecedores internacionalmente competitivos cria vantagens nas outras indústrias ligadas. Entre as maneiras pelas quais são criadas essas vantagens destacam-se: o acesso a insumos economicamente rentáveis, o contato mais próximo com fornecedores que permite conhecer novos métodos e ver novas formas de aplicar as tecnologias.

Simon (1996) não destaca outras formas de parcerias, como por exemplo, os *clusters* e as coalizões. Os “*clusters empresariais*”, ou seja, a concentração geográfica de empresas, permitem uma concentração de informações e contatos, e por essa razão foi apontado por Porter (1990) como um importante fator no desenvolvimento de determinadas regiões do mundo. As coalizões, ou alianças estratégicas, são acordos a longo prazo entre empresas, e que podem abranger diversos tipos de cooperação que vão desde fornecimento de tecnologias até acordos de distribuição e comercialização (PORTER, 1990, p.78).

### 2.2.3.3 Equipe

Para as COs, a equipe é o resultado de uma cultura forte e idiossincrática (SIMON, 1996). Seus funcionários se identificam com as metas e os valores da empresa, muito mais do que nas empresas comuns. Essas empresas criam uma dependência mútua entre o empregador e o empregado, desenvolvendo um

comprometimento quase que vitalício entre ambos. Algumas características culturais, citadas por Porter (1990), descrevem o empregado alemão como disciplinado e avesso a conflitos, favorecendo este clima amistoso criado nas empresas. Manter funcionários também foi citado por Simon (1992) como uma vantagem competitiva, pois os clientes terão a confiança de relacionarem-se sempre com a mesma equipe técnica destas empresas. O desenvolvimento de um ambiente que favoreça a criatividade também se mostrou importante fonte de melhoria contínua no trabalho, incentivando as empresas a manterem e conservarem um quadro funcional qualificado.

#### 2.2.3.4 Liderança

Finalizando, a liderança, ou melhor, o impulso e a energia que algumas pessoas emanam nas Campeãs Ocultas, é importante para o crescimento da empresa. Seus líderes são, em sua maioria, extremamente focados nos negócios, resultando em uma liderança forte. Porter (1990) entende que a liderança forte advém das características técnicas dos proprietários ou gerentes, que são, na maioria das vezes, engenheiros ou técnicos que valorizam a qualidade e a perfeição na execução das tarefas.

A liderança tem muito a ver com a cultura de uma organização. Para melhor entender a cultura, buscou-se a definição proposta por Deshpandé e Webster (1989, p.4) para o tema. Segundo esses autores: “[..]a cultura é um padrão de valores compartilhados e crenças que auxiliam os indivíduos a entenderem o funcionamento organizacional e fornecem regras de comportamento para a organização [..]”.

Essa definição enfatiza três níveis diferentes da cultura, incluindo valores, normas e comportamentos na organização. Alguns autores, entre eles Homburg (2000), introduzem um novo componente para a cultura organizacional, referido por eles como “*artefatos*”. Os artefatos incluem histórias, arranjos, ritos e linguagens formando o nível mais visível da cultura nas organizações. Contudo, o significado dos artefatos é difícil de se identificar.

Em suma, a cultura organizacional é composta de quatro componentes

distintos e inter-relacionados. Eles incluem: compartilhamento de valores básicos, comportamentos, normas e diferentes tipos de artefatos. A cultura pode ser um ativo idiossincrático, e dessa forma permitir que uma empresa alcance uma vantagem competitiva sustentável. Simon (1996) entende que a cultura de uma empresa é importante para torná-la uma campeã oculta, porém não aprofundou o estudo nessa área.

#### **2.2.4 Conclusões sobre a abordagem de Simon (1996)**

O estudo que originou o livro “As Campeãs Ocultas” foi desenvolvido em um país com características únicas, as quais devem ser melhor entendidas para se poder analisar os resultados de forma crítica. Porter (1990), por exemplo, destacou que a Alemanha tornou-se uma potência industrial em fins do século XIX, baseada nos avanços proporcionados pela ciência e tecnologia superior na época. Desde então, sua economia tem sido impulsionada pela inovação. A maioria de suas empresas desfruta da vantagem do entrante, permitindo que se crie uma base de vendas, uma rede de serviços e uma rede manufaturadora internacional.

Além dos fatores de produção, a cultura alemã torna os trabalhadores e administradores muito dedicados à indústria, precedidos por um sistema educacional diferenciado que permite a formação técnica dos trabalhadores nos padrões exigidos pelo mercado de trabalho. Essa educação diferenciada do operário permite que esta especialização resulte em aumentos de produtividade e qualidade com mínimos conflitos entre os empregados e empregadores (PORTER, 1990).

Porém, essas empresas não são milagrosas e estão sujeitas aos mesmos riscos dos negócios. Ewing (2004) observa que algumas COs acabam sucumbindo enquanto outras empresas crescem muito e adquirem uma projeção mundial, como é o caso da SAP no segmento de sistemas para computadores. Porter (1990) vê, na busca pela perfeição e no perfil técnico ou científico de seus gerentes e executivos, as razões básicas do sucesso das empresas alemãs. No seu entendimento, este perfil permite que as empresas atuem muito bem com produtos e mercados ligados aos segmentos de bens de capital, e limitando sua atuação nos segmentos de bens

de consumo.

Um fator que está causando preocupação nas pequenas e médias empresas alemães é a sucessão. Autores, como Musyka et al. (1997), estimaram que, no ano 2000, aproximadamente 300.000 *mittelstand* estavam em busca de novos controladores. Os autores citam que as principais razões para essas mudanças estão no modelo organizacional defasado de muitas dessas empresas, com um lento e dispendioso desenvolvimento de produtos, e a pouca criação de valor. Complementa-se essas considerações com Porter (1980) que considera pontos fracos dessas empresas a capacidade de continuar inovando e o profissionalismo da equipe de vendas. Percebe-se que o modelo alemão possui características culturais únicas, e que foram importantes para o crescimento da indústria nos padrões até agora encontrados. A maior competitividade e interatividade propiciadas pela globalização poderão determinar mudanças importantes no modelo empresarial utilizado até o momento. Esse ponto foi avaliado por Simon (1996) que inseriu uma questão sobre o tema no seu questionário<sup>1</sup>, porém a mesma não foi detalhada em seu livro.

Encontrou-se estudos de outros países que apresentam casos de empresas de sucesso com características semelhantes às reveladas por Simon (1996). Por exemplo, Cavanagh et al. (1983) estudaram um grupo empresas com crescimento de vendas maior do que 15% ao ano por cinco anos consecutivos. Segundo os autores, empresas contrariavam o padrão da época ao atuarem com táticas de pensamento estratégico. As empresas estudadas, concentravam-se em poucos produtos e, dessa forma, definiram um novo conceito de fazer negócios. Cavanagh et al. (1983) destacaram as seguintes características comuns desse grupo de empresas: liderança em nicho, criando forças através da entrada em novos mercados, competindo em valor; foco organizacional; liderança atuante na disseminação dos valores; e sistemas financeiros avançados.

Em seu último livro, Simon (2007a) incorpora novos conceitos para definir as Campeãs Ocultas do século 21. Além da participação de mercado, o autor passa a destacar o crescimento de vendas, a expansão internacional e o lucro como fatores

---

<sup>1</sup> Ver em ANEXO A, módulo 7, questão 5.

determinantes do sucesso de uma CO no século XXI. Percebe-se uma semelhança entre o novo critério de sucesso do autor com os abordados por Cavanagh et al. (1983) ao descreverem empresas de sucesso. Tomando-se essas definições como base, o autor redefine o sucesso de uma empresa como uma atuação da empresa no sentido de obter uma expansão de mercado, buscando sua liderança, sem deixar de vislumbrar uma operação lucrativa.

### 3 MÉTODO

Nesta seção destaca-se a metodologia que foi utilizada para atingir os objetivos propostos por este estudo. Desenvolveu-se uma pesquisa de natureza exploratória que se utiliza de métodos tanto quantitativos quanto qualitativos, englobando as seguintes dimensões:

- a) O livro de Simon (1996) serviu de base para o desenvolvimento desta dissertação;
- b) Abordagem da coleta de dados: Esta pesquisa contou com duas fases de coleta de dados. Primeiramente efetuou-se um levantamento de dados secundários que buscou entender os contextos econômicos do Brasil e da Alemanha, e as pequenas e médias empresas. A seguir, efetuou-se uma pesquisa do tipo *survey* para coletar dados primários, referentes às estratégias das pequenas e médias empresas exportadoras brasileiras;
- c) Análise dos dados: Os dados coletados foram tabulados e condensados permitindo uma melhor compreensão. Também foram utilizadas técnicas estatísticas de média, variância, análise de correlação e análise fatorial para um entendimento mais profundo dos dados coletados.

#### 3.1 A PESQUISA DE SIMON (1996)

As empresas que compuseram a população para Simon (1996) tiveram sua origem em uma lista pré-concebida pelo autor, e que era composta por aproximadamente 500 empresas. Para uma empresa fazer parte da população, esta deveria satisfazer às seguintes condições: ser líder no mercado europeu ou a primeira ou segunda do mercado global; ser pequena ou média (com faturamento inferior a 1 bilhão de Euros); e possuir baixa visibilidade (nome da empresa pouco conhecido).

Disponibiliza-se uma versão traduzida do questionário utilizado por Simon (1996) no ANEXO A. O autor, em contato realizado por e-mail, não recomendou



que fosse utilizado o seu questionário em função de sua complexidade, e fez a seguinte colocação:

Nós temos o questionário em Alemão, e ele é muito complexo. Eu não sei de que forma será possível para vocês administrarem um formulário com uma lista tão complexa de questões. A razão pela qual o utilizamos é que este formulário foi resultado de uma tese de doutorado em 1995, e nós o utilizamos para fazermos comparações (SIMON, 2007).

Assim, tomou-se como guia as questões cujos resultados foram apresentados no livro de Simon (1996), “As Campeãs Ocultas”. A essas, acrescentou-se algumas questões do questionário original, disponibilizado no ANEXO A. Entre os critérios que nortearam essa escolha, destaca-se o de complementar questões apresentadas parcialmente no livro com os demais sub-itens existentes no questionário original, e que não foram referenciadas pelo autor.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Os dados de uma pesquisa podem ser obtidos de fontes de dados primários, como as *surveys*, ou de dados secundários que são provenientes de outras pesquisas. As *surveys* são um importante instrumento de coleta de dados primários, porém, muitas vezes, para um melhor entendimento dos resultados, necessita-se de uma análise do contexto que envolve o tema.

Entendeu-se importante a realização de uma análise de contexto, comparando as realidades do Brasil e da Alemanha, em função das diferentes características empresariais, políticas e demográficas dos dois países. Essa análise de contexto permitiu que se entendesse melhor de que forma as variáveis externas influenciam a estratégia das empresas nos dois países. Após a pesquisa dos dados secundários, realizou-se também uma pesquisa envolvendo as pequenas e médias empresas do Brasil. A partir dos dados obtidos, analisou-se comparativamente os mesmos com os dados obtidos por Simon (1996) para entender suas diferenças.

Para análise do contexto, utilizou-se dados produzidos por institutos de

pesquisa nacionais e internacionais, e pelos próprios governos, como por exemplo: Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio, IBGE e SECEX. Outros dados foram obtidos de organizações de classe empresariais, entre elas o SEBRAE e CNI.

As pesquisas na forma de *survey* podem ser executadas de diversas formas, tendo esta pesquisa adotado a forma auto-administrada, realizada por meio eletrônico, através de uma página na internet, conforme detalha-se na Figura 4.

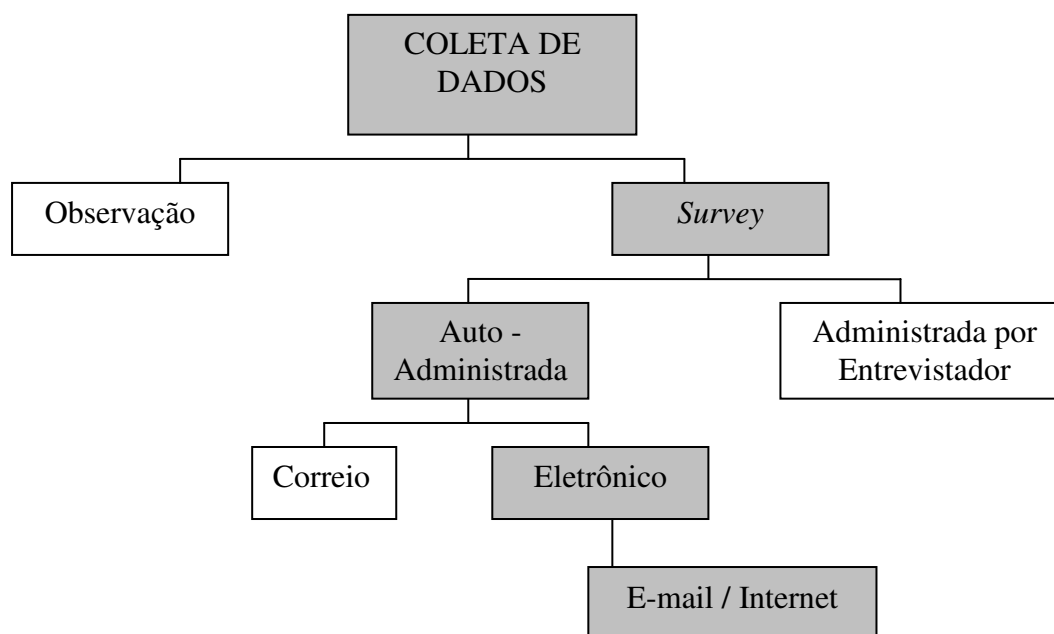


Figura 4 - Abordagens de coleta de dados  
Fonte : Adaptado de HAIR et al, (2005).

Segundo Hair et al. (2005), as *surveys*, contendo formulários computadorizados e baseadas na internet, representam quase 10% de todas as coletas de dados. Ainda segundo os autores, uma *survey* é um método de coleta de dados primários, e este tipo de dado pode sofrer influência de crenças, opiniões, experiências dos indivíduos e também de características das empresas, lucro e número de funcionários.

As *surveys* por correio eletrônico são populares e baratas, podendo ser feitas em pouco tempo, e geralmente produzem dados de alta qualidade (HAIR et al., 2005). As *surveys* pela internet oferecem mais flexibilidade, pois os formulários estão armazenados em um servidor externo e não no micro do respondente, e as respostas são enviadas diretamente para o banco de dados com as respostas. Entre as desvantagens deste tipo de pesquisa estão: a complexidade na criação dos

formulários; somente empresas que possuam computador e *e-mail* fazem parte da amostra; e este tipo de pesquisa pode gerar perda de anonimato.

Frankfort-Nachmias (1996) ressalta que as *surveys* executadas por *e-mail* possuem um índice de resposta mais baixo do que outros métodos de aplicação. Enquanto uma pesquisa por telefone pode alcançar taxas de 95% de resposta as pesquisas por e-mail conseguem taxas bem mais baixas. O autor ressalta ainda que entre os fatores que afetam o índice de resposta estão: o formato e método de envio dos formulários, a apresentação, a qualidade da lista e a seleção dos respondentes.

### 3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

As *surveys* são utilizadas para se avaliar de forma descritiva ou exploratória um grupo de análise. Uma das partes fundamentais de uma *survey* por meio eletrônico é a confecção do questionário e a formulação das questões. Um questionário deve traduzir os objetivos da pesquisa em questões, de tal forma que as repostas permitam que se atenda às questões de pesquisa (FRANKFORT-NACHMIAS,1996). Entre os meios de se formular as questões, entendeu-se que o uso de escalas ponderadas seria mais adequado, pois esse método permite que se avalie melhor e mais precisamente as opiniões dos respondentes sobre determinado tema em análise. Esse tipo de pesquisa foi escolhido por permitir que se atinja um grande número de empresas a um custo relativamente baixo.

O questionário resultante foi composto por 35 questões, dispostas em três grupos distintos, de acordo com o proposto no *framework* do trabalho e apresentado na Figura 2: visão estratégica; ambiente; e gerenciamento operacional. As variáveis foram dispostas em escalas de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente. Além das questões relacionadas com a estratégia, solicitou-se dados referentes ao perfil da empresa e do respondente. O Quadro 1 apresenta, de forma resumida, as principais questões abordadas no questionário.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Tópicos</b>
Grupo 1 Meta e visão	Avaliação de satisfação da empresa no mercado
	Entendimento da empresa sobre os fatores que determinam o desempenho
	Visão sobre o desenvolvimento da empresa
	Internacionalização: importância, quando iniciou, abertura de filiais
	Expectativas da empresa sobre o futuro do mercado
Grupo 2 Elementos do ambiente externo	Percepção em relação à importância da empresa no mercado
	Participação de mercado da empresa e concorrentes
	Importância do mercado primário
	Percepção da empresa sobre as variações no mercado
	Entendimento sobre a forma de segmentar um mercado
	Importância dos principais clientes
	Importância dos principais produtos
	Número de concorrentes, e intensidade da concorrência
	País em que se localizam os principais clientes
	País em que se localizam os principais concorrentes
Percepção da empresa quanto às suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes	
Grupo 3 Elementos do ambiente interno	Fontes de informação para inovação e número de patentes e forças motrizes
	Visão das empresas sobre as alianças estratégicas
	Avaliação da relação da empresa com os empregados
	Avaliação com relação à liderança na empresa

Quadro 1 - Apresentação sucinta dos principais tópicos abordados na pesquisa

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário autopreenchível que foi enviado através de uma mensagem de correio eletrônico (*e-mail*). Nessa mensagem, colocou-se um *link*, ou melhor, uma ligação simbólica, para uma página na internet contendo o formulário da pesquisa. Solicitou-se ao respondente preencher os campos, alguns fechados e outros abertos. Ao final do preenchimento, o formulário era enviado para uma caixa de correio eletrônico. O questionário aplicado na pesquisa se encontra no ANEXO B, tendo o seguinte *link* para a página com o formulário: <http://200.213.19.130/pesquisa/>.

O questionário aplicado compõe-se de 35 questões agrupadas em três módulos distintos: visão estratégica (7), ambiente (20) e gerenciamento operacional (8). Antes de ser aplicado o questionário, realizou-se um pré-teste com três professores da universidade, no qual se avaliou a clareza das questões e o tempo necessário para responder o mesmo. Desse pré-teste resultaram algumas considerações sobre a forma das respostas e sobre a forma de avaliação das respostas (procurar formular as perguntas escalares de forma que as respostas ficassem sob a forma de concordo totalmente e discordo totalmente).

As empresas que compuseram a amostra deveriam respeitar algumas condições: ser do Rio Grande do Sul, ser exportadora e possuir faturamento anual inferior a um bilhão de Euros. Entende-se que estas condições são necessárias para reproduzir, parcialmente, as condições impostas por Simon (1996), em função de esta pesquisa ser uma replicação do trabalho que originou seu livro.

Os questionários foram aplicados entre janeiro de 2008 e março de 2008, nas seguintes condições:

- a) entre os dias 6 e 23 de janeiro foram enviadas mensagens de correio eletrônico para 846 empresas constantes do cadastro do SEDAI-RS (2007) e da FIERGS (2007). O índice de resposta para este cadastro foi muito baixo apenas 10 respostas. Entre as causas de este índice ser tão baixo ressalta-se que muitas das informações constantes deste cadastro

estão desatualizadas. O cadastro também apresenta uma falha, pois nele constam empresas não estabelecidas no Rio Grande do Sul;

b) entre os dias 6 e 29 de fevereiro enviou-se novamente os formulários, porém buscou-se fontes alternativas para os endereços eletrônicos das empresas, e o reenvio das mensagens baseou-se em cadastros disponíveis em associações empresariais setoriais que possuíam dados disponíveis na internet, entre as quais destacam-se:

- Movergs - Associação das Indústrias Moveleiras (MOVERGS, 2007);
- Abicalçados - Associação Brasileira da Indústria de calçados (ABICALÇADOS, 2007);
- SIMECS - Sindicato da indústria metal mecânica de Caxias do Sul (SIMECS, 2007).

Ao todo foram enviadas 3.043 mensagens de correio eletrônico, e apesar das dificuldades, foram recebidos 42 formulários, sendo 39 considerados válidos para esta pesquisa. Obteve-se, assim, uma taxa de retorno de 1,38%, sendo o retorno baixo um fator negativo já salientado por Frankfort-Nachmias (1996) como um dos problemas nos formulários aplicados unicamente através da *internet*. Como causas desse fato, destacam-se o elevado número de mensagens indesejadas, conhecidas por *spam*, recebido nas empresas; o receio de que as mensagens contenham vírus; e o receio de repassar informações através da internet<sup>2</sup>.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Um dos grandes desafios do pesquisador é o processo de transformar os dados coletados em conhecimento (HAIR et al., 2005, p.256). Com esse objetivo os dados da pesquisa devem ser agrupados e transformados, buscando tornar mais fácil a sua compreensão. Normalmente, os dados das pesquisas são apresentados

---

<sup>2</sup> Observou-se o receio de repassar informações pela internet, e diversas empresas ligaram para confirmar a veracidade da pesquisa.

nas formas de tabelas ou gráficos, permitindo uma compreensão mais ampla dos resultados.

Ao se apresentar os dados, disponibiliza-se as medidas de tendência central, permitindo condensar as informações para melhor compreendê-las. Dentre as medidas de tendência central, a média é uma das mais utilizadas. Entende-se importante avaliar também a dispersão dos dados, sendo a variância a mais utilizada, pois determina a distância dos respondentes em relação à média. Se os escores de dispersão são grandes, é porque existe uma grande variabilidade das respostas.

Além de auxiliar na apresentação dos dados, a estatística oferece ao pesquisador instrumentos que permitem verificar se fatos ou fenômenos em uma amostra podem ser confirmados. Entre as principais técnicas existentes para este processo destacam-se a análise de correlação, a análise fatorial e a regressão linear.

## 4 CONTEXTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - O BRASIL E A ALEMANHA

Devido ao seu grande número, as PMEs representam um segmento importante das economias mundiais. Wolf (2006) entende que as pequenas e médias empresas podem auxiliar no desenvolvimento econômico, pois empresas com um desempenho superior podem aumentar de tamanho e, dessa forma, contribuir para o crescimento econômico de uma região. Ao estudar as PMEs, busca-se expandir o nosso entendimento sobre os fatores que contribuem para a sua performance. Destaca-se que o entendimento de PMEs varia de acordo com o país e autor. Simon (1996), por exemplo, entende que uma empresa é pequena ou média, se possuir um faturamento de até um bilhão de Euros. Por outro lado, a classificação brasileira de PMES baseia-se no número de funcionários. Após esta ressalva, entende-se que o acesso aos mercados internacionais tem sido a opção de crescimento para as PMEs da Alemanha, e por esta razão se fará uma avaliação do contexto que envolve essas empresas no Brasil e na Alemanha.

### 4.1 AS PMES NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

As PMEs são muito importantes para o Brasil, e segundo dados do Sebrae (2007) elas respondem por mais de 99% dos estabelecimentos industriais no Brasil (Tabela 3), e por mais de 75% dos empregos no país (Tabela 5). Em números absolutos, em 2005, o Brasil detinha 270.245 estabelecimentos no ramo industrial, e 77.127 mil dessas estavam no Rio Grande do Sul. Segundo o Sebrae (2007), as pequenas e médias empresas do ramo industrial concentram-se nos setores de vestuário, alimentos, minerais, produtos de metal, madeira, móveis e impressos.

Tabela 3 - Número de estabelecimentos industriais no RS e Brasil, segundo o porte em 2005

Porte	Rio Grande do Sul		Brasil	
	Número	%	Número	%
MPEs	77.127	99%	268.636	99%
Grandes	411	1%	1.609	1%
Total	77.538	100%	270.245	100%

Fonte: SEBRAE (2007).



Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior do Brasil (SECEX, 2006), o Rio Grande do Sul exportou em 2006 um valor de US\$ 11,19 bilhões. As micro, pequenas e médias empresas apesar de serem maioria, 81% do total das empresas, foram responsáveis por apenas 11,4% do valor total exportado (Tabela 4). Nesses dados, incluem-se além das indústrias, as exportações realizadas por empresas de comércio, e *trading companies*.

Tabela 4 - Exportações do Rio Grande do Sul segundo o porte de empresa em 2006

Porte	Empresas			Valor Exportado		
	Número	%	Ac. %	US\$ Milhões	%	Ac. %
Micro	746	27	27	39,64	0,4	0,4
Pequenas	749	27	54	227,04	2,0	2,4
Médias	755	27	81	1.008,32	9,0	11,4
Grandes	535	19	100	9.920,43	88,6	100,0
Total	2.785	100		11.195,42	100,0	

Fonte: SECEX (2006).

As micro, as pequenas e as médias empresas são consideradas as maiores empregadoras do país, porém não são tão eficientes quanto as grandes empresas (Tabela 5). Ao se utilizar, por exemplo, o indicador de vendas por funcionário, constata-se que as grandes empresas podem ser consideradas até 5 vezes mais eficientes do que as microempresas, obtendo um valor médio de US\$ 151.520 contra US\$ 33.340.

Tabela 5 - Pessoas empregadas e vendas nas unidades industriais brasileiras em 1999, segundo o porte de empresa

	Funcionários			Vendas			US\$ / Func.
	Número	%	Acum. %	US\$ Milhões	%	Acum. %	
Micro	1.123.564	23	23	37.558	8	8	33.430
Pequenas	1.013.735	21	43	57.658	13	21	56.880
Médias	1.542.337	31	75	167.271	37	58	108.450
Grandes	1.237.780	25	100	187.545	42	100	151.520
Total	4.917.416	100	-	450.032	100	-	91.520

Fonte: IBGE (1999) - Mapa do mercado de trabalho.

Em pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2006) sobre a competitividade das pequenas e médias empresas indústrias brasileiras, constatou-se que essas melhoraram de posição nos últimos anos. Entretanto, ainda aparecem

aspectos negativos no que diz respeito ao *design* e apresentação do produto. A pesquisa atribui essa melhoria ao esforço empreendido pelas empresas industriais no sentido de elevar a qualidade de seus produtos e a produtividade de seus processos de fabricação. O Quadro 2 apresenta alguns indicadores de competitividade na indústria, no ano de 2006, e a sua variação sobre pesquisa anterior realizada em 1999.

Determinantes da competitividade	Indicadores	Variação nos últimos 5 anos
Qualidade	Qualidade e índice de retrabalho Cumprimento de prazos de entrega	Melhorou Prazos ficaram menores
<i>Design</i>	Investimento em <i>design</i> * somente 50% das médias e grandes investem em <i>design</i>	Continua baixo
Tecnologia	Investimento em P&D (* lançamento de produtos e compras de máquinas)	Aumentaram os investimentos
Recursos Humanos	Programas de treinamento e capacitação dos funcionários	Aumentou o número de horas de treinamento
Infra-Estrutura	Serviços públicos de telefonia, energia elétrica e logística	Melhorou

Quadro 2 - Alguns determinantes da competitividade das PMEs brasileiras  
Fonte: Elaborado a partir de CNI (2006).

Conforme os dados da pesquisa do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) o grande número de pequenas e médias empresas no Brasil se deve à vocação empreendedora do país. Esse índice mede o grau de empreendedorismo de um país, e o Brasil foi classificado na nona posição com uma taxa de potencial empreendedor de 12,72. Comparando-se este valor com outros países como Estados Unidos 9,61, Itália 5,01 e França 3,17 observa-se que o Brasil está muito à frente dos mesmos (PASSOS et al., 2008). Os pesquisadores atribuem esses resultados aos seguintes fatores: às questões sociais e ao fato de a população brasileira ser mais jovem e disposta a enfrentar riscos.

Passos et al. (2008), entretanto, destacam que a maioria dos novos empreendimentos estão ligados ao setor de serviços pessoais (comercialização de alimentos e roupas, bares e lanchonetes, tratamento de beleza e estética), e não do setor industrial.

Os autores desta pesquisa avaliaram, também, a intenção dos empresários industriais de atuarem no mercado internacional, e constataram que apenas 13% dos empresários iniciam suas operações com a expectativa de venderem seus produtos ao exterior. Os poucos com vocação exportadora também possuem pouca ambição quanto a este mercado, pois esperam que apenas 25% do seu faturamento venha de clientes no exterior.

## 4.2 AS PMEs NA ALEMANHA

Segundo o IDWK (2002), as pequenas e médias empresas da Alemanha são mais conhecidas por *mittelstand*, pois ao contrário dos outros países europeus elas existem em grande número. Das 3,4 milhões de empresas existentes no país, 99,7% estão enquadradas nessa categoria. Entretanto, deve ser observado que nesse país as empresas são enquadradas como pequenas e médias quando empregarem até 1.000 funcionários e tiverem um faturamento anual de até 50 milhões de Euros. Esse grupo de empresas é muito importante para a Alemanha, pois elas concentram 70% dos empregos, 49% dos novos empreendimentos e 46% de todos os investimentos (IDWK, 2002).

Outra grande característica desse grupo de empresas é o seu envolvimento em atividades de negócio internacional. McDonald (2003), em pesquisa desenvolvida na Alemanha, constatou que 41% dessas empresas estão envolvidas com investimentos diretos no exterior, estando a maioria delas ampliando operações em outros países. Grande parte destas empresas é criada e dirigida por um empreendedor, cuja liderança é sucedida, na maioria das vezes, por um membro da família.

Vislumbram-se dificuldades na continuidade do sucesso das *Mittelstand*, em parte, decorrente da baixa atividade empreendedora na Alemanha. Poucas empresas estão sendo criadas, e as existentes estão encontrando problemas com a sucessão (MUSYKA, 1997; McDONALD, 2003). Esses dados são reforçados pelos resultados do indicador de GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) do ano de 2006, cujo índice de apenas 4,2 é muito mais baixo que de outros países desenvolvidos

como Estados Unidos, Noruega, Holanda e Finlândia. Entre os fatores apontados para esse baixo índice estão as atitudes negativas em variáveis importantes. Foram apresentados como exemplo: a percepção de oportunidades ao empreendedorismo e o medo em fracassar. Schlemm et al. (2007) destacam o esforço do governo alemão para incentivar a atividade empreendedora, concedendo incentivos para quem quiser montar o seu próprio negócio, buscando com isso diminuir o desemprego do país que, no ano de 2006, apresentava-se elevado.

#### 4.3 CONTEXTO PAÍS: PRINCIPAIS INDICADORES DO BRASIL E DA ALEMANHA

Na medida em que os fatores econômicos e culturais de um país influenciam a estratégia das empresas que nele se inserem (MAKINO et al., 2004), torna-se importante ver a distinção desses nos países em questão, Brasil e Alemanha. Esse entendimento deve melhor qualificar a análise dos dados da pesquisa que serão apresentados após esta seção.

A economia brasileira apresenta uma característica distinta, principalmente se comparada com os países europeus. Miranda (2001) destaca que as restrições do balanço de pagamentos sempre tiveram papel decisivo na trajetória de crescimento do país, e estas não tinham origem no nível de atividade decorrente da dinâmica da demanda interna. Segundo o autor, o Brasil submeteu por muitos anos sua economia ao regime de controle de fluxos cambiais, gerando interferências na economia por meio dos subsídios, das políticas de incentivo à substituição de importações e ao controle artificial do valor da moeda. Essas políticas governamentais alteraram a competitividade industrial, permitindo que indústrias pouco produtivas se apresentassem como competitivas nos mercados internacionais. Somente nos anos 1990 ocorreu uma mudança de postura no governo brasileiro, decorrente do aumento na concorrência entre empresas, países e blocos comerciais. Essas transformações, que ainda estão em curso, resultaram em mercados em constante mudança, decorrentes de novas tecnologias, redefinições patrimoniais e nas relações entre mercado e estado.

Em análise sobre crescimento dos países que adotaram os tratados

internacionais realizada pela OMC (WTO, 2007), foi destacado o papel preponderante desses mercados no desenvolvimento de quem adotou esse mecanismo comercial. Esses acordos comerciais causaram a queda de barreiras protecionistas entre os países, forçando a indústria e a agricultura a serem competitivas.

Adicione-se a isso que, a partir da segunda guerra mundial, a expansão comercial européia se desenvolveu gradualmente, pois prevaleceu a convicção de que os espaços nacionais eram insuficientes para a utilização plena da tecnologia já disponível na época (WTO, 2007). Na opinião de Furtado (1982), um considerável esforço foi então realizado visando eliminar os obstáculos institucionais à unificação dos espaços econômicos. Ainda segundo o autor, a expansão do comércio exterior tem sido, para as grandes economias européias, tanto uma forma de dinamizar a demanda agregada (ampliação dos mercados) como de alcançar níveis mais elevados de diversificação da oferta interna, ou seja, de contornar os obstáculos criados à diversificação da produção pela estreiteza dos mercados nacionais.

As diferenças econômicas e políticas entre Brasil e Alemanha ficam destacadas quando se compara a evolução do comércio internacional do continente europeu frente ao continente sul-americano. A Alemanha, seguindo a política da União Européia, priorizou os acordos comerciais e a eliminação de barreiras comerciais para dinamizar sua economia. Com isso, suas empresas foram expostas a uma feroz concorrência, da qual sobreviveram somente as mais eficientes. O parque industrial brasileiro, por outro lado, formou-se através de modelos intervencionistas, com incentivos fiscais e compra de tecnologia por parte do governo através de empresas estatais. O posicionamento das empresas brasileiras foi utilizar os incentivos e a proteção governamentais, ao invés de inovações, novas tecnologias e pesquisas para buscar o aumento de produtividade.

O Quadro 3 apresenta os principais indicadores econômicos e sociais dos dois países. Chama-se a atenção para a diferença do PIB dos dois países, tendo a Alemanha um valor quase três vezes maior, com metade da população. Outro dado que apresenta uma grande diferença é a participação das exportações no PIB, tendo a Alemanha praticamente metade deste número originado pelo comércio exterior.

	Alemanha			Brasil		
	2000	2005	2006	2000	2005	2006
População (milhões hab.)	82,20	82,50	82,40	174,20	186,80	189,30
Crescimento Populacional	0,10%	-0,10%	-0,10%	1,50%	1,40%	1,30%
Expectativa de Vida (anos)	77,90	78,90	79,10	70,40	71,80	72,10
Consumo de Eletricidade (KWH / hora)	6.680	7.111	-	1.893	2.008	-
PIB ( US\$ Bilhões)	1.900	2.800	2.900	644	882	1.100
Crescimento PIB	3,20%	0,90%	2,80%	4,30%	2,90%	3,70%
PIB <i>percapita</i> em US\$	25.990	30.540	32.680	6.840	8.120	8.700
Inflação	-0,70%	0,60%	0,30%	6,20%	7,50%	4,30%
Part. Agricultura no PIB	1,30%	1,00%	1,00%	5,60%	5,60%	5,10%
Part. Indústria no PIB	30,30%	29,30%	30,00%	27,70%	30,30%	30,90%
Part. Serviços no PIB	68,50%	69,70%	69,10%	66,70%	64,00%	64,00%
Importância das exportações para o PIB	33,40%	40,70%	45,10%	10,00%	15,10%	14,70%

Quadro 3 - Principais indicadores econômicos da Alemanha e do Brasil entre 2000 e 2006  
 Fonte: Adaptado de WORLD BANK (2008).

A Alemanha que tem estado envolta por um ambiente competitivo no qual a intervenção do estado tem sido mínima e as barreiras comerciais descendentes, foi levada a desenvolver uma economia competitiva, de livre concorrência, na qual somente as indústrias mais competentes sobreviveram.

Além dos indicadores econômicos, destacam-se os indicadores do Banco Mundial (WORLD BANK, 2008), apresentados no Quadro 4, que permitem avaliar questões relacionadas com tarifas, logística e pesquisa e desenvolvimento dos dois países. No grupo das tarifas, fica claro um maior protecionismo do Brasil quando comparado com a Alemanha, sendo as barreiras comerciais brasileiras 93% mais altas. Em diversos outros indicadores, o Brasil está em posição de inferioridade em relação à Alemanha. Em termos de logística, por exemplo, apresenta um índice de performance 33% inferior; custos de exportação 20% superior; e quase três vezes mais tempo necessário para realizar uma exportação. Na maioria dos indicadores, a Alemanha apresenta vantagens, demonstrando um comprometimento do governo com o desenvolvimento de condições favoráveis ao incremento e à manutenção do comércio exterior elevado.

Grupo	Indicador	Alemanha	Brasil
Tarifas	Índice geral de tarifas restritivas	4,33	8,40
	Tarifas incidentes sobre produção	0,99	9,32
	Facilidade de realizar negócios (entre 1 e 175)	16,00	113,0
Logística	Performance da Logística (entre 1 e 5)	4,10	2,75
	Custo de fazer negócios ( US\$ / <i>Container</i> )	740	895
	Número de dias para exportação	7	18
Indicadores Gerais	Participação ad Agricultura nas Exportações	4,95%	30,20%
	Participação da Manufatura nas Exportações	83,32%	53,88%
	Crescimento Real das Exportações	11,71%	11,07%
	Crescimento Nominal das Exportações	15,56%	21,00%
	Comércio Internacional <i>percapita</i> ( em Us\$)	25.505	1.262
	Participação no comércio mundial	8,54%	1,14%
P & D	Pesquisadores ( número de pesquisadores por 1000 empregados)	6,95	1
	Famílias de Patentes Tradicionais	6.266,00	58,58
	Dispêndios Brutos em P&D sobre PIB	2,49%	0,91%

Quadro 4 - Principais indicadores relacionados ao comércio exterior no ano de 2007  
 Fonte: WORLD BANK (2007) - Elaborado pelo Autor.

Com base no que foi apresentado, percebe-se que a economia alemã está baseada nas manufaturas, pois essas representam 83% do total de suas exportações. No Brasil, as manufaturas estão crescendo e, atualmente, representam 53% do total exportado; no entanto, os produtos agrícolas ainda são muito representativos.

Conforme relatado no Capítulo 2, a Alemanha é uma potência exportadora desde o final do século XIX, baseando-se na produção de produtos inovadores e tecnologicamente avançados. O que chama a atenção dos pesquisadores é o perfil de empresas que compõem as exportações, pois não são as grandes, mas sim pequenas e médias empresas. Essas empresas conseguem atuar com sucesso mesmo nos países mais exigentes, tendo a França e os Estados Unidos como os principais destinos de suas exportações.

O Quadro 5 apresenta os principais parceiros comerciais do Brasil e da Alemanha. Destaca-se a grande diferença nos valores exportados dos dois países, tendo o principal destino das exportações alemãs um valor 4,6 vezes maior do que o principal destino das exportações brasileiras.

Principais destinos das exportações da Alemanha	Valor em US\$ Bilhões	Principais destinos das exportações do Brasil	Valor em US\$ Bilhões
França	62,78	Estados Unidos	13,55
Estados Unidos	56,39	Argentina	6,23
Inglaterra	45,71	Holanda	2,80
Itália	41,66	Alemanha	2,53
Holanda	35,43	Japão	2,47

Quadro 5 - Principal destino das exportações da Alemanha e do Brasil em 2006  
Fonte: WORLD BANK (2007) - Elaborado pelo Autor.

A atuação dos países desenvolvidos na produção industrial de maior valor agregado é de conhecimento dos pesquisadores. Kogut (1984), por exemplo, buscou mapear o segmento de produto e o país mais adequado à sua produção, baseando sua análise na correlação entre o capital e o trabalho. O Quadro 6 apresenta resumidamente suas conclusões, as quais, embora de mais de 20 anos, merecem ser consideradas.

Tipo de Indústria	País preferencial para sua instalação
Pesquisa	Países desenvolvidos
Manufatura de Eletrônicos Complexos	Países desenvolvidos
Manufatura de Máquinas Industriais	Países desenvolvidos
Manufatura Básica	Países em desenvolvimento
Manufatura de Montagem	Países em desenvolvimento
Bens de Consumo Simples	Países em desenvolvimento e países subdesenvolvidos
Processamento de Alimentos	Países subdesenvolvidos

Quadro 6 - Tipo de indústria / país no qual a cadeia de valor apresenta vantagem comparativa  
Fonte: KOGUT (1984) - Adaptado pelo Autor.

Segundo essa visão, as empresas buscam distribuir as unidades de produção em função da intensidade de mão-de-obra e o nível tecnológico necessário para a produção de determinado bem ou serviço. Por exemplo, a indústria de máquinas e equipamentos industriais apresenta vantagens comparativas quando instalada nos países desenvolvidos, enquanto as indústrias de montagem e manufatura básica acabam tendo mais vantagens comparativas quando instaladas nos países em desenvolvimento.

Conforme explanado anteriormente, a visão de Kogut (1984) sobre a distribuição da produção entre os países desenvolvidos e não desenvolvidos é coerente com os dados apresentados nesta avaliação comparativa - Brasil e



Alemanha. A Alemanha, como país desenvolvido, especializou-se na manufatura de bens de tecnologia mais elevada. Esse tipo de indústria para continuar competitiva necessita investimentos constantes em pesquisa e desenvolvimento. O Brasil, como país em desenvolvimento, possui empresas de diversos níveis tecnológicos, porém o maior número de empresas se encontra na manufatura básica, manufatura de montagem e bens de consumo simples.

Na Tabela 52 do ANEXO C, discute-se a matriz das exportações brasileiras segundo a intensidade tecnológica. Percebe-se que 47,7% das exportações são de produtos de média-baixa e baixa intensidade tecnológica e 30,4% são de empresas de alta e média-alta intensidade tecnológica. Na Alemanha, por outro lado, percebe-se que 76% das exportações provêm de setor de média-alta intensidade tecnológica, e apenas 20% de suas exportações baseiam-se em produtos de baixa tecnologia, conforme detalha-se no ANEXO C, Tabela 54.

O Quadro 7 apresenta o número de certificações ISO emitidas para alguns países selecionados. O Brasil demonstra que está preocupado em melhorar e certificar sua produção através de indicadores de qualidade internacionalmente reconhecidos. O número de certificados do Brasil está bastante próximo de países desenvolvidos, como, por exemplo, o Canadá. Esses indicadores demonstram a intenção da indústria brasileira na direção de uma posição mais elevada na cadeia de valor da indústria.

País	Número de certificados ISO 9001
China	162.259
Itália	105.799
Japão	80.518
Espanha	57.552
Alemanha	46.458
EUA	44.883
Canadá	11.917
Brasil	9.014
Argentina	7.934

Quadro 7 - Número de certificados ISO emitidos em países selecionados em 2006  
Fonte: INMETRO (2008).

#### 4.4 CONCLUSÕES ENVOLVENDO O CONTEXTO BRASIL E ALEMANHA

O presente capítulo permitiu uma avaliação do contexto que envolve os países em análise. Seria importante ressaltar alguns pontos que sobressaem nesta análise, como por exemplo, o desenvolvimento econômico de ambos, a cultura, e as instituições governamentais.

O Brasil pode ser considerado um país em desenvolvimento que buscou criar um parque industrial baseando-se na substituição de importações e criação de barreiras alfandegárias. A Alemanha, no entanto, já era considerada, desde o final do século XIX, uma potência industrial, tendo como base de suas exportações produtos inovadores e tecnologicamente avançados.

O modelo industrial de um país sofre influência da cultura e do perfil econômico-social da população (KOGUT, 1984). No caso da Alemanha, destaca-se a forte presença no segmento de produtos eletro-eletrônicos e mecânicos, os quais representam 50% de suas exportações (ANEXO C, Tabela 54). Conforme Simon (1996), a maioria das empresas vende produtos destinados a outras empresas (bens de capital), peças ou componentes destinados à outras empresas, ou bens de consumo para mercados estratificados. Porter (1980) entende que as empresas alemãs enfrentarão diversos desafios no futuro, entre eles: dificuldade de criar novos empregos; capacidade de continuar inovando; marketing deficitário devido ao perfil técnico de seus vendedores; criação de oligopólios que tendem a ser um inibidor da competição entre empresas e que podem gerar no médio prazo a estagnação dessas indústrias.

O Brasil, por outro lado, apresenta uma dicotomia ao possuir instituições em nível de primeiro mundo e outras dignas de um país subdesenvolvido, demonstrando que se encontra em uma encruzilhada típica dos países em desenvolvimento. Guandalini (2008) apresenta um país que se destaca nos biocombustíveis, porém, sofre com denúncias de trabalho escravo no campo. Segundo esse autor, o Brasil é uma das economias mais fechadas do planeta, e não será mantendo este protecionismo que o país conseguirá se tornar uma potência econômica mundial. Para superar o atraso, o país deveria diminuir a burocracia, o custo trabalhista e a

falta de infra-estrutura. Falta ampliar os esforços na qualificação de trabalhadores de modo que sejam capazes de produzir produtos e serviços mais elaborados. Para isso, deve-se investir mais no ensino, desde o ensino fundamental até a pesquisa científica.

Em nível mundial, observa-se o aumento da participação dos países em desenvolvimento na economia global. Isso tende a criar uma nova realidade, causando uma redistribuição do poder político e econômico que surgiu após a segunda guerra mundial (VEIGA, 2008). A entrada dos países em desenvolvimento, muitas vezes denominados de BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), na acirrada disputa por mercados, impacta na maior demanda por recursos e mercados. Com isso, são esperadas, entre outras, alterações profundas nos salários, nos empregos e nas distribuições de renda decorrentes dos países industrializados. A crescente qualificação da mão-de-obra desses países, aliada aos investimentos em ciência e tecnologia, tende a diminuir as diferenças hoje existentes em termos de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Como os custos são muito menores nesses países, uma nova reorganização econômica tende a surgir. Uma questão resulta desta avaliação: como a economia mundial vai se organizar para coordenar a expansão dos países em desenvolvimento e como o Brasil pode melhorar sua posição competitiva sem acirrar a concorrência com as indústrias dos países desenvolvidos?

Outro ponto que seria importante destacar é em relação ao porte de empresa. As visões tradicionais buscam fatores regionais e políticos para agrupar as empresas; porém, entende-se que a visão de autores de fora do padrão da escola Norte Americana rediscute o conceito de pequena e média empresa. Por exemplo, Simon(1996) utiliza um conceito diferente para enquadrar uma empresa como pequena ou média, e os seus números não deixam de surpreender. Para ele, uma empresa exportadora é pequena ou média, se possuir faturamento inferior a um bilhão de Euros. Ao analisar esses valores com cautela, entende-se que esta abordagem é coerente no mercado globalizado. Percebe-se que ao selecionar sua amostra do autor considera, além do faturamento e número de funcionários, a cultura da empresa.

No Quadro 8, estão resumidas as principais considerações na análise

comparativa do Brasil e da Alemanha. Nos dados apresentados, destaca-se que o governo de um país também tem importância neste processo de política exportadora, com destaque para as barreiras alfandegárias, para o agente desenvolvedor do comércio exterior que acabam impactando na importância das exportações sobre o produto interno bruto do país.

<b>Considerações relevantes</b>	<b>Brasil</b>	<b>Alemanha</b>
Base industrial	Substituição de importações, para mercado local	Liderança de mercado baseada na inovação e tecnologia
Segmento de produtos, com destaque na exportação, em função da intensidade tecnológica	Indústria de baixa tecnologia e média-baixa tecnologia	Indústria de alta tecnologia, e média-alta tecnologia
Participação das exportações no PIB (ano de 2006)	45,1%	14,7%
Barreiras no comércio exterior (alfandegárias)	Altas	Baixas
Potencial empreendedor	Alto	Baixo
Agente desenvolvedor do comércio exterior	Empresas buscam mercados de forma isolada	Governo busca estabelecer tratados de comércio
Tendência para futuro nas exportações	País deve desenvolver suas exportações nos segmentos de média e alta tecnologia	As exportações nos segmentos de média e alta tecnologia devem enfrentar um aumento na concorrência por parte do BRIC

Quadro 8 – Resumo das considerações envolvendo Brasil e Alemanha

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Com base nos dados coletados, realizou-se a tabulação das respostas que representam a percepção das empresas exportadoras do Rio Grande do Sul quanto aos fatores relacionados com a estratégia, o ambiente e com o gerenciamento operacional. Conforme definido na metodologia, as questões da *survey* foram, na grande maioria, fechadas. Utilizou-se, porém, uma escala variando entre 1 e 7, para avaliar-se de forma ponderada a opinião dos respondentes. Além dos dados da *survey*, foram utilizadas fontes secundárias, entre elas, os relatos de Simon (1996) sobre as empresas alemãs.

As informações a seguir relatadas estão organizadas na seguinte ordem: perfil dos respondentes, meta e visão estratégica, ambiente externo, elementos do ambiente interno e aplicação de técnicas de correlação nos dados obtidos.

### 5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste item apresentam-se os dados que identificam características das empresas respondentes, entre eles: o tipo de controle, porte, setor de atuação, e idade. Os questionários foram respondidos, em sua maioria, pelo diretor ou diretor presidente das empresas (ANEXO E, Tabela 57).

A maioria das empresas tem origem familiar, tendo ainda em 51% dos casos participação da família na administração (Tabela 6). Ao perceber-se que a maioria das empresas surgiu após 1970 (Tabela 8), e tiveram apenas um presidente, ANEXO E, Tabela 56, supõe-se que muitas delas ainda sejam dirigidas pelo seu fundador.

Tabela 6 - Perfil das empresas segundo o controle

Tipo de controle	%	Acumulado %
Familiar c/família na administração	51,0	51,0
Familiar s/família na administração	13,0	64,0
Não familiar	26,0	90,0
Outra empresa	10,0	100,0
Total	100,0	

Em relação ao setor de atuação (Tabela 7), cabe destaque ao de metalurgia com 20,5% dos respondentes, seguido pelo setor de alimentos/bebida e fumo com 15,4%, fabricação de máquinas e equipamentos com 12,8% e outros setores não especificados com 20,5%. Esta amostra demonstra a grande diversidade da pauta de exportações da indústria do estado do Rio Grande do Sul, mas que apresenta uma grande concentração em setores de média e baixa intensidade tecnológica, com por exemplo: Metalurgia, Alimentos, Calçados, Móveis e Vestuário que juntos representam 53,9% das respondentes.

Tabela 7 - Perfil das empresas segundo o setor de atuação

Setor de atuação	%
Metalurgia	20,5
Alimentos / bebida / fumo	15,4
Fabricação de máquinas e equipamentos	12,8
Calçados / borracha	10,3
Veículos / autopeças	7,7
Móveis	5,1
Química	5,1
Vestuário	2,6
Outros	20,5
Total	100,0

Na Tabela 8, apresenta-se as empresas segundo sua idade, tendo-se encontrado uma média de 34 anos. Percebe-se que a média de idade das empresas pesquisadas é bastante inferior à apresentada por Simon (1996, p.20), cuja média de idade foi de 67 anos. Nos dados desta pesquisa, destaca-se um grupo de empresas antigas, com mais de 60 anos e que representa 28,2% do total. Entre os anos 1950 e 1970 identifica-se uma baixa taxa de empresas respondentes, com somente 12,7%. Observa-se que a maior parte dos respondentes, 58,3%, surgiu após 1970.

Tabela 8 - Perfil das empresas segundo ano de fundação

Ano de fundação	%	Acumulado %
Antes de 1950	28,2	28,2
Entre 1950 e 1960	5,1	33,3
Entre 1960 e 1970	7,6	41,0
Entre 1970 e 1980	17,9	58,9
Entre 1980 e 1990	23,0	82,0
Entre 1990 e 2000	15,3	97,4
Depois de 2000	2,5	100,0
Total	100,0	

## 5.2 META E VISÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nesta seção são apresentados os aspectos relacionados à percepção dos respondentes quanto às suas bases estratégicas. Conforme ressaltou-se no referencial teórico, através dos conceitos de Andrews (1971) e Simon (1996), a forma como as empresas planejam, bem como suas ações em um período de tempo, são indicadores importantes para se entender a visão estratégica das mesmas.

Inicia-se a apresentação destes dados, buscando-se entender a satisfação das empresas em relação ao seu desempenho. Em seguida, apresenta-se a visão dos respondentes em relação à liderança de mercado, à forma pela qual ocorreu o desenvolvimento da empresa e finaliza-se com a internacionalização das empresas, destacando-se a entrada nos mercados internacionais e o peso das exportações nas receitas totais.

### 5.2.1 Satisfação

O índice geral de satisfação apresentou média de 4,8, e analisando-se os indicadores individualmente, (Tabela 9), vê-se que as empresas estão mais satisfeitas com a utilização de sua capacidade e com a qualidade dos seus produtos. Por outro lado as empresas estão menos satisfeitas com relação aos lucros e aos processos de redução de custos.

Tabela 9 - Indicadores de satisfação

Satisfação com	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Capacidade instalada	5,3	1,41
Qualidade	5,2	1,40
Ramo de atividade	5,1	1,37
Crescimento	5,0	1,54
Posição competitiva	4,7	1,60
Resultados	4,7	1,47
Lucros	4,4	1,46
Redução de custos	4,3	1,41
Média geral = 4,8    Desvio padrão = 1,24		

Segmentando-se as empresas segundo o número de funcionários, constata-

se que esse número impacta na satisfação das empresas (Tabela 10). Cabe destacar que a produtividade foi um dos fatores que apresentaram maior diferença, e supõe-se que os ganhos de escala tenham influência sobre esse valor.

Tabela 10 - Satisfação segmentada pelo número de funcionários

Número de funcionários	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Até 99	4,3	1,45
De 100 a 499	5,0	1,44
Mais de 499	5,1	0,78

Avaliou-se também os resultados obtidos no Brasil em relação aos apontados por Simon (1996) em relação à Alemanha, conforme Figura 5. Ao analisar-se a figura, surpreende a semelhança nas curvas apresentadas, principalmente se forem consideradas as diferenças nos ambientes competitivos e ramos industriais envolvidos.

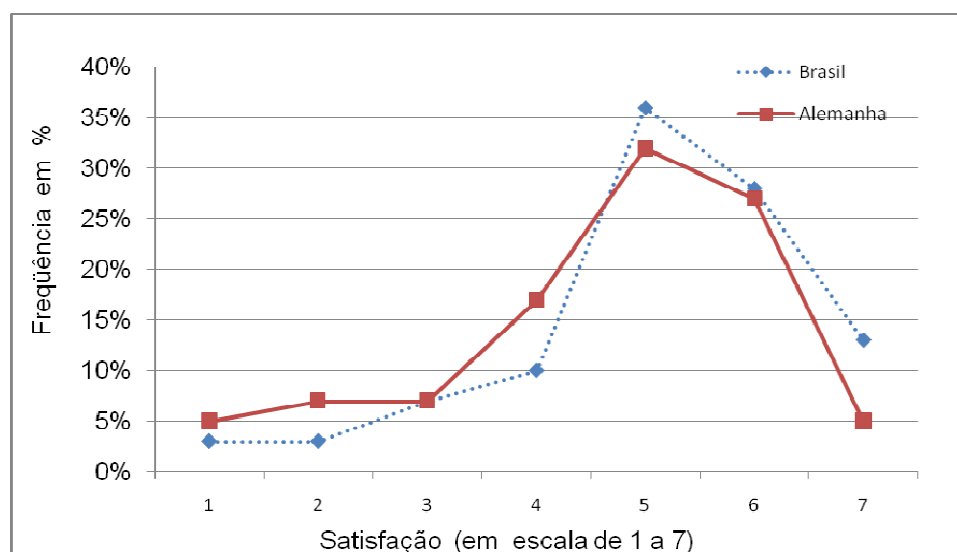


Figura 5 - Comparação do índice de satisfação da empresa com seus negócios no Brasil e na Alemanha, considerando os últimos 5 anos

Fonte: Dados da pesquisa e de Simon (1996, p. 24)

## 5.2.2 Definição de Liderança de Mercado

Conforme apresentado por Simon (1996, p.45), os critérios que as empresas utilizam para definir a liderança de mercado são essenciais para que se possa avaliar a estratégia, a concorrência e a liderança em um determinado mercado. A



definição de estratégia de Andrews (1971), reproduzida no referencial teórico, menciona a definição do mercado no qual uma empresa atua como ponto de partida para o planejamento estratégico.

Para os respondentes desta pesquisa, os fatores determinantes para a liderança de mercado de uma empresa, são a tecnologia e a linha de produtos com 51% de indicações, seguindo-se o faturamento com 49% e o número de unidades vendidas com 33% (Tabela 11).

Tabela 11 – Fatores determinantes da liderança de mercado

Na sua opinião, quais fatores determinam a liderança de mercado de uma empresa?	Brasil freqüência em %	Alemanha freqüência em %
Tecnologia	51%	36%
Linha de Produtos	51%	7%
Faturamento	49%	73%
Unidades Vendidas	33%	47%

Fonte: Dados da pesquisa e de Simon (1996, p. 30).

As empresas tiveram a oportunidade de expressar, em um campo livre, outros fatores que determinam a liderança de mercado e surgiram as seguintes colocações: baixos custos; marca; capacidade de agregar valor; geração de caixa (EBITA); serviço ao cliente; inovação.

Percebe-se com esses resultados que existem diferenças entre as prioridades das empresas pesquisadas em relação às alemãs. Apesar de não se ter condições de comparar estatisticamente as pesquisas, os alemães indicaram o faturamento como fator mais importante para determinar a liderança de mercado, seguido pelas unidades vendidas, ficando tecnologia em terceira posição.

A partir desses dados, pode-se interpretar que o segmento no qual uma empresa atua pode ser determinante para a percepção dessas prioridades. Observa-se que grande parte dos respondentes operam com produtos padronizados e utilizam-se de amplas linhas de produtos, alta qualidade e baixo custo propiciados por máquinas com modernas tecnologias. As empresas alemãs, por outro lado, atuam no setor de máquinas e equipamentos, sendo responsáveis pelo desenvolvimento de novas tecnologias utilizadas pelos países em desenvolvimento,

como o Brasil. Para esse tipo de indústria, é essencial investir em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e novos mercados para permitir o seu crescimento.

### 5.2.3 Análise do Desenvolvimento

O planejamento estratégico é muito importante para guiar o desenvolvimento de uma empresa, e em muitos casos as empresas que realizam esse processo podem obter um desempenho melhor do que as demais. A maioria dos respondentes, ou seja, 61%, afirmaram que o seu desenvolvimento foi estrategicamente planejado<sup>3</sup> (Tabela 12).

Tabela 12 - Avaliação do desenvolvimento da empresa

Ao analisar o desenvolvimento de sua empresa até o presente momento pode dizer que	Média ( 1 a 7)	Desvio Padrão
Tivemos um desenvolvimento normal	4,3	1,44
Foi estrategicamente planejado	4,7	1,44
Nunca passamos por crises sérias	3,5	1,99

Porém, grande parte das empresas enfrentou crises, e uma das razões para estas respostas pode estar na instabilidade da economia brasileira nas últimas décadas. A intervenção do governo e as desconfianças dos investidores acabam influenciando o câmbio e as taxas de juros que são fatores importantes na competitividade das empresas. Ao observar-se a Figura 6, percebe-se que o Brasil foi acometido de um período de grande instabilidade inflacionária entre 1986 e 1996, e certamente as empresas que atuaram nesse período encontraram dificuldades nos processos de planejamento de médio e longo prazos.

<sup>3</sup> Neste caso 61% das empresas colocaram na avaliação valores entre 5 e 7; desse modo considera-se que a maioria realiza um processo de planejamento estratégico como guia do seu desenvolvimento.

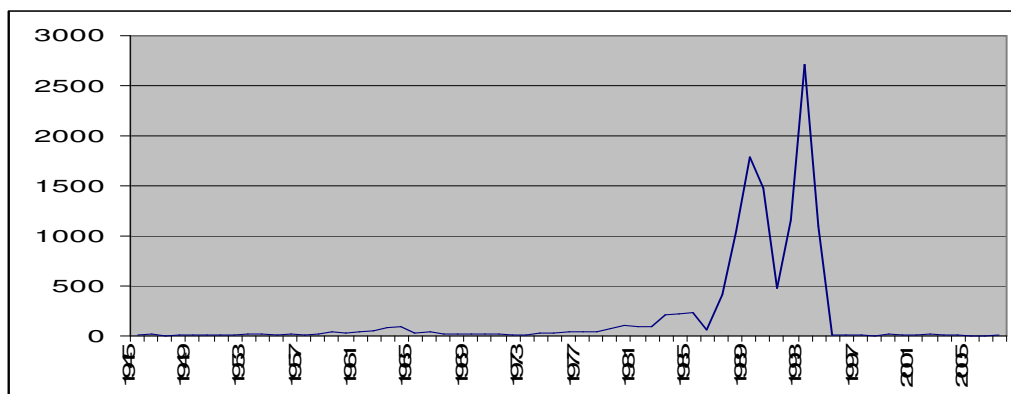


Figura 6 - Evolução da Inflação no Brasil segundo o IGP-di (% a.a.) entre 1945 e 2006  
Fonte: Ipeadata (2008).

O câmbio é outra variável externa que apresentou grande variabilidade entre 1980 e 2007. Na Figura 7, destaca-se que, em certos momentos, a moeda esteve subvalorizada, favorecendo o exportador (1983-1987 e 1999-2004) e em outros momentos a moeda esteve sobrevalorizada, favorecendo os produtos importados (1989-1999) e (2005-2007). Essas variações da moeda afetam todas as empresas, tanto importadoras quanto exportadoras, alternando períodos de crise, com períodos de boa rentabilidade. Entende-se que essa instabilidade acaba por causar crises e inibir investimentos.

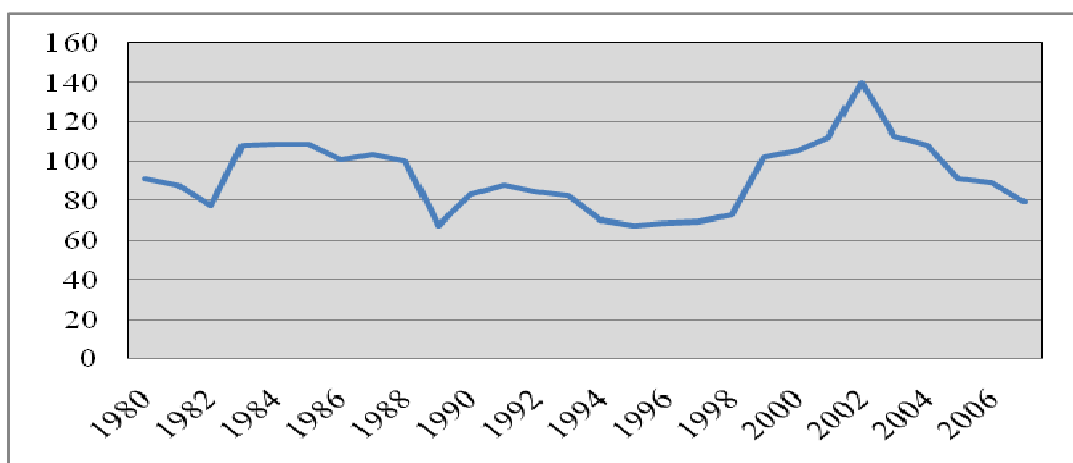


Figura 7 - Evolução da taxa efetiva real de câmbio no Brasil - Variação INPC - manufaturados entre 1980-2007. Média 2000= 100%  
Fonte : Ipeadata (2008).

A Figura 8 apresenta a variação da balança de pagamentos brasileira no período de 1947 a 2007. Percebe-se a existência de saldos negativos expressivos principalmente nos anos de 1974,1975, 1979,1980, 1982 e 1986.

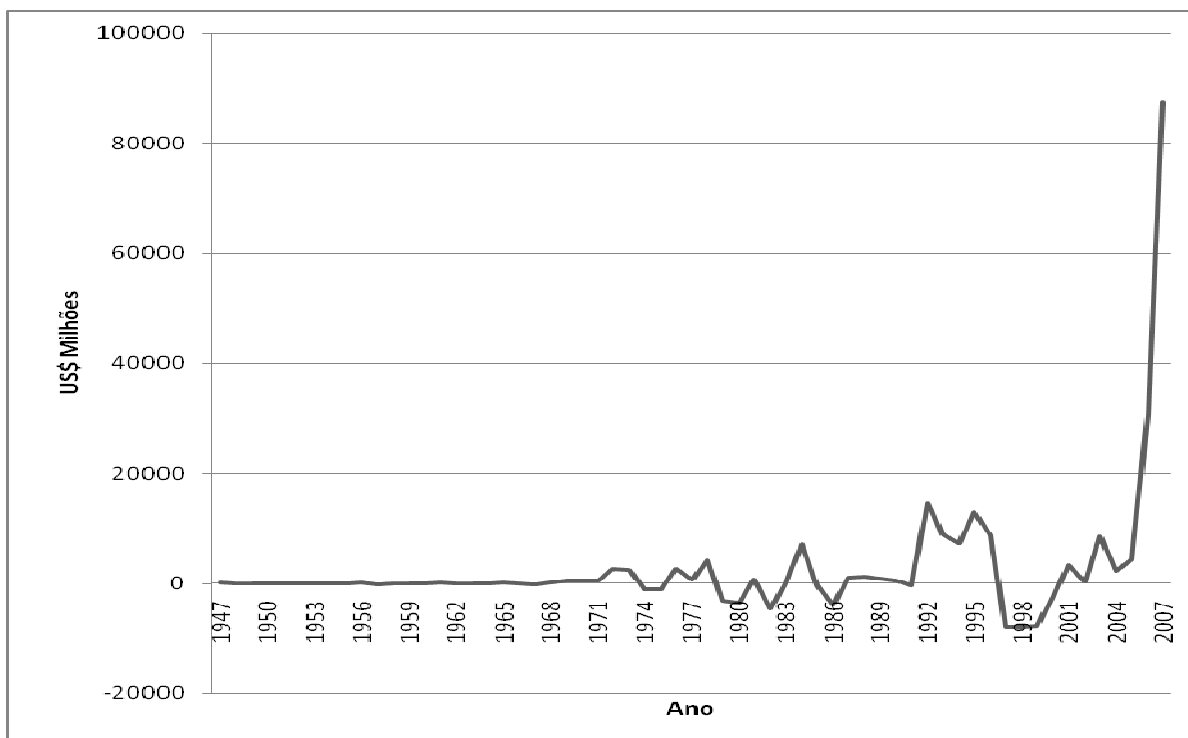


Figura 8 – Resultado global do balanço de pagamentos brasileiro  
(Período : 1947- 2007 – Valores em US\$ Milhões)  
Fonte: Ipeadata (2008).

Complementando essa questão do planejamento, buscou-se avaliar o que as empresas esperam para o futuro: As metas serão mais fáceis de serem alcançadas? Na Tabela 13, percebe-se que a maioria das empresas (59,0% das respostas com valores entre 5 e 7) entende que sim, e esperam mais condições de planejar o seu futuro. Em parte o otimismo pode ser atribuído a uma maior estabilidade econômica do Brasil, conforme dados da Figura 6; a inflação está estabilizada desde 1997, facilitando o processo de planejamento das empresas.

Tabela 13 - Facilidade de se alcançar as metas

Sua empresa terá maior facilidade em alcançar as metas de negócio nos próximos anos		%	Acumulado %
Discordo totalmente	1	10,2	10,2
	2	2,6	12,8
	3	12,8	25,6
	4	15,4	41,0
	5	33,3	74,3
	6	15,4	89,7
	7	10,3	100,0
Concordo totalmente			
Média 4,5	Desvio padrão = 1,70		

### 5.2.4 Internacionalização

Neste item se avalia o grau de internacionalização das empresas e de que forma estas empreenderam a sua incursão nos mercados externos. As empresas alemãs são competidoras globais altamente internacionalizadas (SIMON, 1996, p.66), porém, em países como o Brasil, entende-se que os resultados sejam diferentes, influenciados pelo contexto do país relatado no capítulo anterior. As grandes oscilações da política econômica do país fazem com que as empresas busquem uma sólida base no mercado interno, para resguardar-se das oscilações cambiais, monetárias e regulatórias.

Os resultados apurados apontam que 17,9% dos respondentes possuem uma forte base na exportação, gerando mais de 50% de suas receitas nos mercados externos. A grande maioria das empresas (69,3%) encontra-se na faixa que obtém até 30% de suas receitas oriundas das exportações (Tabela 14).

Tabela 14 - Quanto as exportações representam em relação ao faturamento da empresa

	% das exportações sobre o faturamento	% das empresas	Acumulado %
Até	10%	30,8	30,8
	11% - 30%	38,5	69,3
	31% - 50%	12,8	82,1
	Mais de 50%	17,9	100,0

Ao avaliarmos de forma segmentada os percentuais de exportação em relação à data de fundação das empresas, conforme dados da Tabela 15, percebe-se que as empresas surgidas após 1990 estão comprometendo um maior percentual de suas vendas com as exportações. Como a amostra é pequena não podemos generalizar essa percepção; no entanto, pode representar uma mudança de comportamento das empresas.

Tabela 15 - Exportações segundo a data de fundação da empresa

Data de Fundação	% das exportações sobre o faturamento	% das empresas	Acumulado %
Antes de 1950	11% a 30%	28%	28%
Entre 1950 e 1960	31% a 50%	5%	33%
Entre 1960 e 1970	até 10 %	8%	41%
Entre 1970 e 1980	11% a 30%	18%	59%
Entre 1980 e 1990	11% a 30%	23%	82%
Entre 1990 e 2000	31% a 50%	15%	97%
Depois de 2000	Mais de 50%	3%	100%
Média Geral	11% a 30%		

Quando questionadas se as exportações iniciaram logo após a fundação da empresa (Tabela 16), a média das respostas foi de 4,4 e o desvio-padrão de 2,02, podendo supor-se que as exportações se iniciaram diversos anos após a sua fundação. Na Alemanha 80% das empresas ficaram com resposta abaixo de 4 (desde o início), contra 30,7% das empresas do Rio Grande do Sul (Simon 1996, p.73).

Tabela 16 - Início das exportações em relação à data de fundação da empresa

Em que momento após a fundação iniciaram as exportações?		Brasil		Alemanha	
		%	acumulado %	%	acumulado %
Logo no início	1	15,3	15,3	35,0	35,0
	2	-	15,3	27,0	62,0
	3	15,4	30,7	18,0	80,0
	4	25,7	56,4	8,0	88,0
	5	5,1	61,5	6,0	94,0
	6	17,9	79,4	4,0	98,0
Muito tarde	7	20,6	100,0	2,0	100,0

Média = 4,4 Desvio padrão = 2,02

Fonte: Dados da pesquisa e de Simon (1996, p.73).

A abertura de unidades no exterior é um indicativo de que a empresa busca uma posição competitiva diferenciada nestes mercados. A teoria sobre comércio exterior relaciona o modo de entrada no exterior de uma empresa com o grau de complexidade de seus produtos e o controle que deseja sobre as suas operações no exterior (ANDERSON; GATIGNON, 1986). Os autores mencionam que as empresas de processos altamente proprietários, muitas vezes, procuram dominar toda a cadeia de distribuição do produto, enquanto as empresas que operam com produtos padronizados (*commodities*) normalmente não se preocupam em deter o controle no exterior.

Na Tabela 17 se apresenta, em que momento, considerando a data de sua fundação, a empresa abriu uma unidade no exterior. Percebe-se que apenas 46% dos respondentes possuem unidade no exterior, e, dentre essas, 12,50% abriram sua unidade no exterior logo no início de suas operações. A maioria, 68,7%, abriu a unidade no exterior tarde ou muito tarde.

Tabela 17 - Abertura de unidade no exterior

Quando a empresa abriu unidade no exterior?	%	Acumulado %
Logo no início	1	12,5
	2	-
	3	12,5
	4	6,2
	5	18,7
	6	25,0
Muito tarde	7	25,0
Média = 4,93 Desvio padrão = 2,01		

Utilizando a visão econômica de Dunning (1993) sobre os custos de transação, fica destacado que as empresas somente abrirão unidades no exterior quando identificarem vantagens comparativas, que permitam obter uma operação economicamente lucrativa. Nos dados da pesquisa, percebe-se que as empresas identificam vantagens para instalar uma unidade no exterior bem depois de sua fundação. Isso se deve ao perfil das empresas pesquisadas que ainda estão muito ligadas aos produtos padronizados, reforçando o que foi mencionado anteriormente em relação ao domínio da cadeia de distribuição. Entende-se que este interesse em dominar a cadeia de distribuição surgiu em função da perda de vantagens comparativas para outros países em desenvolvimento, principalmente da Ásia, forçando as empresas a buscarem novas opções de produção e distribuição, visando aumentar o valor agregado de seus produtos e serviços.

### 5.3 ELEMENTOS DO AMBIENTE EXTERNO

Seguindo a divisão proposta da organização teórica desta dissertação, serão apresentados neste módulo as questões relacionadas com o ambiente externo. Conforme salientou-se no referencial teórico, o ambiente externo da empresa é muito importante para se entender as atividades em um ambiente industrial. Neste

capítulo avalia-se o mercado, o enfoque competitivo, as fontes de vantagem competitiva, o cliente e a concorrência.

### 5.3.1 O Mercado

As definições de mercado e participação de mercado são essenciais para que se possa avaliar as estratégias e a liderança no mesmo. O ato de definir o negócio é um dos pontos de partida para o planejamento estratégico (SIMON, 1996, p.45). A capacidade de influenciar um mercado é um indicativo de liderança no mesmo, e supõe-se que as empresas influentes são aquelas capazes de determinar padrões de produtos ou serviços em seus mercados.

Na Tabela 18, apresentam-se os resultados relacionados com a influência no mercado, e observa-se que 35,9% das empresas se consideram influentes, e entre estas 10,2% se consideram muito influentes.

Tabela 18 - Influência da empresa no mercado no Brasil e na Alemanha

Sua empresa consegue exercer influência no mercado em que atua?		Brasil		Alemanha	
		%	%	%	%
Discordo Totalmente	1	7,7	7,7	2,0	2,0
	2	7,7	15,4	5,0	7,0
	3	23,1	38,5	8,0	15,0
	4	25,6	64,1	11,0	16,0
	5	17,9	82,0	35,0	61,0
	6	7,7	89,7	29,0	90,0
Concordo Totalmente	7	10,3	100,0	10,0	100,0

Média = 4,0 Desvio padrão = 1,65

Fonte: Dados da pesquisa e Simon (1996, p. 30).

Os dados desta pesquisa contrastam com os dados das COs alemãs, cuja grande maioria (74%) encontra-se em uma posição de destaque nos seus mercados. Simon (1996) observa que esse parâmetro de influência reflete-se em um conceito de liderança psicológica que, na sua visão, deveria incluir diversos parâmetros, entre eles: tecnologia, cobertura de mercado e participação de mercado. “As campeãs ocultas destacam-se não apenas no desenvolvimento de participação de mercado, como também na defesa de suas posições “[...] a liderança



psicológica mais profunda que deve estabelecer padrões em um setor e redefinir as regras em vigor.” (SIMON, 1996, p.31).

Ainda com base nos dados apresentados na Tabela 18, pode-se supor que poucas empresas atuam em mercados estreitos, nos quais uma única empresa consegue determinar os padrões de produtos e serviços nos mesmos. Entende-se que a maioria das empresas pesquisadas busca escala a partir do mercado doméstico, com produtos padronizados, e nos quais fica difícil uma empresa sobressair-se. As empresas alemãs, por outro lado, atuam com produtos para mercados estreitos, nos quais existem poucos concorrentes, e buscam obter escala nos mercados internacionais.

Além da influência no mercado, deve-se entender o comportamento do mesmo ao longo dos anos. Questionando-se em relação às mudanças ocorridas no mercado, a maioria das empresas afirma que a sua participação aumentou, assim como o seu faturamento (Tabela 19). Ainda segundo opinião de grande parte das empresas, o tamanho do mercado no qual atuam também aumentou. Entretanto os preços médios praticados tiveram uma diminuição.

Tabela 19 – Avaliação da forma de ocorrência de mudanças no mercado

Avalie as seguintes mudanças no mercado (considere os últimos três anos)	Diminuiu	Ficou estável	Aumentou
Participação de mercado	12,8%	20,6%	66,6%
Faturamento	18,0%	18,0%	64,0%
Tamanho mercado	20,5%	20,5%	59,0%
Preços	51,3%	15,4%	33,3%

Esses percentuais são muito semelhantes aos observados pelas empresas alemãs, cuja pesquisa demonstrou aumento do mercado para 77,7% dos respondentes. Quanto aos preços médios, as empresas alemãs apresentaram uma queda menor, 42,1% contra 51,3% do caso brasileiro (SIMON 1996, p. 46).

Conforme os dados apresentados na Tabela 20, a maioria das empresas acredita que o mercado em que atuam apresenta um elevado potencial de crescimento. Dentre as respostas, 69,2% das empresas estão esperando um aumento no mercado, tendo 28,2% colocado a escala no máximo, ou seja, estão muito otimistas, o que em parte pode estar refletindo as melhores taxas de

crescimento da economia brasileira nos últimos anos.

Tabela 20 - Posição em relação ao potencial de crescimento de mercado

Podemos afirmar que este apresenta elevado potencial de crescimento?		%	Acumulado %
Discordo Totalmente	1	5,1	5,1
	2	10,2	15,3
	3	10,2	25,6
	4	5,1	30,7
	5	23,0	53,8
	6	17,9	71,7
Concordo Totalmente	7	28,2	100,0

Média = 5,0 Desvio padrão = 1,90

### 5.3.2 Enfoque Competitivo

Porter (1980, p.40), ao descrever as estratégias competitivas genéricas, chama de enfoque a premissa de que a empresa pode atender a seu alvo estratégico estreito mais efetivamente do que aos seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. A empresa alcança a diferenciação por atender melhor às necessidades dos seus clientes, ou por obter um custo mais baixo na obtenção desse alvo, ou ambos. Avalia-se nesse ponto as percepções dos respondentes quanto ao enfoque estratégico. Entre os pontos considerados estão a segmentação de mercado, a dependência do mercado e a concentração de vendas nos principais clientes e produtos.

Dentre os pontos avaliados neste item, iniciou-se com um questionamento quanto à segmentação de mercado. Apurou-se, conforme dados apresentados na Tabela 21, que a segmentação por cliente é o item mais importante, média de 5,6, sendo seguida pela segmentação por qualidade 5,3 e por nível de preço com 5,3. Os dados brasileiros diferem dos encontrados na Alemanha, onde as empresas priorizam a aplicação, o cliente e a tecnologia (SIMON 1996, p.48).

Tabela 21 - Posição quanto à segmentação de mercado

Dentre os seguintes critérios, quais você considera mais importante no momento de segmentar o mercado?	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Segmentação por tipo de cliente	5,6	1,62
Segmentação por qualidade	5,3	1,68
Segmentação por nível de preço	5,3	1,51
Segmentação por produto / tecnologia	5,1	1,98
Segmentação por uso do produto	5,0	1,68
Segmentação por região	4,8	1,94

Prosseguindo-se na análise do enfoque, buscou-se avaliar a dependência das empresas em relação aos cinco principais produtos ou grupos de produtos, conforme dados apresentados na Tabela 22. Observa-se que, para a maioria das empresas, mais de 50% de suas vendas são oriundas dos **cinco principais produtos**. Essa concentração em produtos ou linhas de produtos não deixa de ser uma característica das empresas ligadas a produtos de massa, nos quais a classificação ABC de vendas está presente.

Tabela 22 - Participação dos cinco principais produtos no total das vendas da empresa

Percentual de venda dos 5 principais produtos		Acumulado	
		%	%
Até	5%	5,1	5,1
5	a 20%	15,4	20,5
20	a 50%	25,7	46,2
Maior que 50%		53,8	100

A concentração da produção em poucos produtos cria uma relação de dependência entre a empresa e o mercado no qual ela atua. Conforme dados da Tabela 23, as empresas se consideram muito dependentes do mercado, e esperam também que esta dependência continue no futuro.

Tabela 23 - Comparação da posição presente e futura do mercado para as empresas

Posição quanto à dependência de mercado	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Você considera a empresa dependente deste mercado	5,3	1,43
No futuro, as vendas neste mercado serão importantes	5,3	1,59

O percentual de venda gerado pelos **cinco principais clientes** da empresa (Tabela 24) demonstra que, para a maior parte das empresas, as vendas não estão concentradas nos cinco principais clientes. Isso permite supor que a maioria das empresas atua com produtos padronizados, com um grande número de empresas concorrendo no mesmo mercado. Simon (1996, p.89) cita que, para 14,3% das empresas alemãs, os cinco principais clientes representam mais de 50% das vendas, e para 25% delas entre 20 e 50%.

Tabela 24 - Percentual de vendas que os cinco maiores clientes da empresa representam

Faixa percentual do total de vendas		%	Acumulado	
			%	
Até	5%	2,5	2,5	
5% a	20%	35,9	38,4	
20% a	50%	33,3	71,7	
Maior que	50%	28,3	100,0	

Observa-se, no entanto, um grupo de empresas que atua de forma concentrada em poucos clientes (28,3% das empresas que têm mais de 50% de suas vendas provenientes dos cinco principais produtos). Essas empresas pertencem a diversos segmentos empresariais, de modo que não se pode estabelecer um padrão de associação entre segmento de empresa e concentração das vendas.

### 5.3.3 Vantagem Competitiva

A empresa deve buscar vantagem competitiva com a criação de mais valor do que seus concorrentes. A lucratividade de uma empresa, no entanto, não depende unicamente desse conceito, pois a atratividade do ambiente também é importante para determinar a lucratividade (BESANKO et al., 2006).

Nesta seção serão apresentadas as fontes da vantagem competitiva, segundo a visão da empresa e segundo a visão dos clientes e concorrentes. Para o mercado, foram considerados como vantagem competitiva da empresa a liderança em qualidade e a tradição, conforme dados apresentados na Tabela 25. Por outro lado, a internacionalização das empresas foi o item com menor média, confirmando o que

já se havia relatado no capítulo 4, quando mencionou-se a entrada tardia do Brasil no circuito internacional.

Tabela 25 - Visão externa das competências da empresa

Nossos concorrentes e clientes têm a seguinte opinião sobre nossa empresa	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Nos consideram o líder em qualidade	5,0	1,88
Nos consideram o fornecedor mais conhecido (tradicional)	4,9	1,93
Nos consideram líder em tecnologia	4,3	1,77
Nos consideram o fornecedor mais internacionalizado	3,9	2,01

Na visão da empresa, são fontes de vantagem competitiva a qualidade do produto, o conjunto de produtos oferecidos e a customização dos mesmos, conforme dados apresentados na Tabela 26. Percebe-se que as empresas pesquisadas buscam obter vantagem competitiva na qualidade e na tradição. Demonstram preocupar-se menos com o preço, o *design* e a garantia de preço. Dentre esses pontos que receberam pouco destaque, percebe-se que as empresas deveriam valorizar o *design*, e conforme destacado no capítulo 4, isso é um ponto fraco das PMEs brasileiras (Quadro 2, p. 48).

Tabela 26 - Vantagens competitivas da empresa sobre os concorrentes

Vantagens Competitivas	Brasil Frequência em %	Alemanha Frequência em %
Qualidade do produto	72%	38%
Conjunto de produtos oferecidos	59%	15%
Customização (ajuste do produto às necessidades dos clientes)	59%	10%
Serviços (Pré e pós-venda)	51%	12%
Relação custo benefício	41%	7%
Garantia de prazos	41%	-
Inovação tecnológica	36%	16%
Garantia de preço	28%	3%
Design	28%	3%
Preço	15%	-

Fonte: Dados da pesquisa e de SIMON (1996, p.132).

Ao analisar esses dados de forma comparativa percebe-se uma grande disparidade entre os valores. Isso pode estar associado às maiores exigências do mercado onde operam as empresas alemãs. No caso das empresas pesquisadas, pode estar presente uma visão mais comercial de empresas que concorrem em

mercados de produtos padronizados, com muitos clientes e concorrentes para um produto. Nesse tipo de mercado fica difícil conhecer profundamente os clientes e concorrentes como ocorre nos relatos de Simon (1996) sobre as empresas alemãs.

Avaliando-se esses dados, cabe resgatar as observações de Besanko et al. (2006) sobre o processo de criação de valor em uma empresa. Segundo esses autores, o primeiro passo para se diagnosticar o potencial de uma empresa para atingir uma vantagem competitiva em seu mercado é compreender a forma pela qual um produto cria valor econômico e de que forma ele pode continuar a fazer isso. Esse processo de diagnóstico da criação de valor requer uma compreensão das razões que levaram a empresa a ser criada, e a forma pela qual ela se sustenta economicamente. Essa busca envolve avaliar de que forma a empresa consegue atender melhor às necessidades de seus clientes do que os concorrentes (incluindo os produtos substitutos), como são compostos os custos da empresa e como esses variam em função do volume, do marketing e da curva de experiência.

O relacionamento com os clientes também é uma forma de se buscar vantagem competitiva, sendo um dos pontos destacados pelas empresas pesquisadas (Tabela 27). Além do relacionamento com os clientes, foram também destacados a imagem e o nível tecnológico.

Tabela 27 - Pontos fortes da empresa

O que a empresa considera como pontos fortes?	Média ( 1 a 7)	Desvio padrão
Relacionamento com os clientes	6,3	0,92
Imagem	6,1	0,98
Nível tecnológico	5,8	1,23
Fazer parte de um <i>cluster</i> empresarial	4,3	1,94

Seguindo nessa avaliação da criação e manutenção da vantagem competitiva, pretende-se entender de que forma o relacionamento com os clientes influencia esse processo. A Tabela 28 demonstra que as empresas criam uma relação de confiança no longo prazo, uma vez que o processo de vendas ocorre diversas vezes com o mesmo cliente, e se utilizam do contato constante para manter e reforçar esse relacionamento. A baixa dependência dos clientes para com a empresa ratifica que, na sua maioria, as empresas não operam em mercados de nicho.

Tabela 28 - Relacionamento entre clientes e vendedores

Avalie as seguintes questões considerando o relacionamento entre seus clientes e os vendedores da empresa	Média (1 a 7)	Desvio padrão
Nossos clientes compram e fazem transações seguidamente com nossa empresa	5,9	1,58
Durante o processo de venda é criada uma relação de confiança e de longo prazo	5,9	1,65
Durante o processo de venda a troca de informações é parte importante do processo	5,9	1,70
Nossos clientes são dependentes de nossos produtos / de nossa empresa	4,1	1,85

### 5.3.4 O Cliente

Porter (1980, p.112), ao avaliar o ambiente externo, exalta a importância do poder de negociação do conjunto de clientes de uma indústria como uma das forças competitivas básicas para a determinação de sua rentabilidade potencial. O modelo industrial alemão é baseado, segundo Simon (1996, p.89), em empresas que possuem um foco restrito, que criam laços de fidelidade entre o comprador e o vendedor em virtude das dificuldades em substituir seus produtos. Porém nem por isso essas empresas se descuidam do atendimento aos clientes.

Segundo os respondentes, os clientes se mostram satisfeitos após efetuarem uma negociação, com média de 5,7, (Tabela 29)<sup>4</sup>. Vê-se ainda que 77,1% dos respondentes afirmam que seus clientes ficam satisfeitos ou muito satisfeitos após as negociações. Esse valor é superior ao encontrado por Simon (1996) na Alemanha que apresentou um percentual de 69,7% dos respondentes classificados nessa condição.

<sup>4</sup> A maioria das empresas avalia formalmente a satisfação de seus clientes - detalhes no ANEXO E, Tabela 55.

Tabela 29 – Nível de satisfação após transação

Os clientes mostram-se totalmente satisfeitos após efetuarem uma transação?		%	Acumulado %
Discordo totalmente	1	2,5	2,5
	2	-	2,5
	3	-	2,5
	4	5,1	7,6
	5	15,5	23,1
	6	56,4	79,5
Concordo totalmente	7	20,5	100,0

Média = 5,7 Desvio padrão = 1,09

Entende-se que comparar pesquisas de empresas que atuam em segmentos distintos pode apresentar este tipo de diferença. Conforme relatado por Simon (1992), as empresas alemãs, em função do tipo de produto, atuam com venda técnica, na qual o contato direto com o cliente final ocorre antes e após a venda. A grande maioria dos exportadores brasileiros, como ressaltado anteriormente, atua em mercados nos quais predomina a venda de produtos padronizados, e nesses mercados a expectativa do cliente é diferente de uma venda técnica, na qual a necessidade do cliente varia muito.

Porter (1990) considera que um ambiente doméstico desafiador é importante para incentivar as empresas a serem mais competitivas. Nesse contexto, buscou-se identificar a localização dos clientes mais importantes para as empresas. Na Tabela 30, observa-se que a grande maioria das empresas considera que seus principais clientes estão localizados no país, seguido pela América do Sul, e bastante distante surgem: Estados Unidos, Ásia e Europa. Entende-se que a concorrência internacional não afeta muito essas empresas que são pouco internacionalizadas, pois priorizam o mercado interno. Junte-se a isso as dificuldades enfrentadas para exportar, e tem-se que os mercados muito concorridos não são prioritários para as empresas exportadoras do país.

Tabela 30 - Localização dos clientes mais importantes

País	Frequência %
Brasil	79
América do Sul	62
EUA	26
Ásia	18
Europa	15
Outros	10



Segundo Simon (1996, p.100), a proximidade dos clientes internos é importante para desenvolver a competitividade das empresas; porém, os clientes estrangeiros altamente exigentes serão determinantes para se alcançar a competitividade global. As empresas alemãs estão priorizando o seu crescimento nos mercados do Japão e dos Estados Unidos, buscando com isso tentar diminuir a chance de entrada de novos concorrentes, e também desenvolver sua competitividade. As empresas pesquisadas, por outro lado, estão priorizando o desenvolvimento no mercado Sul-Americano, evitando a concorrência mais acirrada dos países competitivos da Ásia.

### 5.3.5 A Concorrência

A rivalidade entre os concorrentes é importante para as expectativas de rentabilidade de um mercado (PORTER, 1980, p.18). Além da quantidade de concorrentes, a sua localização e outros fatores devem ser avaliados para se entender melhor as forças que atuam em uma indústria. Da Tabela 31 à Tabela 35 busca-se entender melhor a função da concorrência em relação às empresas entrevistadas.

Segundo dados apurados nesta pesquisa, a maioria das empresas entende possuir um grande número de concorrentes, 56,4% dos respondentes afirmam possuir mais de 16 concorrentes (Tabela 31). Essa situação é diferente da apresentada para a Alemanha, onde apenas 20% dos respondentes estão nesta faixa de concorrência (SIMON, 1996, p.126). Pode-se dizer que as COs alemãs operam de forma oligopolista em segmentos mundiais estreitos.

Tabela 31 - Quantidade de concorrentes em nível mundial

Quantidade de Concorrentes		%	Acumulado
		%	%
Até	5	15,4	15,4
De 5 a	9	10,2	25,6
De 10 a	15	18,0	43,6
Mais de	16	56,4	100,0

Complementarmente ao número de concorrentes está a visão sobre a

possibilidade de surgirem novos concorrentes, tendo 59,0% dos respondentes considerado essa probabilidade alta. Essa constatação nos leva a supor que as barreiras de entrada são baixas, e esse fator nos leva também a supor que muitas destas empresas operam em mercados fragmentados (Tabela 32).

Tabela 32 – Possibilidade de surgimento de novos concorrentes

Existe uma alta probabilidade de surgirem novos concorrentes?	Acumulado	
		%
Discordo totalmente	1	7,7
	2	23,1
	3	28,2
	4	41,0
	5	59,0
	6	77,0
Concordo totalmente	7	100,0

Média = 6,6 Desvio padrão = 2,00

Assim como na pesquisa alemã, as empresas participantes desta pesquisa consideram que os seus concorrentes mais importantes estão em seu país de origem (Tabela 33). A rivalidade interna tem sido ressaltada por Porter (1990) como um fator importante para desenvolver uma indústria competitiva em nível mundial. Porém, destaca-se o fato de que as empresas pesquisadas são muito dependentes do mercado interno, e as barreiras alfandegárias ainda são elevadas dificultando a entrada de produtos e concorrentes internacionais.

Tabela 33 - Origem dos concorrentes mais importantes

País	Freqüência
Brasil	54%
Europa	49%
EUA	46%
Ásia	44%
América do Sul	15%

Porter (1980) ressaltou que nos setores onde as empresas são muito semelhantes a concorrência é mais intensa, em virtude da existência de disputas por recursos e mercados. Esse perigo diminui quando existe uma empresa líder e que exerça a moderação no mercado. Ao comparar-se com o principal concorrente, Tabela 34, as empresas entendem que o desempenho de entregas é semelhante, porém não possuem a mesma competência nem tamanho. Neste contexto, as diferenças apontadas não indicam um risco de concorrência predatória.

Tabela 34 - Comparação da empresa com o principal concorrente

Medida de comparação com o concorrente	Média (1 a 7)	Desvio padrão
O desempenho de entregas é semelhante	4,6	1,95
Ambas possuem a mesma competência	3,8	1,78
O tamanho das empresas é semelhante	3,7	1,67

Finalizando essa avaliação da concorrência, entende-se que a participação de mercado é um indicador importante sobre a posição de liderança. Simon (1996), por exemplo, somente avaliou as empresas que se situavam em uma posição de liderança no mercado doméstico, europeu, ou mundial. Segundo o autor, as empresas estavam muito bem informadas sobre o tamanho do mercado e a posição da empresa no mesmo.

Esta pesquisa encontra uma situação completamente distinta à de Simon (1996), na qual o autor detinha um conhecimento prévio da posição competitiva das empresas. Solicitou-se às empresas uma opinião sobre sua posição competitiva, e percebeu-se que essas demonstram conhecer melhor o mercado local do que o mercado mundial. Entende-se que isso se deve ao fato de as empresas brasileiras, conforme destacado no capítulo 4, desfrutarem de barreiras criadas pelo governo para as proteger, permitindo que não se preocupassem com concorrentes de outros países.

Quanto ao mercado nacional, 59% dos participantes da *survey* apresentaram a sua posição de mercado e a de seu principal concorrente. Com base nestas respostas, calculou-se a participação absoluta média de mercado que foi de 30,3%, e a participação relativa de mercado de 1,17<sup>5</sup> (Tabela 35).

Tabela 35 - Participações de mercado no Brasil

	Média
Participação absoluta	30,3%
Participação da maior concorrente	25,8%
Participação relativa = 1,17	

<sup>5</sup> A participação relativa de mercado foi apresentada por Simon (1996, p.51) como um indicador que demonstra quantas vezes uma empresa é maior do que o seu principal concorrente. No caso, o indicador de 1,17% demonstra que as empresas são, na média, 17% maiores do que os seus concorrentes.

Comparando-se esses dados com a participação de mercado das empresas alemãs, observa-se que a sua participação absoluta no mercado nacional é maior 44,0% contra 30,3% do Brasil. A participação relativa média do Brasil de 1,17 é menor do que na Alemanha de 2,04. Juntando-se esses dados como fato de as empresas Alemãs terem menos concorrentes<sup>6</sup>, reforça-se a idéia de que essas operam em mercados de nicho, ao contrário das participantes desta pesquisa.

Esses dados também permitem supor que as empresas pesquisadas, por possuírem grandes fatias no mercado local, buscam no mercado externo o aumento de suas vendas. Alguns fatores que contribuíram para esta grande fatia de mercado e para entrada tardia no mercado exterior foram abordados no capítulo 4. Entre os principais destacam-se: a instabilidade econômica e a proteção governamental. Entende-se que essas condições mudaram com a abertura de mercado, através da diminuição das barreiras protecionistas, o que incentivou a concorrência e tornou as empresas vulneráveis. Nesse novo contexto, as empresas buscaram ser mais competitivas, e lançaram-se com mais afinco à conquista dos mercados no exterior.

---

<sup>6</sup> Conforme destacado anteriormente, 56,4% das empresas brasileiras têm mais que 16 concorrentes, e na Alemanha apenas 20% das empresas estão nessa condição (SIMON,1996,p.126 e Tabela 31).

### 5.3.6 Avaliação geral do ambiente competitivo

Finalizando esta avaliação sobre o ambiente externo, observa-se que as empresas fazem uma avaliação positiva do seu ambiente competitivo. Conforme dados apresentados na Tabela 36, as empresas destacam a existência de uma intensa competição entre os ofertantes, com média de 5,1. Porém, entendem que existe uma grande quantidade de consumidores potenciais para o produto, média de 4,9, o que permite que essas encontrem uma posição competitiva satisfatória.

Tabela 36 - Avaliação do ambiente competitivo

Avalie o ambiente competitivo segundo os seguintes critérios	Média (1 a 7)	Desvio padrão
Existe uma intensa competição entre os ofertantes	5,1	1,70
A quantidade de consumidores potenciais do produto é grande	4,9	1,68
Neste mercado deverão ocorrer mudanças nas preferências dos consumidores	4,5	1,79
Neste mercado as mudanças de produtos/tecnologias são muito freqüentes	4,5	1,70
Existem muitos fornecedores deste produto	4,1	2,08

Utilizando-se a técnica de análise fatorial, identificou-se dois grupos de empresas, conforme dados apresentados na Tabela 37. Os fatores 1 e 2 explicam 62,9% da variância total do construto. Como esses fatores envolvem a competitividade das empresas, entende-se que um grupo de empresas enfrenta um ambiente com intensa competição e muitos ofertantes enquanto o outro grupo encontra-se em um ambiente menos competitivo e com menos concorrência.

Tabela 37 - Componentes da análise fatorial para o ambiente competitivo

Variáveis	Componentes	
	1	2
1 - Existem muitos fornecedores deste produto	0,39	0,60
2 - Existe uma intensa competição	0,60	0,60
3 - A quantidade de consumidores potenciais é grande	0,78	0,03
4 - Devem ocorrer mudanças nas preferências dos consumidores	0,54	-0,05
5 - As mudanças tecnológicas são freqüentes	0,52	-0,59

## 5.4 ELEMENTOS DO AMBIENTE INTERNO

Continuando a análise proposta pela estrutura apresentada na Figura 2, discute-se neste tópico os elementos do ambiente interno. Avalia-se neste capítulo o processo de inovação, buscando-se as fontes de informação da empresa, as forças motrizes e o registro de patentes. A seguir, analisa-se as competências da organização englobando sua posição em relação às terceirizações, alianças estratégicas, na relação com os colaboradores e em relação à liderança.

### 5.4.1 Inovação

Porter (1980, p.184) considera que a principal fonte de mudança estrutural em uma indústria tem sua origem na inovação. As inovações podem ocorrer basicamente em três dimensões distintas: produto, processo ou marketing. A inovação em cada uma dessas dimensões pode acarretar mudanças no mercado. Uma pesquisa realizada com as empresas alemãs demonstrou que o seu desenvolvimento baseava-se na inovação, tendo o cliente como a principal fonte de informação, seguido pelas feiras de negócio, concorrentes, universidades e centros de pesquisa.

Os resultados no Brasil foram semelhantes, e conforme a Tabela 38 os participantes desta pesquisa seguem o mesmo padrão das empresas Alemãs, colocando o cliente em primeiro lugar como fonte de informações sobre processos e produtos, seguindo-se as feiras de negócio e os concorrentes.

Tabela 38 - Importância das fontes de informação sobre novos produtos

Fontes de informação	Média (1 a 7)	Desvio padrão
Cliente	6,3	1,35
Feiras de Negócio	5,4	1,54
Concorrentes	5,0	1,40
Universidades/Centros de pesquisa	3,8	1,89
Outros	3,1	2,17

As empresas apontaram o mercado como a principal força motriz no desenvolvimento de produto, diferente da posição alemã que prioriza o mercado e a tecnologia. Chama-se a atenção, nesta questão, que a indústria brasileira usa a tecnologia para aumentar a produtividade enquanto a indústria alemã usa a tecnologia para vender seus produtos.

Continuando com a questão das forças motrizes, 59% das empresas entendem o mercado e a tecnologia como igualmente importantes para o desenvolvimento de produtos, conforme a Tabela 39. Salienta-se também que esta questão das forças motrizes tem mais sentido para as empresas que atuam em segmentos de maior intensidade tecnológica, o que não é o caso da maioria das empresas brasileiras, pois de acordo com dados do MDIC (2007), apenas 30% da indústria estão neste segmento (disponibiliza-se mais detalhes sobre a distribuição da indústria no Brasil no ANEXO C, Tabela 52 e Tabela 53).

Tabela 39 - Forças motrizes no processo de desenvolvimento de produtos

Forças Motrizes	Frequência em %
Mercado	92,3
Tecnologia	66,7
Mercado e Tecnologia	59,0
Outro	2,5

Assim como o processo de inovação é importante, também o é proteger as idéias, produtos e marcas. O registro de patentes é um importante indicador do desenvolvimento da indústria de uma nação.

No caso do registro de patentes, 66,7% dos respondentes afirmaram que possuem alguma patente registrada (Tabela 40), mostrando que as empresas exportadoras estão preocupadas não apenas em inovar, mas também em proteger o seu investimento em mercado e tecnologia. Em análise mais detalhada deste indicador, principalmente quando realizaram-se análises de correlação por tipo de produto que a empresa vende, percebeu-se que muitas empresas utilizaram tanto o registro de marcas quanto o registro de patentes, ficando prejudicada a comparação destes dados com dados da pesquisa de Simon (1996).

Tabela 40 - Registro de patentes da empresa

A empresa possui registro de patentes?	Frequência em %
Sim	66,7
Não	33,3

#### 5.4.2 Competências

Hamel e Prahalad (1990) introduziram a visão de que a estratégia de uma empresa deve considerar o processo de aprendizado coletivo que visa desenvolver e explorar as competências distintivas difíceis de serem imitadas. Os autores consideram que a competência central de uma organização é consequência do aprendizado coletivo, especialmente de coordenar diversas aptidões de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas. Barney (1991) entende que a empresa obtém vantagem competitiva ao explorar suas forças internas, buscando tirar proveito das oportunidades do ambiente externo. Nessa visão, os recursos de uma empresa podem ser classificados, entre outras maneiras, em: físicos, humanos e organizacionais. Os colaboradores e as relações organizacionais podem criar uma cultura que determine vantagem competitiva.

A abordagem de Quinn (1994), sobre o gerenciamento das competências essenciais de uma empresa, sugere que essa deva concentrar-se nos recursos que lhe permitam oferecer um valor único aos consumidores, buscando, na medida do possível, terceirizar as outras atividades.

A Tabela 41 sintetiza a percepção estratégica das empresas com relação à terceirização de atividades. Verifica-se que poucas empresas buscam terceirizar as atividades produtivas, média de 3,5, assim como o desenvolvimento de produtos, com média de 2,7. Contudo, a terceirização de outras atividades é mais aceita pelas empresas, indicando que essas aceitam repassar para terceiros atividades não essenciais.



Tabela 41 – Terceirização da execução de atividades de negócio

A empresa concorda em terceirizar as seguintes atividades?	Média (1 a 7)	Desvio padrão
Manufatura	3,5	2,14
Pesquisa e desenvolvimento	2,7	1,97
Outras Atividades	4,3	2,28

Os resultados da pesquisa são condizentes com a abordagem teórica de Quinn (1994) e Hamel e Prahalad (1990), segundo a qual as empresas devem se concentrar e desenvolver suas competências centrais, podendo repassar para terceiros as demais atividades.

As alianças estratégicas foram consideradas importantes por 66,6% dos respondentes, conforme os dados da Tabela 42. O que se observa nesta pesquisa contraria as observações de Simon (1996) sobre as empresas alemãs. O autor indica que as mesmas não são favoráveis às alianças estratégicas e sua preferência é fazerem tudo sozinhas (SIMON, 1996, p.154), por recearem serem copiadas.

Tabela 42 – Importância das alianças estratégicas

Sua empresa considera as alianças estratégicas importantes?		%	Acumulado %
Discordo totalmente	1	12,8	12,8
	2	2,6	15,4
	3	7,7	23,1
	4	10,3	33,4
	5	23,0	56,4
	6	20,5	76,9
Concordo totalmente	7	23,1	100,0

Média = 4,9 Desvio padrão = 1,97

Por esse fato, Porter (1990) e Musyka et al. (1997) entendem que este modelo, de fazer tudo sozinha, pode causar atrasos no desenvolvimento de novos produtos e mercados. No médio e longo prazo, os autores entendem que as empresas alemãs enfrentarão uma crescente concorrência. As alianças estratégicas e as terceirizações também foram defendidas por Mintzberg et al. (2000, p.183) que sugerem avaliar-se a empresa com uma visão macro, buscando entender a interdependência da organização com o seu ambiente. Segundo esses autores:

[...] O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através de manobras estratégicas, em estratégias coletivas e em várias espécies de redes e alianças[.] (MINTZBERG et al., 2000, p.174).

Além das terceirizações, os recursos humanos de uma organização são reconhecidos como fontes de vantagem competitiva para uma empresa. Os respondentes destacaram o ambiente de trabalho e a motivação como seus pontos mais fortes, com média de 5,9, seguidos por habilidades específicas do setor e fidelidade à empresa com 5,7 (Tabela 43). Esses resultados são um pouco distintos dos obtidos pelas empresas alemãs, nas quais a fidelidade ficou em primeiro lugar, seguida pelas qualificações específicas do setor, motivação e ambiente de trabalho (SIMON, 1996, p.170).

Tabela 43 - Pontos fortes nas relações com colaboradores

Relações com trabalhadores	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Ambiente de trabalho	5,9	1,18
Motivação	5,9	1,00
Habilidades e capacidades específicas	5,7	0,92
Fidelidade à empresa	5,7	1,20

Destaca-se que, conforme Simon (1992), a fidelidade na Alemanha significa contratar os empregados para ficarem trabalhando na empresa por um longo período, entre 20 e 30 anos. Essa estabilidade dos funcionários acaba facilitando o relacionamento com os clientes, conforme citado pelo autor quando referiu-se ao relacionamento de empresas alemãs e japonesas.

Além dos colaboradores, a liderança é um fator importante para uma empresa alcançar uma vantagem competitiva. Apesar de a família ser a principal controladora das empresas participantes, a liderança profissional foi enfatizada como um dos fatores mais importantes na administração das empresas (média 6,1). O mesmo destaque foi dado para o conhecimento do mercado (6,1), seguida pela sensibilidade empresarial com (6,0), conforme apresentado na Tabela 44.

Tabela 44 – Fatores importantes na liderança da empresa

Características de liderança	Média ( 1 a 7)	Desvio padrão
Profissionalismo da administração	6,1	0,88
Conhecimento do mercado	6,1	1,19
Sensibilidade empresarial	6,0	1,13
Gerenciamento de riscos	5,9	1,14
Velocidade e flexibilidade nas decisões	5,9	1,32
Capacidade inovativa	5,8	1,56
Qualificação geral dos funcionários	5,7	1,32
Liderança forte	5,7	1,45

Os estudos sobre a liderança têm sua origem na economia. A teoria econômica neoclássica atribuía ao empreendedor um papel proeminente nas empresas, tendo a função de decidir o que produzir e qual o preço de venda, cabendo à dinâmica competitiva encarregar-se do restante. Mintzberg et al. (2000) em "O Safári da Estratégia", classificaram como autores da escola empreendedora aqueles que focalizam os processos de formação da estratégia baseados tanto na figura do líder quanto na liderança. São características do empreendedor: intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. A liderança também tem um impacto importante na cultura empresarial, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para finalizar esta análise das competências das empresas, solicitou-se aos respondentes que indicassem a principal fonte de sua vantagem competitiva, conforme dados na Tabela 45. Identifica-se que as empresas atribuem sua posição de liderança de mercado às suas competências, ou seja, à sua estrutura organizacional e produtiva. Também destacaram a opção de atuarem no mercado em parceria com outras empresas.

Tabela 45 - Avaliação geral do ambiente interno

Avalie sua empresa baseado nos seguintes comentários	Média (1 a 7)	Desvio padrão
A liderança de mercado tem origem em nossa estrutura organizacional e produtiva	6,2	1,52
Procuramos atuar no mercado em parceria com outras empresas	6,1	1,26

## 5.5 APLICANDO TÉCNICAS DE CORRELAÇÃO E REGRESSÃO NOS DADOS OBTIDOS

Os dados apresentados até o momento forneceram uma visão geral sobre o pensamento dos exportadores do Rio Grande do Sul, e neste tópico, de modo complementar, busca-se entender quais variáveis são importantes na composição do desempenho das empresas em seus mercados. Simon (1996) não relata este tipo de análise, porém entende-se que complementa a percepção dos dados coletados. Nesta pesquisa utilizou-se estas as técnicas estatísticas para identificar grupos e para avaliar os fatores que impactam no desempenho das empresas.

Para isso, utiliza-se as técnicas de correlação e regressão, as quais permitem ao pesquisador confirmar ou validar suposições presentes em uma amostra. Segundo Hair et al. (2005), a correlação é uma técnica associativa que permite ao pesquisador determinar a existência de uma relação coerente entre duas ou mais variáveis. Já a regressão linear tem por objetivo estimar os coeficientes de uma equação linear, envolvendo uma ou mais variáveis independentes, buscando prever o valor da variável dependente (HAIR et al., 2005). Pode-se dizer que a regressão é utilizada para explicar a forma pela qual uma variável é influenciada pelas outras. Finalizando, a análise de variância, ou ANOVA, é utilizada para avaliar as diferenças entre as médias de dois ou mais grupos (HAIR et al., 2005).

Entre os fatores selecionados para serem avaliados em mais detalhes, destaca-se o ROI (*Return on Investiments*), que foi escolhido tomando como base as observações de Schoeffler (1974) e Simon (1996) em relação à influência da liderança no desempenho de uma empresa. Além do ROI, buscou-se a formação de grupos de empresas, de modo a estudar fatores e características comuns nos mesmos. A análise de *cluster* não gerou grupos claramente identificáveis, e então resolveu-se comparar as características presentes nas empresas segundo o tipo de produto ofertado, no caso, bens de consumo e bens de capital. Nesse caso, utilizou-se as técnicas de análise de variância para comparar os dois grupos de empresas, buscando-se entender quais fatores diferenciam os mesmos. A seguir apresenta-se os resultados destas análises.

### 5.5.1 Análise em empresas de bens de consumo e bens de capital

Pressupondo-se que o tipo de mercado no qual uma empresa atua pode influenciar suas estratégias, utilizou-se a técnica estatística Anova para verificar se existem diferenças significativas entre as empresas que atuam no setor de bens de consumo e no setor de bens de capital.

Identificou-se que a visão estratégica das empresas difere em relação à sua percepção quanto à facilidade de alcançar metas, quanto à sua satisfação em relação ao ramo de atividade, redução de custos e lucros e em relação ao processo de planejamento estratégico (Tabela 46).

Tabela 46 - Variáveis da visão estratégica que diferenciam as empresas de bens de consumo e bens de capital

Variável	Soma dos quadrados	F	Significância
Facilidade de alcançar metas	16,61	6,60	0,014
Satisfação com o ramo de atividade	10,78	6,56	0,014
Satisfação com a redução de custos	10,78	6,17	0,017
Satisfação com os lucros	10,05	5,24	0,027
O desenvolvimento foi planejado estrategicamente	9,34	4,97	0,031

Analisando de forma individualizada as variáveis acima descritas, percebe-se que as empresas de bens de capital demonstram estar mais satisfeitas em relação à sua visão estratégica do que as de bens de consumo. Apresentam maior satisfação na maioria das variáveis, com destaque para: ramo de atividade, planejamento estratégico, facilidade de alcançar metas e lucros. Os dados desta análise encontram-se na Tabela 47.

Tabela 47 - Variáveis da visão estratégica para cada um dos grupos avaliados

Variáveis	Bens consumo		Bens de capital		Geral	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação lucros	4,0	1,47	5,1	1,19	4,4	1,46
Satisfação redução custos	3,9	1,40	5,0	1,15	4,3	1,41
Satisfação ramo atividade	4,7	1,40	5,8	0,99	5,1	1,37
Facilidade alcançar metas	4,0	1,60	5,4	1,56	4,5	1,70
Desenvolvimento foi estrategicamente planejado	4,4	1,39	5,5	1,33	4,8	1,44

Também encontrou-se diferenças nas variáveis que definem a influência para os dois grupos de empresas. Por exemplo, nas empresas de bens de capital, determinam a influência: registro de patentes, conhecimento do mercado dos líderes, terceirização do P&D e avaliação periódica da satisfação dos clientes. Já nas empresas de bens de consumo são as seguintes variáveis que determinam a influência: alianças estratégicas e registro de patentes.

### 5.5.2 Retorno sobre o patrimônio líquido

Primeiramente buscou-se identificar a existência de correlação entre as variáveis de liderança, e inovação com o ROI. Essa avaliação partiu de comentários de Simon (1996, p.189) sobre o impacto da liderança no desempenho das empresas. A inovação e o estilo gerencial também foram abordados por outros autores, entre os quais Drucker (1985), que destaca a importância da inovação no sucesso competitivo. Segundo esse autor, os executivos são obrigados a se confrontar com o paradoxo entre um processo de decisões planejadas e previsíveis do dia-a-dia e que dependem cada vez mais da imprevisibilidade da inovação. Ainda segundo Drucker (1985), a inovação é uma função do empreendedor, mesmo em negócios já existentes, sendo ele o responsável pela criação de novos produtos, serviços ou processos que potencializem a criação de valor.

O modelo de regressão que busca relacionar fatores de liderança com o ROI mostrou-se estatisticamente significativo, conforme dados apresentados na Tabela 48. O nível de explicação do modelo, apresentado pelo  $R^2$ , foi de 0,164, permitindo interpretar-se que os fatores relacionados com a liderança explicam 16,4% do ROI nas empresas.

Tabela 48 - Regressão utilizando as variáveis capacidade inovativa e liderança profissional, prevendo as mudanças no ROI

R	$R^2$	Significância
0,405	0,164	0,04

Quando se analisou os fatores isolados no modelo (Tabela 49), percebeu-se que os mesmos não apresentavam o nível de significância recomendado por autores como Hair et al. (2005), que sugerem um nível de significância de 0,00 até 0,05.

Tabela 49 – Fatores resultantes da análise de regressão em função da capacidade inovativa e liderança profissional

	Beta padronizado	t	Significância
Constante		-1,69	0,100
Liderança profissional	0,27	1,75	0,089
Capacidade inovativa	0,27	1,75	0,088

Como a correlação entre as variáveis não foi muito significativa (Tabela 49), buscou-se avaliar a amostra de modo estratificado, nos grupos de bens de consumo e bens de capital. Para isso, utilizou-se, no programa SPSS, a análise de regressão com o método *backward*, no qual o sistema busca identificar, para cada grupo, quais as variáveis que apresentam mais alta correlação (Tabela 50). Para as empresas atuando no segmento de bens de consumo, foram destacadas a liderança profissional e a capacidade inovativa sendo o nível de explicação do modelo ( $R^2$ ) de 0,34. As empresas do segmento de bens de capital tiveram destacadas a liderança forte, a sensibilidade empresarial e o gerenciamento de riscos. O nível de explicação deste modelo ( $R^2$ ) foi de 0,88.

Tabela 50 – Regressão, segundo o tipo de produto, dos fatores de liderança na determinação do ROI

Tipo de Produto	R	$R^2$	Significância
Bens de consumo	0,59	0,34	0,08 (a)
Bens de Capital	0,88	0,78	0,03 (b)

(a) Liderança profissional e capacidade inovativa

(b) Liderança forte, sensibilidade empresarial e gerenciamento de riscos

Ao avaliar-se estes dados (Tabela 50, Tabela 51), nos quais segmentou-se as empresas em função do tipo de produto, percebe-se que dentre os fatores apontados por Simon (1996), a liderança forte aparece destacada nas empresas de bens de capital, sem se destacar nas empresas de bens de consumo. Esses resultados levam a supor que as empresas de bens de capital apresentam estruturas de liderança diferentes das empresas de bens de consumo. Simon (1996) e Porter (1990) destacam o perfil essencialmente técnico das gerências das empresas de máquinas e equipamentos, o que leva a supor que essas lideranças apresentam características rígidas no relacionamento com os seus funcionários.

Tabela 51 – Fatores resultantes da regressão segundo o tipo de produto

Tipo de Produto	Fator	Beta padronizado	t	Significância
Bens de Consumo	Constante	-	-2,29	0,031
	Liderança Profissional	0,30	1,77	0,090
	Capacidade Inovativa	0,46	2,67	0,014
Bens de Capital	Constante	-	5,72	0,000
	Liderança Forte	-0,54	-2,87	0,019
	Sensibilidade empresarial	-0,90	-4,58	0,001
	Gerenciamento de riscos	0,68	3,11	0,012

Além dos fatores avaliados anteriormente, Simon (1996) mencionou que talvez possa existir uma correlação entre a participação de mercado e o ROI. Porém, essa correlação não se mostrou estatisticamente significativa. Vale destacar que a relação entre a participação de mercado e o desempenho surgiu das observações de Schoeffler (1974) que, ao estudar o desempenho de grandes empresas norte-americanas, encontrou parte da explicação para a rentabilidade dessas em virtude da participação de mercado.

## 5.6 AVALIANDO-SE COMPARATIVAMENTE OS RESULTADOS DA PESQUISA COM SIMON (1996)

Avaliando-se os dados desta pesquisa e comparando-os com os dados relativos à Alemanha e reportados por Simon (1996), percebe-se que o contexto país tem uma grande influência sobre o modelo de estratégia encontrado nas pesquisas. Conforme destacado no capítulo 4, a Alemanha já era uma potência industrial no final do século XIX, competindo internacionalmente em indústrias de tecnologias avançadas. O modelo brasileiro, no entanto, baseou-se na exportação de produtos agrícolas e importação de tecnologias. O governo sempre foi intervencionista em sua economia, destacando-se as políticas protecionistas de mercado para incentivar as indústrias, o que redundou em pouco incentivo ao desenvolvimento de uma tecnologia local. A partir de 1992 o país mudou sua política protecionista, buscou formar acordos de comércio internacional e diminuiu barreiras comerciais. Com isso foi incentivada a modernização tecnológica do



parque industrial brasileiro.

Após essa breve introdução fica mais fácil discutir as razões que justificam as diferenças significativas na idade das empresas exportadoras. Enquanto a Alemanha possui a maioria de empresas antigas, e com grande tradição, o Brasil apresenta empresas jovens que ainda estão buscando se afirmar nos mercados internacionais.

Quanto aos mercados, as empresas alemãs atuam de forma mais cosmopolita do que as empresas pesquisadas, e muito disso se deve à inserção tardia do Brasil no comércio internacional. Também percebe-se que as empresas alemãs operam em setores de intensidade tecnológica elevada que necessitam pesados investimentos em pesquisa e tecnologia para manterem uma posição de liderança.

Com base nas respostas, entende-se que as empresas respondentes operam em mercados que se assemelham aos fragmentados, nos quais a competição é alta. Por essa razão, a visão estratégica das empresas acaba priorizando o cliente, a competição por qualidade e o baixo preço, enquanto as empresas alemãs, que atuam em mercados de alta tecnologia, priorizam o cliente, a tecnologia e preços diferenciados.

A literatura ressalta que a inovação é uma das principais fontes de vantagem competitiva e que permite obter um desempenho superior (DRUCKER,1985; PORTER, 1990; SIMON, 1986). As empresas dos dois países utilizam os clientes e as feiras como fontes de informação sobre produtos e mercados. Entende-se, porém, que os objetivos são distintos: as empresas pesquisadas buscam tendências de mercados e formas de aumentar a produtividade, enquanto as alemãs são fornecedoras de produtos e serviços para esse aumento de produtividade.

Além das inovações, a liderança e as relações com os colaboradores também são importantes fontes de vantagem competitiva. Nesta pesquisa, as empresas acreditam que uma de suas principais vantagens competitivas provém de sua estrutura organizacional e das parcerias com outras empresas. Percebe-se neste ponto uma diferença em relação às prioridades das empresas alemãs que apresentam restrições quanto às parcerias.

As empresas que participaram da pesquisa classificaram o ambiente de trabalho como o seu ponto mais forte, em seguida vem a motivação, habilidades específicas do setor e fidelidade à empresa. Esses resultados são um pouco distintos dos obtidos pelas empresas alemãs, nas quais a fidelidade ficou em primeiro lugar, seguida pelas qualificações específicas do setor, motivação e ambiente de trabalho. Os conceitos de fidelidade são difíceis de ser repetidos no Brasil, pois está cada vez mais difícil um trabalhador permanecer por 20 ou 30 anos na mesma empresa. A estabilidade, no caso da Alemanha, acaba facilitando o relacionamento com os clientes e criando vantagem competitiva para as empresas.

Quanto às diferenças sobre as relações com colaboradores, entende-se que as empresas pesquisadas sobrevalorizaram o ambiente de trabalho e a motivação. Como destacado anteriormente, a maioria dos exportadores atua em mercados de produtos padronizados com linhas de produção contínua, os quais não oferecem oportunidades criativas. Percebe-se, também, que no Brasil e na Alemanha as empresas familiares ganham produtividade e rentabilidade ao utilizarem uma administração profissional.

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo entender, utilizando-se a estrutura empregada por Simon (1996) para descrever as Campeãs Ocultas alemãs, os elementos que compõem a visão estratégica das empresas exportadoras do Rio Grande do Sul. Através de uma *survey* aplicada a 39 empresas, foi possível quantificar e comparar variáveis estratégicas presentes no Brasil, com dados obtidos na Alemanha.

Os conceitos de estratégia abordados foram distribuídos em três grandes grupos: meta e visão, elementos do ambiente externo e elementos do ambiente interno. Esse agrupamento de conceitos espelha a estrutura difundida na literatura sobre o tema, por autores como Andrews (1971), Barney (1991), Hamel e Prahalad (1990) e Porter (1980).

Os resultados nos permitem descrever o seguinte perfil dos respondentes, conforme descrito no Quadro 9, destacando-se o fato que a maior parte das empresas é de origem familiar, com média de idade de 34 anos e retorno sobre o patrimônio de até 10%.

<b>Perfil da Amostra</b>
64% dos respondentes são de empresas de origem familiar
Idade média das empresas é de 34 anos
51,2% tiveram apenas um presidente até o momento
56,8% tiveram um retorno sobre o patrimônio de até 10%

Quadro 9 – Dados Gerais dos Respondentes

Dentro da meta e visão das empresas, percebe-se que a maioria demonstrou estar satisfeita com os seus negócios. Ao avaliar-se de forma segmentada a amostra, segundo o porte de empresa, percebeu-se que o número de funcionários impacta nos indicadores relacionados à satisfação. Logo, nas empresas pesquisadas, as diferenças de produtividade oriundas da escala estão afetando a satisfação. Os principais indicadores são apresentados no Quadro 10, destacando-se que, apesar de passarem por crises sérias desde a sua fundação, as empresas

se desenvolveram de forma planejada. Os respondentes entendem que a liderança de mercado de uma empresa é definida pela tecnologia, pelas linhas de produtos e pelo faturamento.

<b>Meta e visão</b>
O índice de satisfação em relação aos negócios foi de 4,8.
A expectativa em relação ao alcance das metas teve como média 4,5.
A tecnologia e a linha de produtos determinam a liderança de mercado para 51% dos respondentes.
61% dos respondentes entendem que o seu desenvolvimento foi estrategicamente planejado.
59% dos respondentes entendem que a empresa terá mais facilidade em alcançar suas metas nos próximos anos.
69,3% das empresas geram até 30% de seu faturamento com as exportações.
46% dos respondentes possuem unidade no exterior.
A maioria das empresas abre a unidade no exterior muito após sua fundação.

Quadro 10 – Meta e Visão

Em relação à internacionalização dessas empresas, constata-se que as mesmas somente atuam nos mercados externos após criarem uma sólida base no mercado interno, pois menos do que 30% do faturamento das empresas é gerado no exterior. Alguns aspectos em relação à internacionalização das empresas estão mudando, e vê-se que as empresas mais novas iniciam as exportações pouco depois de sua criação. Outro fator observado é o aumento da abertura de unidades no exterior. Supõe-se que as empresas estão buscando consolidar sua posição nesses mercados e, para isso optam por montar estruturas que lhes permitam ficarem mais próximas dos clientes.

Poucas empresas forneceram suas posições em relação à participação no mercado mundial e no sul-americano. Essas empresas, no entanto, demonstram conhecer bem o mercado local, cuja participação média foi de 30,3%, tendo esta posição competitiva permitido que as empresas exerçam influência nesses mercados

Apurou-se que as empresas estão conseguindo se expandir nos mercados

que atuam, seguindo uma estratégia de segmentar por cliente, por qualidade e por nível de preço. A posição competitiva é oriunda da qualidade dos produtos e da sua tradição. No Quadro 11, destacam-se os principais elementos em relação ao ambiente externo.

Com base nos dados coletados, supõe-se que a maioria das empresas atua em mercados fragmentados, com muitos concorrentes e baixas barreiras de entrada, nos quais identifica-se uma intensa competição, disputando um grande número de clientes. Para tornar esse quadro mais favorável, Porter (1980, p.196-198) sugere: gerar economias de escala; padronizar as necessidades do mercado; neutralizar a fragmentação através da diferenciação; fazer aquisições para ganhar massa crítica; e reconhecer as tendências da indústria logo no início.

<b>Elementos do ambiente externo</b>
35,9% das empresas se consideram influentes em seus mercados.
A participação média no mercado nacional foi de 30,3%.
Para mais de 50% das empresas, a participação de mercado, o faturamento e o tamanho do mercado aumentou nos últimos 3 anos.
Segundo 51,3% das empresas os preços diminuíram nos últimos 3 anos.
Os principais critérios para segmentar o mercado são: tipo de cliente, qualidade e nível de preço.
Os cinco principais produtos geram mais de 50% do faturamento para 53,8% dos respondentes.
Os cinco principais clientes geram menos do que 50% do faturamento para 71,7% dos respondentes.
56,4% dos respondentes possuem mais do que 16 concorrentes em nível mundial.
59% dos respondentes entendem que é grande a possibilidade de surgirem novos concorrentes.
Na visão dos clientes as empresas são líderes em qualidade e tradição no fornecimento do produto.
Na visão das empresas suas vantagens competitivas são a qualidade, o conjunto de produtos oferecidos, a customização e os serviços pós-venda.
77,1% dos clientes se mostram satisfeitos após efetuarem um negócio.
A localização dos clientes mais importantes são: Brasil, América do Sul e EUA.
A localização dos concorrentes mais importantes são: Brasil, Europa, EUA.
Ao avaliarem o ambiente competitivo, as empresas entendem que existe uma intensa competição entre os ofertantes, e que a quantidade de consumidores em potencial é grande.

Quadro 11 – Elementos do ambiente externo

As empresas pesquisadas, ao buscarem vantagem competitiva através da inovação, seguem o mesmo padrão das empresas alemãs, colocando o cliente em primeiro lugar como fonte de informações sobre processos e produtos, seguindo-se as feiras de negócio e os concorrentes. Por não atuarem em setores de tecnologia avançada, as empresas do país utilizam-se pouco dos centros de pesquisa e centros tecnológicos. Os principais elementos do ambiente interno são apresentados no Quadro 12.

Além da inovação, são importantes fontes internas de vantagem competitiva a liderança e o relacionamento com os funcionários. Observou-se que as empresas utilizam-se do profissionalismo na administração, no conhecimento de mercado e na sensibilidade empresarial para desenvolverem suas estruturas organizacionais, as quais consideram sua principal fonte de vantagem competitiva.

<b>Elementos do ambiente interno</b>
As principais fontes de inovação para as respondentes são o cliente, as feiras de negócio e os concorrentes.
A principal força motriz para o desenvolvimento de produtos é o mercado.
66,7% dos respondentes possuem registro de marcas ou patentes.
51,4% das empresas discordam com a terceirização da manufatura.
67,%% dos respondentes discordam com a terceirização do P&D.
54% dos respondentes concordam com a terceirização de outras atividades.
66,6% dos respondentes consideram as alianças estratégicas importantes.
Os pontos fortes nas relações com os funcionários foram o ambiente de trabalho e a motivação.
As características de liderança consideradas importantes foram o profissionalismo da administração, o conhecimento de mercado e a sensibilidade empresarial.
A maioria dos respondentes entendem que a liderança de mercado tem origem na sua estrutura organizacional e produtiva.
Também foi destacado que a maioria das empresas procura atuar no mercado em parceria com outras empresas.

Quadro 12 – Elementos do ambiente interno

Quanto aos pontos fortes em relação aos colaboradores, esses foram atribuídos em maior média ao ambiente de trabalho e à motivação. Esses resultados mostram-se diferentes dos registrados por Simon (1996), segundo o qual os pontos fortes são a fidelidade e as qualificações específicas. Considera-se a posição das empresas pesquisadas um pouco exagerada, ao considerarem o ambiente de

trabalho e a motivação dos funcionários como pontos fortes nas relações com colaboradores, pois é difundido pelas pesquisas empíricas que este tipo de empresa não tem como característica criar um ambiente muito diferenciado para seus funcionários.

Além disso, identificou-se diferenças na postura estratégica de empresas de bens de consumo e bens de capital. Por exemplo, as empresas de bens de capital mostram-se mais satisfeitas do que as empresas que atuam com bens de consumo. As empresas que atuam no setor de bens de capital utilizam mais o processo de planejamento estratégico do que as empresas de bens de consumo. Encontraram-se diferenças nas variáveis que determinam a influência de uma empresa no mercado. Nas empresas de bens de capital a influência é determinada por: registro de patentes, conhecimento do mercado, não terceirização de P&D e satisfação dos clientes. Nas empresas de bens de consumo as variáveis que determinam a influência são: alianças estratégicas e registro de patentes.

As empresas que apresentaram os melhores retornos sobre o patrimônio foram aquelas que se utilizaram de uma liderança profissional e de uma liderança inovadora. Porém, percebeu-se que, nas empresas de bens de capital, o ROI é impactado pela liderança forte, pela sensibilidade empresarial e pelo gerenciamento de riscos, enquanto nas empresas de bens de consumo a liderança profissional e inovadora é que se destaca. Observa-se que a liderança forte é mencionada por Simon (1996) como um fator destacado nas empresas alemãs que, coincidentemente, atuam no segmento de bens de capital. Nesta pesquisa conseguiu-se um importante avanço nesse ponto, percebendo-se que a cultura de um país e o tipo de produto ofertado por uma empresa afetam a condução estratégica da empresa. Mais estudos seriam necessários para aprofundar e detalhar melhor as diferenças na liderança e gestão das empresas, com base nessas observações.

Como o trabalho foi realizado com um número baixo de respondentes, não se pode generalizar as conclusões. Destaca-se, ainda, que os dados apresentados nesta pesquisa são uma opinião dos respondentes, e não tendo sido possível comprovar a fidedignidade dos mesmos através de outras fontes de dados secundários.

Avalia-se que esta pesquisa atingiu os objetivos propostos ao apresentar o

perfil estratégico das empresas exportadoras do Rio Grande do Sul e as variáveis que impactam de forma positiva os resultados dessas organizações. Também foi realizada uma análise comparativa entre as realidades do Brasil e da Alemanha, comentando-se os resultados obtidos.



## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, Fall. 1986.
- ANDREWS, Kenneth. **El concepto de estrategia de la empresa**. Pamplona: Universidad De Navarra, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill. 1977.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. **Empresas Associadas**. Disponível em: <[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)>. Acesso em: 06 nov. 2007.
- ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO RIO GRANDE DO SUL (MOVERGS). Associados – Lista completa. Disponível em: <[www.movergs.com.br](http://www.movergs.com.br)>. Acesso em: 02. nov. 2007.
- AYAL, Igal; ZIF, Jehiel. Competitive market choice strategies in multinational marketing. **Journal of Marketing Strategies**, p. 43. 1979.
- BAIN, J. **Industrial organization**. New York: Wiley. 1968.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, mar. 1991.
- BESANKO, David et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAROLL, Glen. The specialist strategy. **California Management Review**, v. 43, 1984.
- CAVANAGH, R. et al. **Lessons from America's mid-sized growth companies**. [S.l]: McKinsey Quarterly, 1983.
- CAVES, R. Industrial organization, corporate strategy and structure. **Journal of Economic Literature**, v.18, mar. 1980.
- CHASTON, I.; MANGLES, T. Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v.35, 1997.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. **Indicadores de competitividade na indústria brasileira - C748i**. Brasília: CNI-Sebrae, 2006. Disponível em: <[www.cni.org.br](http://www.cni.org.br)>. Acesso em: 10 jan. 2008.

CRESWELL, John. **Research design**: qualitative & quantitative approaches. Califórnia: Sage. 1994.

DESHPANDE, J.; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing. **Journal of Marketing**, n.53, jan.1989.

DRUCKER, Peter. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**, may/june 1985.

\_\_\_\_\_. Management and world's work. **Harvard Business Review**, sept./oct. 1988.

DUNNING, John. **The globalization of business**. London: Routledge. 2001

EWING, Jack. Hidden champions: special report. **Business Week**, jan. 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO GRANDE DO SUL (FIERGS). **Cadastro industrial**. Porto Alegre: EBGE, 2007.

FEDERAL RESERVE BANK OF ST. LOUIS. **Germany**: U.S. foreign exchange rate. St. Louis: Federal Reserve Bank, 2001. Disponível em: <<http://research.stlouisfed.org/fred2/data/EXGEUS.txt>> . Acesso em 10 abr. 2008.

FERNANDEZ, José G. Vargas. La organizacion y la estratégia: preferencias del estrategia o imperativo para el éxito. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v 4., 2003.

FRANKFORT-NACHMIAS, Chava. **Research methods in the social sciences**. New York: St. Martin Press. 1996.

FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

FURTADO, Celso. As relações comerciais Europa Ocidental, América Latina. **Revista de Economia Política**, v.2, n.4,p.5-14. 1982.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, spring 2002.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Atlas socioeconômico**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <[www.scp.rs.gov.br/Atlas/atlas.asp?menu=287](http://www.scp.rs.gov.br/Atlas/atlas.asp?menu=287)>. Acesso em: 28. mar. 2008.

GRANT, Robert. The resource-base theory of competitive advantage : implications for strategy formulation. **California Management Review**, p.114-135, spring 1991.

GUANDALINI, Giuliano. Com que asas o país vai voar? **Revista Veja**, São Paulo, v.41, n. 21, 2008.

HAIR, J.; BABIN, B. ; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may/ jun 1990.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Chistian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**. Local, v.37, p.449-462, november 2000.

IDWK - Institut Deuten Wirtschaft Köln. **Mittelstand in Deutschland**. Köln:Institut der deutschen Wirtschaft. 2002. Disponível em: <[www.divkoeln.de](http://www.divkoeln.de)> Acesso em: 28 set. de 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Mapa do mercado de trabalho no Brasil**. 2007. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 16 mar. 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL (INMETRO). **Gestão ISO 90001**. Disponível em: <[www.inmetro.gov.br/gestao9000](http://www.inmetro.gov.br/gestao9000)>. Acesso em: 15 maio 2008

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA.(IPEADATA) **Tema: Balanços de pagamento**. Brasília, 2007. Disponível em:<<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 03 mar. 2008.

JOHANSON,J.; VAHLNE,J. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review** ,v.1, p.9-27, 1992.

KOGUT, Bruce. Creating global strategies. **Sloan Management Review**, p26-4, 1984

LIOUKAS,S. et al. Greek hidden champions: lessons from small little known firms in greece. **European Management Journal**, p.18-26. 2000.

MAKINO, S.; OSOBE,T; CHAN.C.M. Does Country Matter? **Strategic Management Journal**. V.25, p.1027-1043, 2004.

MASON,E. Price and production policies of large scale enterprises. **American Economic Review**, mar. 1939.

MCDONALD, Frank. Cautious international entrepreneurs: the case of the mittelstand. **Journal of International Entrepreneurship**, Local, v, n1, p.363-381. 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Estatísticas do comércio exterior**. Disponível em: <[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)>. Acesso em: 07 dez. 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Micro, pequenas e médias empresas: definições e estatísticas internacionais**. Brasília, 2002. Disponível em: <[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)>,. Acesso em: 07 dez. 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR (SECEX). **RPE 400-B: exportações por porte de empresa**. Brasília. 2006. Disponível em: <[http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/porteempresa/2006\\_2005/portexp\\_2006\\_x\\_2005\\_empresas.xls](http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/porteempresa/2006_2005/portexp_2006_x_2005_empresas.xls)>. Acesso em: 07 dez. 2007.

MINTZBERG, H. The strategy concept: the 5 Ps for strategy. California **Management Review**, Fall, 1987.

MINTZBERG,H; et al. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman,2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process: concepts, contexts and cases** 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MIRANDA, José Carlos. **Texto para discussão 821: abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 1990**. Brasília: IPEA, 2001.

MUZYKA, D. The secret of new growth in old german mittelstand companies. **European Management Journal**, v.15, n,2, 1997.

NARVER, J. Slater, S. Creating a market orientation. **Journal of Market Focused Management**, v.2, p.241-255, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT(OECD). **Fact book 2008**. Disponível em:< stats.oecd.org/wbos>. Acesso em: 05 abr. 2008.

OVIAT, Benjamin; MCDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.36, 2005.

PASSOS, Carlos A. et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning. **Managerial and Decision Economics**, sep. 1983.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. São Paulo: Campus, 1990.

POSNER, M.V. **International trade and technical change**. Oxford Economic Paper, 1961.

PRAHALAD,C.K. Emerging leaders. **Executive Excellence**, v.16, p.11. nov 1999.

QUINN, J. et al. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, summer, 1994.

ROCHA, Angela. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SCHLEMM, Marcos et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2006**. Curitiba: IBQP, 2007.

SCHOEFFLER, Sidney. **Impact of strategic planning on profit performance.** **Harvard Business Review**, march/ april, 1974.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS RS (SEDAI.RS). **Serviço de desenvolvimento e dos assuntos internacionais do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <<http://www.redenegocios.rs.gov.br/rdn>>. Acesso em: 16 out. 2007.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **S492:** anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Brasília: DIEESE, 2007.

SINDICATO DA INDÚSTRIA METALÚRGICA, METAL MECÂNICA E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL (SIMECS). **Associados.** Disponível em: <[www.simecs.com.br](http://www.simecs.com.br) >. > Acesso em: 07 dez. 2007.

SIMON, H. Lessons from Germany's midsize giants. **Harvard Business Review**, mar./apr.1992.

\_\_\_\_\_. **As Campeãs ocultas.** Porto Alegre: Bookman ,1996a.

\_\_\_\_\_. You don't have to be german to be a "hidden champion". **London Business Strategy Review**, v.7, n.2,1996b.

\_\_\_\_\_. **Manage for profit, not for market share.** Boston : Harvard Business Press, 2006.

\_\_\_\_\_. Re. attention from Mr. Astor Hexsel from Brazil, 10 dez, 2007. **Mensagem de correio eletrônico.** Recebida de <[Hermann.Simon@simon-kucher.com](mailto:Hermann.Simon@simon-kucher.com)>.

\_\_\_\_\_.Hidden Champions des 21. **Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer.** Frankfurt: Campus, 2007a.

STATISTICHES BUNDESAMT DEUTCHLAND. **Germany federal statistical office.** [Bohn],2008. Disponível em: <[www.eds-destatis.de](http://www.eds-destatis.de)> Acesso em: 07 dez. 2007.

TIGRE, Paulo. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VEIGA, Pedro. A emergência do sul e a vitória do capitalismo. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, jan./ mar. 2008.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, apr./jun. 1984.

WILLIAMSON, John. **A economia aberta e a economia mundial**. São Paulo: Campus, 1998.

WOLF, James; PETT, Timoty. Small-firm performance : modeling the role of product and process improvements. **Journal of Small Business Management** , p.44-52, 2006.

WORLD BANK. **Country data profile**. [Washington]. 2007. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/>> . Acesso em: dia? mar. 2008

WORLD TRADE REPORT. **Recent trade development and selected trends in trade**. [Genebra]. 2007. Disponível em: <[www.wto.org](http://www.wto.org)>. Acesso em: 10 jan. 2008.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO ORIGINAL ( TRADUZIDO)

<b>MODULO 1 – LIDERANÇA DE MERCADO</b>	
1) Descreva o mercado no qual a empresa está atuando ( descritiva)	
2) Sua empresa pode considerar que possui uma posição de liderança nos seguintes mercados ? a) Na Alemanha  b) Na Europa  c) No Mundo	(sim) (não) (não existe um líder claro. Nós somos um dos líderes)  (sim) (não) (não existe um líder claro. Nós somos um dos líderes)  (sim) (não) (não existe um líder claro. Nós somos um dos líderes)
3) Sobre o mercado no qual a empresa está atuando atualmente : a) Qual a importância deste mercado atualmente b) Qual a importância deste mercado no futuro	<i>Relativamente Significativo</i> <i>Muito Significativo</i> 1 2 3 4 5 6 7  1 2 3 4 5 6 7
4) Você conhece o tamanho aproximado do mercado informado ? ( em milhões de euro)	Sim ( ) na Alemanha _____ Na Europa : _____ No Mundo : _____  Não ( ) : Por que não : _____
5) Por qual razão a empresa se reconhece como um líder de mercado :	( ) maior em volume de vendas ( ) maior em cobertura de mercado ( ) líder em função de outro critério , qual: _____
6) Indique qual o percentual dos ganhos da empresa são oriundos deste mercado?	Informe o % : _____
7) Qual a importância dos seguintes elementos dos concorrentes, se comparados com os produtos da empresa :  a) Produtos são utilizados em aplicações similares b) Produtos similares são usados por grupos de clientes	Pouco Importante      Muito Importante  1 2 3 4 5 6 7  1 2 3 4 5 6 7



c) Produtos com tecnologia similar	1	2	3	4	5	6	7
d) Produtos com qualidade similar	1	2	3	4	5	6	7
e) Nível de preço similar	1	2	3	4	5	6	7
f) Características regionais	1	2	3	4	5	6	7
g) Outras	1	2	3	4	5	6	7
8) O quão dominante sua empresa se considera ao avaliar a liderança de mercado	Pouco Dominante			Muito Dominante			
	1	2	3	4	5	6	7
9) Qual a participação de mercado da empresa e de seu concorrente mais forte nos seguintes mercados. ( Caso não tenhas a participação absoluta, tente colocar a participação relativa. Uma participação relativa de 1,2 significa que sua empresa possui 20% a mais do mercado que seu concorrente mais forte.	Participação de mercado da empresa	Participação de mercado do maior concorrente	Participação relativa de mercado				
Na Alemanha							
Na Europa							
No Mundo							
10) Qual a confiabilidade desta informação ?	Pouco Confiável			Muito Confiável			
	1	2	3	4	5	6	7
11) Onde você busca informações sobre o mercado?	a) Centros de pesquisa b) Pesquisas de mercado próprias c) Estatísticas internas d) Outros _____						
12) A) Por quantos anos sua empresa tem sido a líder deste mercado :	Número de anos : _____						
B) Como se comportou a participação de mercado de sua empresa nos últimos 10 anos.	a) Aumentou _____ % b) Diminuiu _____ %						

## MÓDULO 2 – CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E OUTRAS

### CONSIDERAÇÕES ( Considerar os mercados no qual a empresa possui uma posição de liderança )

1 ) As questões abaixo referem-se ao produto ou à sua venda:	<i>Discordo Plenamente</i>						<i>Concordo Plenamente</i>
a) A visão dos compradores é buscar um produto de forma muito próxima	1	2	3	4	5	6	7
b) Durante a operação de compra é criada uma relação de confiança e de longo prazo	1	2	3	4	5	6	7
c) Nossos consumidores nesta categoria de produto, são, normalmente, muito familiares	1	2	3	4	5	6	7

d) Durante a compra dos produtos a troca de informações é uma parte muito importante	1 2 3 4 5 6 7						
e) Em qual categoria, na regra, podemos enquadrar o processo de compra	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Compra</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Compra</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Eventual</i></td> <td style="text-align: center;"><i>de Rotina</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</td> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5 6 7</td> </tr> </table>	<i>Compra</i>	<i>Compra</i>	<i>Eventual</i>	<i>de Rotina</i>	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
<i>Compra</i>	<i>Compra</i>						
<i>Eventual</i>	<i>de Rotina</i>						
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7						
2) Qual o tempo de vida dos produtos vendidos ?	> 10 3-10 1-2 < 1 prod. anos anos anos ano cons. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )						
3) Qual é o volume de ordens (pedidos) recebidas ( considere o normal) :	Média _____ Euros						
4) Quanto por cento das suas vendas nesta categoria de produtos é originada pelos 5 maiores clientes ?	> 50% 20-50% 5-20% 1-5% < 1% ( ) ( ) ( ) ( ) ( )						
5) Os produtos são vendidos diretamente, ou através de um distribuidor/representante?	( ) Direto ( ) Através de um representante / distribuidor						
6) Quantos compradores em potencial consideram estes produtos como a solução de seus problemas (eles não precisam comprar os produtos da empresa )	Apenas poucos Todos Compradores Compradores Potenciais Potenciais  1 2 3 4 5 6 7						
7) Qual o percentual de suas vendas é oriundo de peças de manutenção ou reserva ?	_____ % sobre vendas totais						
8) Avalie os produtos baseado nos seguintes critérios:							
a) Base tecnológica	Baixa Alta 1 2 3 4 5 6 7						
b) Desenvolvimento ( nível) tecnológico dos produtos	Tecnologia Tecnologia de Topo Madura 1 2 3 4 5 6 7						
c) Intensidade de capital do processo produtivo	Muito Baixo Muito Alto 1 2 3 4 5 6 7						
9) a) Indique em que lugar estão os consumidores que demandam a mais alta qualidade de seus produtos ( onde estão os clientes mais exigentes )	( ) Na Alemanha ( ) Resto da Europa ( ) USA ( ) Japão ( ) Outro _____						
b) Onde estão os consumidores moderados	( ) Na Alemanha ( ) Resto da Europa ( ) USA ( ) Japão ( ) Outro _____						
c) Onde estão os principais consumidores de	( ) Na Alemanha ( ) Resto da Europa						

sua empresa	( ) USA ( ) Japão ( ) Outro _____
10) Quais destes países/regiões mostram-se mais atraentes para o futuro de sua empresa (indique somente 3)	Leste europeu Rússia China Japão Índia Resto da Ásia USA Brasil
11) a) Os clientes mudaram de local em suas atividades de negócio nos últimos 10 anos? b) Sua empresa teve mudança de local em suas atividades de negócio nos últimos 10 anos ? c) Como suas vendas são regionalmente distribuídas (valores estimados são suficientes)	<p><i>Nenhuma Mudança</i>                      <i>Muita Mudança</i></p> <p>1 2 3 4 5 6 7                      1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Hoje                      10 anos atrás</p> <p>Europa _____%                      _____%</p> <p>Leste Europeu _____%                      _____%</p> <p>USA _____%                      _____%</p> <p>Ásia _____%                      _____%</p>
12)  a) São a maior parte de seus clientes  b) Como ocorrem as relações entre os consumidores e os vendedores/representantes a) Nossos clientes são dependentes de nossa empresa b) Nós nos beneficiamos de modo especial pelo relacionamento que possuímos com nossos clientes mais importantes c) Nossos consumidores nos colocam muitas vezes sob pressão d) A perda de alguns dos principais clientes pode ameaçar a continuidade de nossa empresa. e) Temos trabalhado em conjunto com nossos clientes por diversas vezes f) Nós esperamos concretizar futuras transações com nossos clientes atuais	<p><i>Compradores Assíduos</i>                      <i>Compradores Eventuais</i></p> <p>1 2 3 4 5 6 7                      1 2 3 4 5 6 7</p> <p><i>Discordo Plenamente</i>                      <i>Concordo Plenamente</i></p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p>

### MÓDULO 3 – Ambiente de Mercado

1) Avalie o ambiente de mercado a partir dos seguintes critérios :	
a) Número de fornecedores deste produto	Poucos 1234567 Muitos
b) Entrada de novos fornecedores	Muito raro 1234567 M.Freq.
c) Participação de mercado dos fornecedores individuais	Estável 1234567 Instável
d) Intensidade de competição entre os	Baixa 1234567 Alta

fornecedores e) Quantidade de consumidores potenciais do produto f) Mudanças nas preferências dos consumidores g) Demanda h) Mudanças tecnológicas i) Capacidade de antever as mudanças tecnológicas	Poucos 1234567 Muitos Muito Raro 1234567 M. Freq Instável 1234567 Estável Muito Raro 1234567 M. freq Baixa 1234567 Alta
2) Como foram as mudanças no mercado nos últimos 10 anos : a) O tamanho deste mercado nos últimos 10 anos b) Os preços neste mercado nos últimos 10 anos c) As receitas deste mercado nos últimos 10 anos	<i>Diminuiu Ficou Aumentou</i> <i>Estável</i> 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
3) Indique em qual fase do ciclo de vida em que se encontram os principais produtos:	<input type="checkbox"/> Introdução <input type="checkbox"/> Crescimento <input type="checkbox"/> Madura <input type="checkbox"/> Declínio
4) a) Qual o tamanho das mudanças que são esperadas, de um modo geral, para este mercado?  b) Em qual posição a empresa se encontra, no grupo que gera as influências?	Pequenas Grandes 1 2 3 4 5 6 7 <i>Poucos Mudanças</i> <i>Aspectos Radicais</i> 1 2 3 4 5 6 7

#### MÓDULO 4 – Estrutura da Concorrência

1) Quantos concorrentes conhecidos a empresa possui atuando nos seguintes mercados :	Alemanha : _____ USA : _____ Mundo : _____
2) Qual a semelhança entre a empresa e seus concorrentes nos seguintes pontos : a) Estrutura de propriedade b) Competência tecnológica c) Desempenho de entrega (prazos) d) Tamanho	<i>Muito Pouco</i> <i>Semelhante Semelhante</i> 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
3) De qual país é o concorrente mais importante :	<input type="checkbox"/> Alemanha <input type="checkbox"/> USA <input type="checkbox"/> Outro : _____
4) De que forma se enquadram as seguintes afirmações relacionadas com os seus competidores? a) Os nossos concorrentes possuem mais ou menos os mesmos clientes para contatar ? b) Nossos concorrentes oferecem seus produtos a um preço muito inferior ao nosso?	<i>Discordo Concordo</i> <i>Plenamente Penamente</i> 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7

c) Nossa empresa é significativamente mais antiga que nosso principal concorrente ?	1	2	3	4	5	6	7
5) a) Na sua opinião, em um futuro próximo de que forma a competição neste mercado irá ocorrer ?	Muito Lentamente				Muito Rapidamente		
	1	2	3	4	5	6	7
b) Qual a intensidade de entrada de novos concorrentes no mercado e que venham a apresentar risco para sua empresa	1	2	3	4	5	6	7

<b>MÓDULO 5 – Sucesso ( Ganhos e Perdas ) Vantagens Competitivas ( nas próximas questões considere a empresa na sua totalidade )</b>	
1) De que forma podemos classificar a rentabilidade de sua empresa, se comparado com a média da indústria alemã ( avaliação sobre uma média dos últimos 10anos)	( ) No terço superior ( segmento superior ) ( ) No terço intermediário ( segmento intermediário) ( ) No terço inferior (segmento inferior)
2) Qual a sua opinião sobre os resultados atingidos nas seguintes dimensões ( Considerar os últimos 10 anos): Considerar os últimos 10 anos):	<i>Pouco Satisfeito</i> <span style="float: right;"><i>Muito Satisfeito</i></span>
a) Capacidade utilizada	1 2 3 4 5 6 7
b) Indicadores de garantia de qualidade	1 2 3 4 5 6 7
c) Satisfação dos colaboradores	1 2 3 4 5 6 7
d) Lucros	1 2 3 4 5 6 7
e) Economia de custos	1 2 3 4 5 6 7
f) Posição competitiva	1 2 3 4 5 6 7
g) Crescimento	1 2 3 4 5 6 7
h) Qual a sua opinião quanto aos resultados gerais da companhia	1 2 3 4 5 6 7
i) Suas atividades de negócio nos últimos 5 anos	1 2 3 4 5 6 7
3) Caso você deseje informar, nós gostaríamos de saber o ROI, retorno total sobre o capital próprio nos últimos 10 anos.	__ Informe o percentual médio
4) a) Comparando-se ao clima dos demais setores, estes podem ter um desempenho melhor ou pior durante uma recessão ?	Muito pior <span style="float: right;">Muito Melhor</span>
	1 2 3 4 5 6 7
b) Houve anteriormente uma recessão similar ?	( ) sim ( ) Não ( ) Não sei

5) Na sua opinião, atingir as metas de negócio no futuro serão mais fáceis ou difíceis de serem alcançadas ?	Certamente Mais fácil	Certamente Mais difícil
	1 2 3 4	5 6 7

### MÓDULO 6 – Desempenho Financeiro

1) Qual foi a taxa média das fontes de financiamento nos últimos 10 anos	Informe o % _____
2) A variação nas taxas médias das fontes de financiamento nos últimos 10 anos aumentou ou diminuiu :	Diminuiu Ficou Aumentou Estável
	1 2 3 4 5 6 7
3)Quais são as fontes de financiamento da empresa :	<i>Atualmente</i> <i>No Futuro</i>
a) Financiamento próprio	( ) ( )
b) Private equity	( ) ( )
c) Empréstimos tradicionais	( ) ( )
d) Aumento de capital	( ) ( )

### MÓDULO 7 - Desenvolvimento da Companhia

Para as próximas 8 questões considere a empresa como um todo

1) Em que ano a companhia foi fundada	Ano : _____ ( Informe a data real, e não a formal, na qual a empresa começou a operar)
2) Qual foi o faturamento total de sua companhia no último ano?	_____ Milhões de Euro.
3)Qual foi o faturamento total de sua companhia durante os últimos 10 anos.	_____ Milhões de Euro.
4) Quantos diretores presidentes consecutivos a empresa teve desde a sua fundação;	_____ Diretores Presidente
5) a) Já houve algum trabalho no sentido de formar um sucessor para a empresa? b) A empresa já pensou na sucessão do seu controle? c) No passado já houve alguma sucessão feita com sucesso ?	( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei
6) Em que momento, desde a fundação da empresa, iniciaram-se as exportações ? a) Somente vendas b) Abertura de escritório no exterior	Logo no Bem Mais <i>Início</i> <i>mais tarde</i>
	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
7) Qual é o número de unidades no exterior? b) Com Produção ( incluindo venda) c) Somente Vendas	_____ Unidades _____ Unidades _____ Unidades
8) Se analisarmos o desenvolvimento de sua empresa até agora, podemos dizer que ele foi : Muito Uniforme Estrategicamente planejado Sem crises sérias	Discordo Concordo Plenamente Plenamente
	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7

9) Em quantos anos foram necessários para que sua presente posição competitiva estivesse fortemente consolidada nos seguintes pontos :	> 20	10-20	5-10	2-5	< 2		
	( )	( )	( )	( )	( )		
	Rotas de distribuição	( )	( )	( )	( )		
	Fornecedores	( )	( )	( )	( )		
	Base tecnológica	( )	( )	( )	( )		
Especialização em alguns consumidores	( )	( )	( )	( )	( )		
10) Os investimentos estratégicos são feitos, na maioria das vezes, buscando um escopo grande (longo prazo), ou a situação financeira limita os mesmos?	Escopo Inferior				Escopo Superior		
	1	2	3	4	5	6	7

### MÓDULO 8 – Competências

1) Quais são as forças que beneficiam de modo especial a empresa no mercado (vantagens competitivas )	<i>Nossa Fraqueza</i>			<i>Nossa Grande força</i>				
	1	2	3	4	5	6	7	
	a) Forte personalidade empresarial	1	2	3	4	5	6	7
	b) Relacionamento de longo prazo com os consumidores	1	2	3	4	5	6	7
	c) Motivação de nossos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
	d) Imagem	1	2	3	4	5	6	7
	e) Características do produto	1	2	3	4	5	6	7
	f) Capacidade inovativa	1	2	3	4	5	6	7
	g) Gerenciamento de riscos	1	2	3	4	5	6	7
	h) Sensibilidade empresarial	1	2	3	4	5	6	7
	i) Conhecimento do mercado	1	2	3	4	5	6	7
	j) Profissionalismo no marketing	1	2	3	4	5	6	7
	k) Clima organizacional	1	2	3	4	5	6	7
	l) Lealdade dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
	m) Flexibilidade	1	2	3	4	5	6	7
	n) Negócio pouco conhecido fora do ramo	1	2	3	4	5	6	7
	o) Fazermos parte de um cluster empresarial	1	2	3	4	5	6	7
2) Entre os fornecedores deste mercado, a empresa pode ser vista como ?	<i>Discordo Plenamente</i>				<i>Concordo Plenamente</i>			
	1	2	3	4	5	6	7	
	a) Líder de qualidade	1	2	3	4	5	6	7
	b) Líder em tecnologia	1	2	3	4	5	6	7
	c) Fornecedor com prestígio	1	2	3	4	5	6	7
	d) Fornecedor de reposição	1	2	3	4	5	6	7
	e) Fornecedor de produto de massa	1	2	3	4	5	6	7
	f) Fornecedor mais conhecido	1	2	3	4	5	6	7
	g) Fornecedor com sucesso recente	1	2	3	4	5	6	7
	h) Fornecedor com grande tradição	1	2	3	4	5	6	7
	i) Fornecedor presente em mais países que os demais concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
	j) Fornecedor com a linha de produtos mais ampla	1	2	3	4	5	6	7
	k) Fornecedor é mais especializado em um determinado segmento de	1	2	3	4	5	6	7

mercado do que os concorrentes	
3) Explique de maneira sucinta em quais aspectos seus produtos oferecem benefícios aos consumidores	

<b>MÓDULO 9 – Estratégias</b>																																																																																																																																																																																																																																													
1) Sendo a empresa uma líder de mercado, que tipos de critérios a empresa utiliza para se especializar em segmentos individuais de mercado?	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3">Não Especializada</th> <th colspan="3">Altamente Especializada</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th> <th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Tecnologia usada</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>b) Grupo de Clientes</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>c) Aplicação</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> <td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </tbody> </table>			Não Especializada			Altamente Especializada					1	2	3	4	5	6	7	a) Tecnologia usada		1	2	3	4	5	6	7	b) Grupo de Clientes		1	2	3	4	5	6	7	c) Aplicação		1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																
		Não Especializada			Altamente Especializada																																																																																																																																																																																																																																								
		1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																																					
a) Tecnologia usada		1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																																					
b) Grupo de Clientes		1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																																					
c) Aplicação		1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																																					
2) Qual a importância dos seguintes fatores para o sucesso de sua companhia neste mercado, e como a empresa compensa os pontos fortes de seus concorrentes ?	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="6"><i>Valorizar o ponto de vista do cliente</i></th> <th colspan="6"><i>Nosso relacionamento com os clientes é:</i></th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="3"><i>Pouco Importante</i></th> <th colspan="3"><i>Muito Importante</i></th> <th colspan="3"><i>Mais Fraco</i></th> <th colspan="3"><i>Mais Forte</i></th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th> <th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th> <th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a) Qualidade do produto</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>b) Preço</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>c) Economia efetiva ( relação custo benefício)</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>d) Proximidade com o consumidor</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>e) Conjunto de produtos ofertados</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>f) Consultoria pré-venda</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>g) Serviços de pós-venda</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>h) Publicidade</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>i) Distribuição</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>j) Trabalho em conjunto com o cliente</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>k) Ser feito na Alemanha</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> <tr> <td>l) Características importantes do produto (<i>Design</i>)</td> <td></td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </tbody> </table>			<i>Valorizar o ponto de vista do cliente</i>						<i>Nosso relacionamento com os clientes é:</i>								<i>Pouco Importante</i>			<i>Muito Importante</i>			<i>Mais Fraco</i>			<i>Mais Forte</i>					1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	a) Qualidade do produto		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	b) Preço		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	c) Economia efetiva ( relação custo benefício)		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	d) Proximidade com o consumidor		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	e) Conjunto de produtos ofertados		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	f) Consultoria pré-venda		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	g) Serviços de pós-venda		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	h) Publicidade		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	i) Distribuição		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	j) Trabalho em conjunto com o cliente		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	k) Ser feito na Alemanha		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	l) Características importantes do produto ( <i>Design</i> )		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
		<i>Valorizar o ponto de vista do cliente</i>						<i>Nosso relacionamento com os clientes é:</i>																																																																																																																																																																																																																																					
		<i>Pouco Importante</i>			<i>Muito Importante</i>			<i>Mais Fraco</i>			<i>Mais Forte</i>																																																																																																																																																																																																																																		
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
a) Qualidade do produto		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
b) Preço		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
c) Economia efetiva ( relação custo benefício)		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
d) Proximidade com o consumidor		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
e) Conjunto de produtos ofertados		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
f) Consultoria pré-venda		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
g) Serviços de pós-venda		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
h) Publicidade		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
i) Distribuição		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
j) Trabalho em conjunto com o cliente		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
k) Ser feito na Alemanha		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														
l) Características importantes do produto ( <i>Design</i> )		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																														



3) Avalie sua companhia, baseado nos seguintes comentários	<i>Discordo Plenamente</i>	<i>Concordo Plenamente</i>
a) Nosso maior objetivo é a independência	1 2 3 4 5 6 7	
b) A satisfação de nossos clientes é periodicamente avaliada	1 2 3 4 5 6 7	
c) A liderança tem origem em nossas próprias linhas	1 2 3 4 5 6 7	
d) Nós compramos produtos essenciais regularmente no exterior	1 2 3 4 5 6 7	
e) Nós procuramos repassar a outras empresas o máximo de atividades que conseguimos	1 2 3 4 5 6 7	
f) A liderança na integração de forças externas é uma dificuldade para nossa empresa	1 2 3 4 5 6 7	
g) Nossos principais dirigentes possuem contato pessoal com os clientes	1 2 3 4 5 6 7	
h) Nós temos como objetivo o desenvolvimento de novos produtos, mais do que novos mercados externos	1 2 3 4 5 6 7	
i) Nossa capacidade produtiva é significativamente inferior aos nossos concorrentes	1 2 3 4 5 6 7	
j) Nossa maior fonte de informações sobre o mercado advém do contato com nossos clientes	1 2 3 4 5 6 7	
k) Os processos em nossa empresa são rígidos e formais	1 2 3 4 5 6 7	
4) De que forma podemos classificar a filosofia da companhia:	<input type="checkbox"/> <i>Guiada preferencialmente pela tecnologia</i>  <input type="checkbox"/> <i>Guiada preferencialmente pelo mercado</i>  <input type="checkbox"/> <i>Mercado e tecnologia igualmente importantes</i>	

**MÓDULO 10 – Informações gerais sobre a Empresa**
**( Solicitamos informações sobre sua empresa segundo sua opinião pessoal)**

1) Para qual setor da indústria são destinados seus produtos:	<input type="checkbox"/> Construção de máquinas  <input type="checkbox"/> Papel/Impressão <input type="checkbox"/> Gêneros alimentícios
---	--



<p>9) A) Quantos grupos de clientes representam no mínimo 5% de suas vendas:]  b) Qual o percentual sobre as vendas totais que o principal grupo de clientes representa :</p>	<p>_____ Clientes</p> <p>_____ %</p>				
<p>10) Qual é a contribuição da empresa para o superávit comercial da Alemanha ( faça o cálculo das exportações menos as importações)</p>	<p>___ Saldo em milhões de Euro</p>				
<p>11) De que forma podemos classificar a performance das marcas que a sua empresa possui :</p>	<table border="0"> <tr> <td>Muito Homogênea</td> <td>Muito Heterogênea</td> </tr> <tr> <td>1 2 3 4</td> <td>5 6 7</td> </tr> </table>	Muito Homogênea	Muito Heterogênea	1 2 3 4	5 6 7
Muito Homogênea	Muito Heterogênea				
1 2 3 4	5 6 7				
<p>12) Podemos afirmar que mais de 50% das ações de sua empresa estão :</p>	<p>a) Em propriedade de outra companhia, que participa da administração  b) Em propriedade de um fundo de investimentos  c) Pulverizados na bolsa de valores  d) Em propriedade de um grupo ou família sem representante na administração  e) Em propriedade de um grupo ou família com representação na administração</p>				
<p>13) Como você considera a capacidade de sua empresa de recrutar pessoas altamente qualificadas ( atratividade de funcionários)</p>	<table border="0"> <tr> <td>Pouco Atrativa</td> <td>Muito Atrativa</td> </tr> <tr> <td>1 2 3 4 5</td> <td>6 7</td> </tr> </table>	Pouco Atrativa	Muito Atrativa	1 2 3 4 5	6 7
Pouco Atrativa	Muito Atrativa				
1 2 3 4 5	6 7				
<p>14) Identifique qual o destino das maiores demandas financeiras de sua empresa</p>	<p>( ) Departamento Comercial  ( ) Departamento Técnico  ( ) Outro : _____</p>				
<p>15) Qual a melhor definição para a sua função dentro da empresa:</p>	<p>( ) Diretor Presidente  ( ) Sócio – Diretor  ( ) Outro</p>				













Q20 - A empresa considera como pontos fortes ?

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		
a) Relacionamento com os clientes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Imagem	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Nível Tecnológico	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Fazemos parte de um <i>cluster</i> empresarial	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 - Qual a localização dos Clientes mais importantes para sua empresa (\* admite mais de uma escolha)

<input type="checkbox"/> Brasil	<input type="checkbox"/> América do Sul
<input type="checkbox"/> Europa	<input type="checkbox"/> Ásia
<input type="checkbox"/> EUA	<input type="checkbox"/> Outro <input type="text"/>

Q22 - Quantos concorrentes em nível mundial a empresa possui ?

Até 5	6 a 9	10 a 15	16 ou mais	Não sei
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/>				

Q23 - Na sua opinião, existe uma alta probabilidade de surgirem novos concorrentes ?

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente	
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>					

Q24 - Qual origem dos concorrentes mais importantes ? (\* admite mais de uma escolha)

<input type="checkbox"/> Brasil	<input type="checkbox"/> América do Sul
<input type="checkbox"/> Europa	<input type="checkbox"/> Ásia
<input type="checkbox"/> EUA	<input type="checkbox"/> Outro <input type="text"/>

Q25 - Tenho vantagem competitiva sobre os meus concorrentes em ? (\* admite mais de uma escolha)

<input type="checkbox"/> Qualidade do Produto
<input type="checkbox"/> Inovação tecnológica
<input type="checkbox"/> Conjunto de produtos oferecidos





- f) Conhecimento de mercado
- g) Sensibilidade empresarial
- i) Gerenciamento de riscos

- Q35 - Avalie sua companhia baseado nos seguintes comentários:
- |   | Discordo Totalmente                 |                          |                          |                          |                          |                          | Concordo Totalmente      |
|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) A liderança de mercado tem origem em nossa estrutura organizacional e produtiva        | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) A satisfação de nossos clientes é periodicamente avaliada                              | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Procuramos atuar no mercado em parceria com outras empresas                            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Nossos principais dirigentes possuem contato pessoal com os clientes                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Nossa maior fonte de informações sobre o mercado tem origem no diálogo com os clientes | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Características da Empresa

Nome da Empresa

Nome do Respondente

Qual foi o retorno médio, aproximado, sobre o patrimônio líquido de sua empresa nos últimos 3 anos ?

Até 5%	6 a 10%	11 a 20%	21% ou mais
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual a função que você desempenha na empresa?

Ano da Fundação

Como é o controle da empresa (propriedade / administração) ?

Quantos Diretores-  
Presidentes a  
empresa já teve  
desde sua  
fundação?

Somente um

Que tipo de  
produtos a empresa  
vende ?

Bens de Consumo

Quantos  
funcionários sua  
empresa possui na  
atualidade

Entre 1 e 4 Funcionários

Qual o Faturamento  
Anual de sua  
empresa ( incluindo  
as exportações) ?

Entre R\$ 500 mil e R\$ 999 mil Reais / ano

Qual o setor de  
atividades de sua  
empresa?

Alimentos /Bebida/ Fumo

Observações

Enviar

## ANEXO C – MATRIZ EXPORTADORA DO BRASIL E RIO GRANDE DO SUL

A Tabela 52 e a Tabela 53 apresentam a matriz exportadora do Brasil e do Rio Grande do Sul. Constata-se nestes dados que os produtos de alta tecnologia e média-alta tecnologia representam aproximadamente 30% das exportações brasileiras. Comparando-se estes dados com a Tabela 54, permite que se identifique que na Alemanha o percentual de produtos média-alta tecnologia representam 73% das exportações do país.

Tabela 52 - Exportações brasileiras segundo a intensidade tecnológica (entre 2006 e 2007)

<b>Setor</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>Part %</b>
<b>Total</b>	<b>160.649</b>	<b>137.807</b>	<b>100</b>
Produtos industriais (*)	121.908	107.644	78,1
Indústria de alta tecnologia (I)			
Aeronáutica, Farmacêutica, Informática, Equipamentos de comunicação, Instrumentos médicos e óticos	10.241	9.412	6,8
Indústria de média-alta tecnologia (II)			
Máquinas e equipamentos elétricos, veículos automotores, produtos químicos, máquinas e equipamentos mecânicos.	36.519	32.528	23,6
Indústria de média-baixa tecnologia (III)			
Construção naval, borracha e plásticos, derivados de petróleo, produtos metálicos	31.599	27.296	19,8
Indústria de baixa tecnologia (IV)			
Produtos manufaturados e bens reciclados, madeira e seus produtos, alimentos, bebida e tabaco, têxteis, couro e calçados	43.549	38.408	27,9
Produtos não industriais	38.741	30.164	21,9

Fonte: Mdic (2007), adaptado pelo Autor.

Analisando-se a pauta de exportações do Rio Grande do Sul, apresentada na Tabela 53, percebe-se que os principais produtos exportados ( fumo, calçados, madeira, soja e carnes) pelo estado são de baixa intensidade tecnológica.

Tabela 53 - Exportações do RS por tipo de produto ( ano 2005)

	Valor ( em US\$)	% Total
Fumo	1.336.933.744	13%
Calçados/couro	1.026.872.874	10%
Automotiva	897.825.677	9%
Produtos Químicos	714.784.074	7%
Madeira	112.169.977	1%
Soja (óleo e grãos)	578.561.712	6%
Carnes	1.039.646.919	10%
<b>Subtotal</b>	<b>5.706.794.977</b>	<b>55%</b>
Outros Produtos	4.746.889.385	45%
<b>Total</b>	<b>10.453.684.362</b>	<b>100%</b>

Fonte: Atlas Socioeconômico-RS (2007) - Adaptado pelo autor.

Ao se comparar os dados brasileiros, apresentados nas tabelas acima, com os dados da Alemanha (Tabela 54) percebe-se que neste país 74% das vendas são geradas por setores de média-alta e alta intensidade tecnológica, e apenas 19% são produtos de baixa intensidade tecnológica. Pode dizer-se que, nos segmentos de média-alta tecnologia, as exportações alemãs, em Dólar, são 17 vezes maiores do que as brasileiras.

Tabela 54 - Composição das exportações alemãs por grupo de produto em 2005

Intensidade Tecnológica	Grupo de Produtos	2005	
		US\$ Milhões	%
Não identificado	Outros	56.543	6%
Média alta tecnologia	Produtos Químicos	132.036	14%
	Produtos eletro-eletrônicos e mec.	485.453	50%
	Transporte e veículos prontos	90.917	9%
	<b>Subtotal</b>	<b>708.406</b>	<b>74%</b>
Média baixa e baixa tecnologia	Combustível/Lubrificantes	20.711	2%
	Óleo vegetal/Gordura	1.613	0%
	Semimanufaturados	129.731	13%
	Alimentos/Animais	31.947	3%
	Bebidas e Tabaco	6.770	1%
	<b>Subtotal</b>	<b>190.772</b>	<b>19%</b>
Não industrializados	Matérias-primas (renováveis)	14.281	1%
	<b>Total</b>	<b>970.000</b>	<b>100%</b>

Fonte: Statistisches Bundesamt Deutschland (2007), elaborado pelo autor.

## ANEXO D – INDICADORES DE VARIAÇÃO DE PREÇOS NA ALEMANHA

As figuras abaixo apresentam dados sobre o índice de preços da Alemanha. Observa-se que estes estão variando de forma crescente e constante, com variação média do índice de preços ao consumidor no período de 1950 a 2006, de 1,64. Esse valor pode ser considerado baixo e constante. Essa estabilidade na variação dos preços internos facilita muito o planejamento das empresas, pois a evolução econômica do país é previsível e estável.

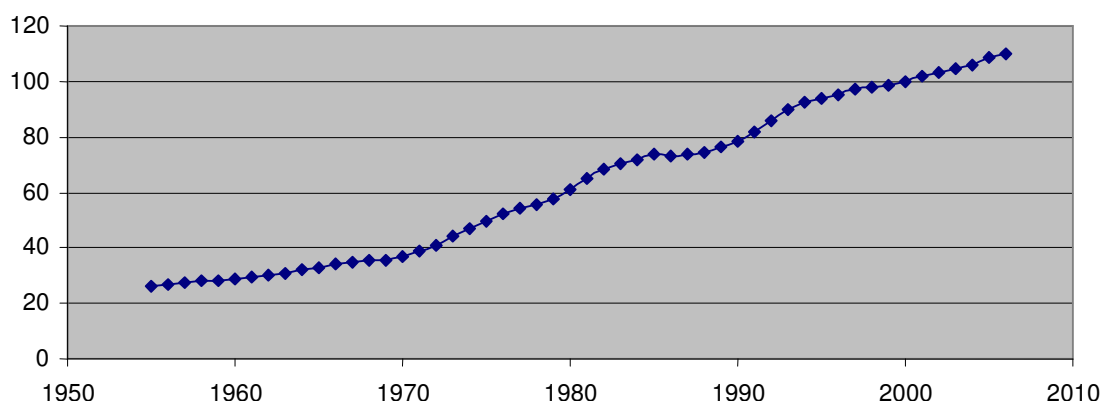


Figura 9 - Evolução do Índice de preços na Alemanha de 1950 a 2006  
Fonte: OECD - Factbook (2008).

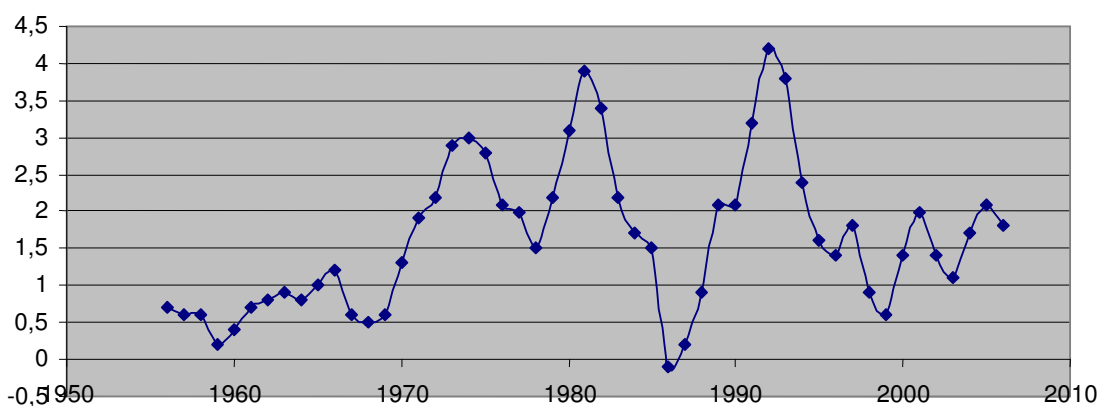


Figura 10 - Variação do índice de preços da Alemanha de 1950 a 2006  
Fonte : OECD - Factbook (2008).

A variação das taxas de câmbio na Alemanha são muito pequenas, e, com base na Figura 11, observa-se que o Marco Alemão permanece bastante estável em relação ao Dólar Norte Americano. Observe que a cotação média da moeda Alemã



foi de DM 2,10 e com uma variação média de DM -0,034 demonstrando a baixa variabilidade da mesma nos últimos 15 anos. Em 1999 o Marco foi substituído pelo Euro que passou a ser a moeda oficial de todo o mercado comum europeu.

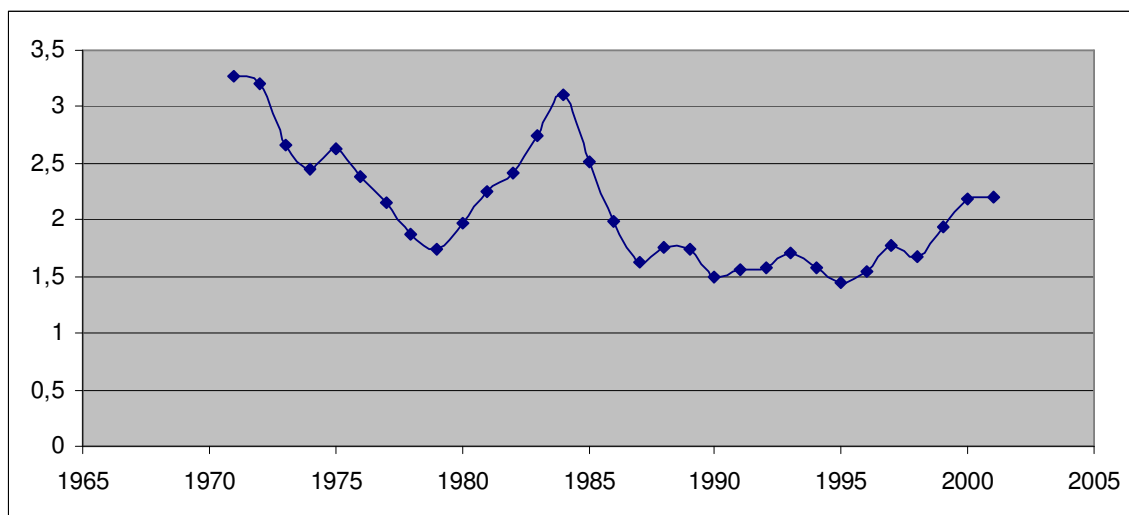


Figura 11 - Valores de cotação de um marco alemão para o US Dólar de 1965 a 2005  
( Valores de dezembro de cada ano - em 1999 iniciou o Euro como moeda oficial )  
Fonte : Federal Reserve Bank of St. Louis (2008).

## ANEXO E – OUTRAS TABELAS

Os dados apresentados na Tabela 55 têm por objetivo identificar se as empresas conseguem fornecer informações confiáveis em relação à satisfação dos clientes.

Tabela 55 - Satisfação formal da satisfação dos clientes

A Satisfação de Nossos clientes é periodicamente avaliada		%	%Acumulado
Discordo Totalmente	1	5,1	5,1
	3	5,1	10,2
	4	5,1	15,3
	5	17,9	33,3
	6	25,6	58,9
Concordo Totalmente	7	41,0	100,0

Média = 5,72 - Variância = 2,52

Os dados apresentados na Tabela 56 apresentam o número de presidentes que as empresas já tiveram. Em função da data de fundação das empresas, observa-se que na maioria dos casos o fundador ainda participa da administração das mesmas.

Tabela 56 - Número de presidentes que a empresa teve

Numero de Presidentes	%	Acumulado %
1	51,2	51,2
2	17,9	69,2
3	15,3	84,6
4	10,2	94,8
5	5,1	100,0

Pelos dados apresentados na Tabela 57, percebe-se que a maioria (60%) das pesquisas foi respondida pelo diretor ou presidente, e 40% por ocupantes de funções.

Tabela 57 - Função do respondente

Função do Respondente	%
Presidente	25%
Diretor	35%
Outro	40%