

COMPORTAMENTO EXPORTADOR DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO ENVOLVENDO FATORES ORGANIZACIONAIS, GERENCIAIS E AMBIENTAIS

Ilan Avrichir¹, Gabriel Vouga Chueke²

Artigo recebido 19/05/2011. Aprovado em 20/04/2012.

RESUMO

O presente artigo busca verificar a influência de três grupos de fatores determinantes: (i) ambientais, (ii) organizacionais e (iii) gerenciais das estratégias de marketing/exportação de empresas do setor de rochas ornamentais de um país emergente, o Brasil. Para alcance do objetivo proposto, realizamos uma investigação com três empresas mineradoras, em diferentes estágios de internacionalização, da região de Cachoeiro de Itapemirim, principal pólo extrator e beneficiador de granito do Estado do Espírito Santo, no sudeste do Brasil, de onde se originam cerca de 60% das exportações de rochas ornamentais do país. Optou-se assim por uma pesquisa de caráter qualitativo por meio do método de estudo de caso múltiplo, o qual contou com várias fontes de evidência, coerente com as recomendações de Eisenhardt (1989). O estudo de caso nos permitiu identificar as categorias de fatores que influenciaram as estratégias de marketing/exportação das empresas foco deste estudo. Para a análise dos dados, foram confeccionados os casos individuais e realizada a análise intra- e inter-casos, buscando-se identificar semelhanças e diferenças entre as empresas estudadas. Nessa etapa, foram usadas as dimensões sugeridas pela revisão de literatura. Em seguida, confrontamos os resultados obtidos com os achados existentes em outros estudos. Desta forma, procuramos aumentar a validade interna dos resultados e enriquecer o nível conceitual da pesquisa em questão. Como conclusão, observamos que, quando comparado a estudos internacionais, existem semelhanças e diferenças na análise dos fatores determinantes das estratégias de marketing/exportação das empresas de Cachoeiro de Itapemirim, pertencentes ao setor primário e localizadas no Brasil. Sugerimos que mais pesquisas sejam realizadas no contexto de países emergentes, na busca por possíveis generalizações.

Palavras-chave: Competitividade de Indústrias Brasileira. Pequena e Média Empresa. Exportação. Estudo de Caso. Aglomerado de Cachoeiro de Itapemirim.

1.Doutor em Administração. Professor do Programa de Mestrado em Gestão Internacional da ESPM (PMGI). iavrichir@espm.br

2. Mestre pelo Programa de Mestrado em Gestão Internacional da ESPM (PMGI). Gabriel.vouga@espm.br

Esta obra está licenciada sob uma Licença *Creative Commons Attribution 3.0*.

Exporter behavior of Brazilian companies in the ornamental rock sector: a multiple case study involving organizational, managerial and environmental factors.

ABSTRACT

The aim of this paper is to investigate the influence of three groups of factors: (i) environmental, (ii) organizational and (iii) management of marketing strategies/export of Brazilians companies in the ornamental rock sector. To reach this objective, we conducted an investigation with three mining companies, in different stages of internationalization, from Cachoeiro de Itapemirim region, the main hub puller and benefactor of granite of Espírito Santo state, in Brazil, from which they come about 60% of ornamental rocks exports, reaching more than \$ 959.1 million in 2010, representing a growth of 32.4% over the same period last year. To that end, we conducted a qualitative research study using the method of multiple case study, relying on multiple sources of evidence, and consistent with Eisenhardt (1989) recommendations. Therefore, we identify the factors that influence marketing/export strategies of the companies in this study. Subsequently, we elaborate the individual cases to achieve the intra-and inter-cases analysis, trying to identify similarities and differences among the companies studied. At this stage, we used the dimensions suggested by the literature review. After that, we compared the finds with other studies. Thus, we seek to increase the internal validity and enrich the conceptual level of the research. Subsequently, we found that, when compared to international studies, there are similarities and differences in the analysis of marketing/export strategies determinants of Brazilians firms, belonging to the primary sector. Therefore, we recommend that more studies will be drive in emerging countries, in search for possible generalizations.

Keywords: Competitiveness of Brazilian Companies. Small and Medium Enterprises. Exportation. Case Study. Cluster of Cachoeiro de Itapemirim.

The content of GESTÃO.Org is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 license.

1. INTRODUÇÃO

Desde as seminais obras de Adam Smith e David Ricardo, se reconhece que o comércio internacional favorece o desenvolvimento das nações. No Brasil, diversos autores apontam que apesar de ter havido trocas comerciais com outros países desde o início do processo de colonização, e o próprio nome do país estar associado ao seu primeiro produto de exportação, o pau-brasil, esse envolvimento de comércio transfronteiriço tem se apresentado historicamente limitado (OLIVEIRA;GUILHOTO, 2004).

Entretanto, não surpreende a constatação de que diversos estudos internacionais, principalmente originados a partir da realidade norte-americana, tenham buscado mapear os fatores determinantes do desempenho exportador de pequenas e médias empresas. Em 1978, considerados apenas os *journals* mais influentes na academia anglo-saxã, já havia mais de 40 artigos publicados sobre o tema (BILKEY, 1978). A partir de então, a intensidade das pesquisas sobre o assunto cresceu exponencialmente, como evidenciam as sínteses de Aaby e Slater, (1988); Chetty e Hamilton (1993); Zou e Stan (1998); entre tantas outras. No Brasil, destaca-se a pesquisa de Rocha e Christensen (1994), que identificou e sintetizou 27 estudos acerca do tema. Ainda, a investigação de Rocha *et al.* (2009) que procurou analisar a relação entre a participação de empresas em aglomerados e a propensão por exportar.

Todavia, vale apontar a existência de aspectos singulares relacionados ao ambiente institucional e cultural de cada nação. Em geral, os países emergentes apresentam balança de pagamentos profundamente dependente de exportações de recursos naturais e produtos pouco processados. Já os países desenvolvidos, onde grande parte dos estudos são realizados, apresentam indústrias em que predominam exportações de setores de moderada a alta intensidade de capital e de conhecimento. Esta constatação nos leva a questionar se os fatores que influenciam as estratégias de marketing/exportação de empresas de setores de baixa intensidade de capital e de conhecimento, e fortemente dependentes de recursos naturais, como o caso dos países emergentes, são os mesmos que os identificados pelas sínteses e meta-análises encontradas na literatura de *mainstream*.

Para buscar responder a essa questão, analisamos os fatores ambientais, organizacionais e gerenciais que determinaram as estratégias de marketing/exportação de

empresas do setor de rochas ornamentais de um país emergente, o Brasil. Mais especificamente, conduzimos um estudo de caso múltiplo com três empresas mineradoras da região de Cachoeiro de Itapemirim, principal pólo extrator e beneficiador de granito do Estado do Espírito Santo, no sudeste do Brasil, de onde se origina cerca de 60% das exportações de rochas ornamentais do país, que atingiram mais de US\$ 959,1 milhões em 2010.

Para realizarmos o estudo, coerente com as recomendações de Eisenhardt (1989) identificamos as categorias de fatores que influenciam as estratégias de marketing/exportação das empresas foco desta investigação. Após essa etapa, realizamos a análise intra- e entre - casos, buscando identificar semelhanças e diferenças entre as empresas estudadas, usando as dimensões sugeridas pela revisão da literatura. Finalmente, confrontamos os resultados obtidos com os achados existentes em outros estudos. Desta forma, buscamos aumentar a validade interna dos resultados e enriquecer o nível conceitual da pesquisa em questão.

2. FATORES DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO EXPORTADOR

Warren Bilkey (1978) realiza o que é provavelmente um dos primeiros esforços para integrar o conhecimento acadêmico sobre o comportamento exportador. O autor buscou identificar e sintetizar conclusões de 43 trabalhos, que constituíam, naquela época, em quase toda a literatura disponível sobre o tema. Outra investigação que procura sumarizar os resultados de estudos nesse campo de conhecimento é o de Aaby e Slater (1988). Os autores analisaram 55 estudos sobre o tema, em que 30 desses haviam sido conduzidos nos Estados Unidos e os demais distribuídos por diferentes regiões do mundo.

Chetty e Hamilton (1993) expandem o estudo de Aaby e Slater, utilizando a técnica de contagem de votos, em cima de um grupo pouco ampliado de estudos. Eles referenciam os resultados encontrados por Aaby e Slater em 1988, adotando o estilo narrativo de revisão, o qual, sob a percepção de Chetty e Hamilton seria mais consistente para fins de produção de resultados conclusivos a partir de sínteses de literatura.

Tanto Aabby e Slatter (1988) como Chetty e Hamilton (1993) sustentam que três conjuntos de variáveis, todas elas controláveis pela gerência das empresas, determinariam o desempenho exportador, são elas: (i) características da firma, (ii) competências da empresa e (iii) estratégias de exportação. Das 12 variáveis que eles agrupam sob o rótulo características da empresa, e que são analisadas nos estudos sintetizados, três delas: tamanho da empresa, comprometimento da gerência com a exportação e probabilidade atribuída pela gerência a possibilidade de ter lucro com a exportação, resultam ser significativas pelos procedimentos estatísticos adotados. Já as variáveis relacionadas às competências da empresa, a tecnologia, ao conhecimento de marketing e ao estágio no processo de adoção da exportação demonstram ser relevantes. Ainda, as variáveis associadas às estratégias de exportação, aos mercados selecionados, ao mix de produtos e a política de estabelecimento de preços, também, demonstram serem estatisticamente significantes.

O estudo realizado por Zou e Stan (1998), um dos trabalhos mais citados no campo, revisa 50 artigos publicados entre os anos de 1987 e 1997. Como resultado, os autores apontam duas fragilidades nas conclusões encontradas por Aaby e Slater (1988) e por Chetty e Hamilton (1993). Esses trabalhos teriam incluído na revisão artigos sobre exportação que tratam de uma variedade de dimensões da exportação, não se restringido apenas aos estudos que focam no desempenho exportador. Em segundo lugar, os autores não analisaram estudos que lidam com o ambiente externo, limitando-se apenas aos que focam em influências gerenciais, tais como características, competência e estratégias da empresa.

Vale ressaltar que o estudo de Zou e Stan (1998) também parece ter sido um dos primeiros em que os autores tiveram o cuidado de usar dois pesquisadores independentes para fazer a categorização das variáveis operacionalizadas. A investigação detalha os critérios de seleção dos artigos que foram incluídos na análise e os critérios usados para se reduzir as centenas de variáveis encontradas em um número menor de fatores. Para tanto, os estudiosos usaram a técnica da contagem de votos. Além disso, fazem uso de suas competências para definir os fatores que influenciam o desempenho exportador.

Cabe destacarmos alguns resultados levantados por Zou e Stan (1998), como os conjuntos de variáveis relacionados à estratégia mercadológica de exportação e às atitudes/percepções da gerência. Os mesmos parecem ter forte relação com o desempenho exportador nas suas várias dimensões. Desses conjuntos de variáveis, o comprometimento exportador emergiu como determinante-chave do desempenho exportador, independente da dimensão usada para avaliá-lo. O relacionamento com os canais, na forma de apoio e envolvimento com os distribuidores ou agente, também, aparece como fator-chave para o desempenho exportador. Por outro lado, apenas 18 dos 50 estudos analisados trataram da influência de fatores externos e, desses, a maioria não encontra relações significativas com desempenho exportador. A relação entre tamanho da firma e o desempenho exportador é sem dúvida a relação mais estudada nos artigos revistos, sendo que a mesma varia significativamente.

Já Leonidou *et al.* (2002) realizam uma meta-análise, através da identificação de 36 estudos, buscando encontrar a relação entre as estratégias de marketing e o desempenho exportador. Observamos que os autores não incluem no estudo outras variáveis que poderiam influenciar o desempenho exportador. Como método de análise é adotado a soma ponderada dos valores de “Z” (MOSTELLER;BUSH, 1954), o qual determina a força da associação entre cada fator da estratégia de marketing e a medida de desempenho exportador correspondente.

Como conclusão, Leonidou *et al.* (2002) indicam que a maioria das variáveis relacionadas as estratégia de marketing está significativamente associada com o desempenho exportador. Em particular com a estratégia de segmentação de mercado, a qualidade de produto, a estratégia de precificação, o relacionamento com o distribuidor e a taxa de publicidade, influenciando, assim, positivamente no desempenho exportador das firmas estudadas. Os autores também concluem que algumas características como a época, o foco geográfico e o tipo de produto têm pouco impacto sobre o desempenho exportador. Deste modo, destaca-se que a relação entre as variáveis relacionadas à estratégia de marketing e ao desempenho exportador são mais fortes em pesquisas recentes e mais evidentes em estudos realizados na Europa. Além disso, os acadêmicos chamam a atenção

para o fato de que as variáveis de estratégia de marketing tiveram correlação significativa apenas com algumas medidas de desempenho, principalmente com o índice de proporção das exportações nas vendas - medida de intensidade de internacionalização.

Anos mais tarde, Leonidou, Katsikeas *et al.* (2007) reviram analiticamente 32 estudos, publicados no período de 1974 a 2005, em vários países, buscando sintetizar as razões que levam as pequenas empresas a exportar. Independentemente dos fatores contextuais, identificaram motivos que sistematicamente desempenham papel-chave no comportamento exportador, tais como: o desejo de incrementar as vendas e receita, utilizar melhor a capacidade ociosa de produção, explorar retornos relacionados a um produto exclusivo ou patenteado, evitar a competição interna quando o mercado está saturado, reduzir a dependência do mercado doméstico e responder a pedidos estrangeiros não solicitados.

Por sua vez, Wheeler, Ibeh *et al.* (2008) analisaram 33 artigos sobre o desempenho exportador de empresas do Reino Unido, no período de 1990 a 2005, buscando encontrar respostas para as seguintes questões: O que as pesquisas empíricas recentes apontam como fatores determinantes das estratégias de exportação de empresas do Reino Unido? Quão diferentes são as conclusões da nossa pesquisa em relação a outras com maior escopo?

A revisão realizada pelos autores conclui que, majoritariamente, os resultados das pesquisas empíricas sobre o comportamento exportador das empresas britânicas, em grande parte, coincidem com a literatura internacional. Sendo assim, em confluência com os demais estudos, os autores constataam que as competências gerenciais e os fatores baseados no relacionamento são críticos para o desempenho exportador. Além disso, corroboram com os resultados encontrados em outras investigações, observando que a idade da firma, o nível de tecnologia e a adaptação do *mix* de marketing mostram impactos ambíguos ou não conclusivos quanto ao desempenho exportador. Entretanto, cabe notar que as empresas exportadoras britânicas mostraram alguns padrões diferentes daqueles vistos em outros contextos, especialmente quanto às variáveis relacionadas às estratégias de precificação, estratégias relacionais e à necessidade de adaptações para os mercados com competição mais acirrada.

Como podemos verificar a partir dessa breve revisão da literatura, a intensidade e a significância da relação entre as variáveis independentes e dependentes identificadas varia significativamente. Para a nossa finalidade, que se refere à identificação de variáveis e suas categorias, às quais devemos estar atentos no estudo de caso, essa variação não coloca problemas críticos.

Abaixo é apresentada a Tabela 1, que sintetiza a relação entre as variáveis levantadas nas revisões de campo, dispostas na coluna 1, e suas categorias. A relação engloba tanto variáveis que indicam elementos das estratégias de marketing/exportação, como as relacionadas aos fatores organizacionais e aos fatores do ambiente de negócios, que, por sua vez, influenciam as alternativas de estratégia mercadológica. As colunas de 2 a 6 indicam a intensidade do constructo desempenho exportador.

	Bonnacorsi	Zou&Stan	Leonidou	Leonidou	Wheeler
	1993	1998	2002	2007	2008
<i>Estratégia de marketing na exportação</i>					
Estratégia geral da empresa		0		1	1
Utilização de pesquisa de marketing	0	1			2
Planejamento de marketing		1			1
Organização da exportação	0	1			1
Adaptação de produto	1	1	2		0
Força do produto	1	1	1		2
Adaptação de preço	0	0	2		1
Competitividade de preço	1	0	1		0
Determinação de preço	0	0	1		0
Adaptação da promoção	0	0	1		1
Intensidade da promoção	1	1	2		2
Adaptação do canal	0	1	2		1
Relação com o canal	0	2	1		2

Tipo de canal	0	0	1	0
Foco do marketing			2	
Baixo controle do mix de marketing	1			
Relacionamento com o cliente	1			2
Vínculo com os canais de fornecimento				2
Atitudes e percepções da gerência				
Comprometimento da gerência com a exportação		2		2
Orientação interna		2		2
Motivação para exportação		2	1	1
Vantagens percebidas pela gerência na exportação		1	2	1
Barreiras percebidas pela gerência à exportação		-1		-1
Características da gerência				
Experiência internacional da gerência		1		2
Educação/experiência da gerência		1		1
Características e competências da gerência				
Tamanho		-1		2
Idade		0		0
Competência internacional da empresa		1		2
Tecnologia da empresa		0	2	0
Características da empresa		0		
Competências e características da empresa		1	2	2

Legenda:

- (2) impacto alto ou muito alto;
- (1) impacto moderado ou baixo;
- (0) nenhum impacto;
- (branco) não analisado

Tabela 01: Variáveis e suas categorias nos estudos de estratégias de exportação

Fonte: Os autores

3. A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE GRANITO E O AGLOMERADO DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM

No Brasil, em 2007, o setor de rochas ornamentais gerou mais 4,1 bilhões de dólares em transações comerciais, sendo que dessas, 1,1 bilhões de dólares corresponderam a exportações, o que significa dizermos que tanto em termos de porcentagem do Produto Interno Bruto, como em relação a vendas externas do país, a participação do setor se aproximou a 0,5% dos mesmos. No mesmo ano, o país foi o 4º maior produtor mundial de rochas ornamentais, com 8,11% da produção global e o 5º maior exportador global em volume físico. O setor gerou cerca de 130 mil empregos diretos, distribuídos entre 11mil empresas, sendo 1.800 empresas pedreiras ativas e 7.000 marmorarias (CHIODI FILHO, 2008). Contudo, apesar de as exportações terem caído para pouco mais de 720 milhões de dólares no ano de 2009, em função da crise financeira internacional, o que acarretou na contração do mercado imobiliário norte-americano, destino de mais de 50% das exportações brasileiras de rochas, cabe notar que a participação do setor de rochas no PIB brasileiro não foi significativamente alterada (ABIROCHAS, 2010).

A extração e a exportação de rochas no Brasil encontra-se fortemente concentrada no sudeste do país, em particular no Estado do Espírito Santo. Apesar da população do estado representar menos de 2% da população do país e sua área ser de 0,54% da superfície nacional, 50% da produção brasileira de rochas é oriunda desse mesmo Estado. No Espírito Santo, existem aproximadamente 1.250 empresas no setor, envolvendo cerca de 25 mil empregos diretos e 105 mil empregos indiretos (ROCHAS ORNAMENTAIS, 2010). O Estado responde por 70% da capacidade brasileira de serragem e polimento de granito, mármore e de outras rochas.

O município de Cachoeiro de Itapemirim congrega mais de 800 empresas desse segmento, e gera mais de 17.000 empregos diretos e cerca de 80.000 empregos indiretos. Deste modo, a região apresenta características próximas aos dos chamados distritos industriais *marshallianos*, mais conhecidos como arranjos produtivos locais - APLs. Também, na região, além do aglomerado de firmas pertencentes à cadeia produtiva principal, encontram-se empresas que prestam serviços e produzem máquinas, equipamentos e

insumos gerais (FERNANDES, 2006).

Autores como Villaschi Filho e Sabadini (2000) e Fernandes (2006) destacam a importância do apoio de instituições governamentais e da iniciativa dos próprios empresários para o desenvolvimento do aglomerado de Cachoeiro de Itapemirim. Apontando como essencial a colaboração de entidades como a Associação de Fabricantes de Máquinas e Equipamentos do Espírito Santo (Maqrochas), o Sindicato das Indústrias de Rochas Ornamentais do Espírito Santo (Sindirochas), Centro Tecnológico do Mármore e Granito (CETEMAG), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE) e o Programa para Desenvolvimento em Rede do Setor de Rochas Ornamentais do Espírito Santo (Rede Rochas). Entre as iniciativas dessas instituições, duas que alcançam grande visibilidade são: (i) a feira *Cachoeiro Stone Fair*, que acontece há duas décadas no município e a (ii) *Vitoria Stone fair*, realizada desde 2003 em Vitória – a mesma recebeu, em 2010, 23 mil visitantes de mais de 65 países (MILANEZE, 2010).

Cabe mencionar que a história da mineração no município de Cachoeiro de Itapemirim começou por volta do final do século XIX, com a imigração de colonos europeus, os quais alguns anos após a sua chegada, deram início à fabricação de cal e posteriormente de cimento nessa região. A atividade de extração de blocos de granito e a implantação das primeiras serrarias aconteceram por volta do ano de 1960 (VILLASCHI FILHO;SABADINI, 2000). No entanto, foi somente entre a década de 1970 e 1980, com o início da fabricação de teares, politrizes e outras máquinas, que o setor deixa de vender para o exterior blocos de rochas não processadas, e passa a vender chapas polidas, tendência que se acelera na virada do século. Entre 1996 e 2003, a participação das rochas processadas passa de menos de 40% para cerca de 70%, enquanto a de rochas brutas cai de 65% para 30%. Atualmente, o setor enfrenta o desafio de exportar produtos acabados, tais como ladrilhos padronizados, bancadas, tampos e lápides, produtos de maior valor agregado - de 3 a 4 vezes maior do que as chapas. Porém sua produção e comercialização requerem investimentos significativos e longa acumulação de conhecimentos (CHIODI FI, 2004).

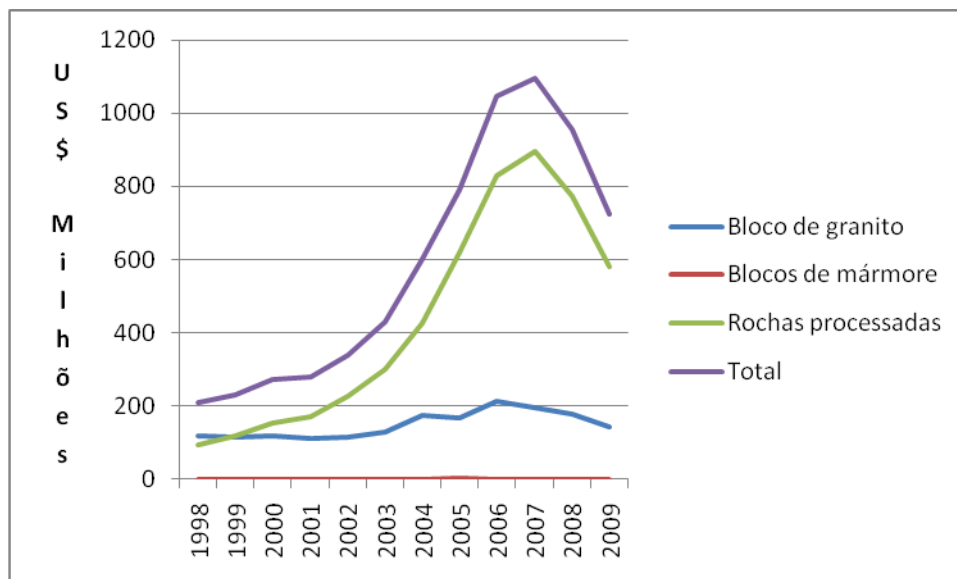


Figura 1: Evolução anual das exportações brasileiras de rochas ornamentais

Fonte: Abirochas (2010)

O exotismo é uma característica das rochas oriundas do Estado do Espírito Santo que impulsiona suas exportações. Pedras com desenhos movimentados, de cores diversas e texturas diferenciadas, não são bem aceitas pelo mercado nacional, todavia, são valorizadas no mercado internacional, principalmente nos países norte-americanos. Enquanto o granito clássico alcança preços entre R\$ 120,00 e R\$ 150,00 o metro quadrado, o granito exótico pode ser vendido por 6 ou até 10 vezes esses valores (REIS, 2009).

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Em termos metodológicos, nosso estudo busca realizar um teste de teoria. Segundo Yin (2009), o valor desse tipo de trabalho consiste em aumentar a generalização de um conjunto de hipóteses. Esse resultado acontece quando uma teoria já estabelecida é usada como pano de fundo para validar os resultados empíricos alcançados pelo método de estudo de caso. Sendo assim, mesmo um caso único poderia confirmar, desafiar ou estender uma teoria existente. Ou, poderia ser usado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou algum outro conjunto de explicações pode ser relevante.

Desta forma, o objetivo principal deste estudo consiste em verificar se as variáveis que determinam às estratégias de exportação de empresas dependentes de recursos naturais, são as mesmas das encontradas em outros estudos, que focam diferentes contextos. Em consonância com as características do método de estudo de caso, essa investigação busca contribuir para o esclarecimento do como e porque essas estratégias são escolhidas, como ocorrem e de que forma as variáveis interagem entre si para dar origem a elas mesma. Tais dimensões do processo de formação das estratégias de exportação não são reveladas pelos estudos que revisamos, assim constituem uma contribuição relevante da nossa pesquisa para com o debate acadêmico. Schramn (1971, p.17) observa que:

“...a direção principal dada para todos os tipos de caso consiste na busca por um conjunto de questões que revela a decisão por trás das decisões: Por que isso está sendo feito dessa forma, como foi implementado e quais foram os resultados alcançados?”.

Em todas as etapas da nossa investigação procuramos seguir o *roadmap* sugerido por Eisenhardt (1989) no seu clássico artigo sobre geração de teoria a partir do método de estudo de caso.

Vale acrescentarmos que nosso contato com o setor de rochas ornamentais deriva-se do fato de que, há anos, prestamos consultoria para uma empresa que fabrica serras e abrasivos diamantados, os quais são importantes insumos para o setor. A experiência relacionada com a consultoria fez com que visitássemos diferentes APLs produtoras de rochas no país, e adquiríssemos assim maior familiaridade com o setor. Um fato que nos chamou a atenção foi o ritmo geométrico do crescimento das exportações, que se multiplicaram por cinco nos últimos 10 anos.

Como abordagem metodológica, adotamos o método qualitativo de caráter exploratório por meio do desenvolvimento de estudo de caso múltiplo (YIN, 2009; EISENHARDT, 1989). A etapa de coleta de dados contou com múltiplas fontes de evidência, buscando-se a validade interna dos dados por meio da técnica de triangulação (DENZIN;LINCOLN, 2006). Para tanto, foram realizadas três visitas exploratórias a eventos setoriais representativos: (i) Feira do Mármore da cidade de

Cachoeiro do Itapemirim; (ii) VI Seminário Nacional de APLs de Base Mineral, no Rio de Janeiro, em outubro de 2009 e (iii) Vitória *Stone Fair*, em fevereiro de 2010. Além disso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com diferentes públicos: 3 representantes de órgãos de coordenação da região, 4 professores universitários envolvidos em pesquisas sobre a APLs, 1 advogado ambientalista, 1 representante americano de empresa importadora de rochas e 1 representante de empresa brasileira atuando nos Estados Unidos. Todas as entrevistas ocorreram no município de Cachoeiro, exceto a com o representante americano, que ocorreu nos Estados Unidos na região de Boston.

Em relação às empresas pertencentes ao aglomerado de Cachoeiro, realizamos 6 entrevistas com duração aproximada de 1 ½ hora, sendo 5 com marmoristas e 1 com o sócio-majoritário de indústria de equipamentos. Com relação à empresa “A”, realizamos 2 entrevistas com o fundador e 1 com o seu principal assistente. Na empresa “B”, realizamos 1 entrevista de 2 horas, seguida de visita à jazida com o proprietário/fundador, outra com o diretor comercial e outra com o diretor de exportação. Na empresa “C”, realizamos 1 entrevista de 3 horas com o fundador. Todas essas entrevistas foram realizadas nas próprias empresas, fato que nos permitiu visitar os depósitos de rochas e as instalações industriais das empresas.

Nosso acesso aos membros das organizações de Cachoeiro foi intermediado várias vezes pelo representante local da empresa para a qual prestamos consultoria. Em companhia dele, também, fizemos várias visitas às empresas da região, em geral marmorarias menores, às quais ele fornece serras. Além disso, foram analisados os *websites* das empresas; os dados setoriais publicados pelas associações de classe; artigos acadêmicos, teses e dissertações sobre o APL de Cachoeiro e, ainda, matérias publicadas em jornais e revistas.

A seleção das três empresas foi feita de forma a ter na amostra uma situação extrema ou polar (EISENHARDT, 1989). Na etapa de revisão da literatura, a preocupação foi a de identificar variáveis e suas categorias que orientassem nossa observação e análise dos dados. Na etapa de análise intra-casos escrevemos extensas

histórias das empresas, a partir da transcrição das entrevistas, das anotações feitas em campo e das consultas aos *websites* das empresas na internet. A essência do trabalho de análise inter-casos consistiu em verificar, para as variáveis da Tabela 1, em que medida elas são relevantes para o entendimento da estratégia de exportação de cada uma das três empresas. Finalmente, na última etapa, realizamos uma análise da medida em que os resultados convergem ou não com a literatura levantada, principalmente com os resultados encontrados por Bonaccorsi (1993) e Rocha e Christensen (1994) que sintetizam estudos elaborados em empresas mais semelhantes às estudadas aqui.

5. RESULTADOS

Nesta seção, realizamos uma síntese dos dados levantados sobre cada uma das três empresas pesquisadas. Enfatizamos os pontos de interesse relacionados às suas estratégias de marketing/exportação, às características do fundador - que nos três casos seguem sendo o principal acionista/gestor - e do processo de acumulação de recursos e de conhecimento pelo qual as mesmas passaram.

5.1. Empresa "A". *Vendas apenas para o mercado interno*

A atividade da empresa "A" consiste em beneficiar e comercializar granitos no território nacional. O proprietário iniciou-se no ramo com pouco mais de 20 anos de idade, possuindo apenas educação formal de nível médio. Oriundo de família que atuava no setor, principalmente no beneficiamento de rochas, teve contato intenso, ainda adolescente, com questões de produção e comercialização de pedras ornamentais.

No início, a empresa "A" comercializava somente chapas. À medida que seu capital foi permitindo, passou a comprar blocos e a "pagar pela serrada", isto é, realizar o desdobramento da pedra bruta em chapas, usando e remunerando pelo serviço, serrarias que dispõem de teares e vendem esse tipo de trabalho. Posteriormente, passou a comercializar chapas já polidas, ainda se utilizando de equipamentos e serviços de terceiros.

Quando sua condição financeira permitiu, alguns anos após o início da sua atuação no setor, adquiriu equipamentos voltados para o polimento e, posteriormente, teares para serragem dos blocos.

Atualmente, a empresa “A” possui vários teares politriz automática (equipamento que permite com poucas passadas da chapa através dele, em poucos minutos, a transformação da superfície da chapa de rugosa para lisa e brilhante) e vários outros equipamentos sofisticados e caros para o padrão local de serraria. A fábrica impressiona por ser extremamente organizada, limpa, moderna, eficiente e contando com pessoal motivado e comprometido. A empresa detém os direitos de extração de rochas de uma jazida que obtém um tipo de pedra apreciado no mercado interno.

O proprietário da empresa “A” é presente e atuante em todas as fases da produção e comercialização da pedra. Chega à empresa no horário em que entram os funcionários do turno da manhã e, após breve oração em conjunto com os demais, visita a área de produção, se reúne com seus subordinados diretos, revê relatórios etc.

Apesar de o proprietário da empresa “A” não ter completado nenhum curso de nível superior, valoriza as técnicas administrativas. A empresa tem um plano estratégico formal, desenvolvido com ajuda de professores da Universidade Federal do Espírito Santo, revisto anualmente. Também, tem um detalhado sistema de custos, que permite ao gestor simular o impacto de descontos em vendas sobre o resultado de forma quase instantânea. As planilhas automatizadas, com o uso da linguagem *Visual Basic*, foram desenvolvidas pelo próprio proprietário, que as mostra com orgulho. Tudo na empresa sugere austeridade na gestão e atenção à eficiência. Os espaços das salas de trabalho são adequados, porém exíguos, a mobília é funcional, mas sem luxo. As informações são fornecidas nas entrevistas com atenção e gentileza, mas de forma objetiva e concisa, como se houvesse a preocupação de evitar desperdício de tempo e energia com palavras desnecessárias.

O planejamento estratégico da empresa enfoca os objetivos de médio e longo prazo, o fortalecimento da marca e a acumulação de recursos voltados para o mercado interno. Parte considerável do excedente financeiro gerado pela operação está sendo investido na pesquisa de jazidas de rochas, adequadas para atender o mercado interno. O restante dos

recursos está sendo destinado à expansão do galpão industrial, que hoje abriga a produção e destinado ao pagamento de uma segunda politriz, com maior grau de automação e potência do que a recentemente adquirida.

O proprietário da empresa “A” e o seu principal assessor vêem o mercado externo como potencialmente mais lucrativo. Porém, envolvendo riscos, principalmente de crédito, que poderiam afetá-los profundamente e que, por isso, não se dispõem a corrê-lo. A possibilidade de vir a exportar não é totalmente descartada, mas é vista como algo a ser considerado no longo prazo.

No curto e médio prazo, a empresa “A” busca ganho de escala e redução de custos através da integração vertical, isto é, por meio da aquisição de jazidas próprias. O proprietário descreve os seus concorrentes diretos como sendo maiores, praticando margens de lucro estreitas. Na sua percepção, depender da compra de blocos de terceiros, além de transferir para outros parte da margem de lucro potencial, o expõe a riscos de flutuação de preços na sua principal matéria-prima, principalmente em períodos de mercado aquecido. Por tanto, a determinação na busca por novas jazidas.

A empresa “A” vem montando de forma também gradativa sua equipe de vendas própria, em substituição aos representantes comerciais, para o atendimento em loco de seus clientes. O sistema de controle de vendas apura a produção de cada vendedor, em termos de visitas realizadas, encomendas recebidas e recebimentos auferidos. Os vendedores passam por treinamento estruturado antes de irem a campo. Recentemente, um dos vendedores que não alcançou o desempenho mínimo exigido foi dispensado.

5.2. Empresa “B”. Vendas para o mercado interno e externo

A empresa “B” foi fundada há pouco mais de dez anos, por uma pessoa de nível de instrução formal baixo e experiência profissional anterior no segmento de cultivo de bananas. Maior parte dos resultados financeiros da empresa decorrem da exportação de rochas. Entretanto, o mercado interno também tem participação significativa nas vendas da empresa.

Em contraste com a empresa “A”, na empresa “B” os processos, métodos e relacionamentos recendem a informalidade. Nos três contatos que tivemos com o sócio principal, sempre houve pelo menos mais um membro da família presente, e na entrevista mais duradoura estavam dois filhos e a esposa.

O fundador da empresa “B” enfatiza no seu relato história, sua trajetória de filho de família humilde, o trabalho duro e o papel do acaso nos seus negócios:

“Sou filho de proprietário rural que foi um dos primeiros a plantar banana no município de Icuinha... desde pequenininho, andava na mata ajudando. Enxada, foice, carregando banana ... casa fazia derrubando moita de mata e usava pra construir casa...Trabalhava puxando banana a frete. Trabalhava em dois carros, sozinho. Enquanto um carro aguardava a vez eu ia e carregava o outro. Trabalhava por dois.”

Quando se desligou da empresa do pai, com pouco mais de 20 anos de idade, trabalhando em ritmo intensivo, acumulou capital suficiente para comprar um alqueire de terra adequada para plantar banana nos municípios onde esse tipo de cultura estava enraizado. Nessa ocasião, um amigo lhe confidenciou que num município próximo, no qual o acesso ainda era difícil, seria possível, pelo valor do qual dispunha, comprar uma fazenda muito maior. Foi nessa terra, comprada inicialmente com o intuito de plantar banana, que o empresário encontrou, anos depois, suas primeiras jazidas de granito e se iniciou na atividade de extração de rochas ornamentais. O início é descrito como muito difícil:

“Comprei um compressorzinho velho, não sabia nada de pedra, aprendi com os funcionários. O problema era colocar a pedra no mercado. Vendia pros caras. Fui ganhando conhecimento. Passei a vender minha pedra mais fácil, fui ficando conhecido”.

A grande “virada” acontece alguns anos depois, quando encontra, numa terra que explorava em sociedade com um ex-concorrente, granito exótico - de uma qualidade muito valorizada no mercado norte-americano. A pedra que encontraram era comercializada por eles por 800 dólares o metro cúbico, enquanto o granito cinza, que vendiam no mercado interno, alcançava no máximo 100 reais pelo mesmo volume.

Hoje, a empresa “B” possui uma serraria com vários teares, politriz automática e tem posse dos direitos de exploração de 13 jazidas em propriedade própria, além de investimentos em pecuária e outros ativos.

Abaixo, o proprietário da empresa “B” descreve como identificou a jazida da pedra mais valiosa que detém:

“Um dia de muita chuva, tinha caído uma barreira, tive que fazer um contorno. Vi um material diferente. Voltei com GPS, puxei o ponto, não tinha registro. Comecei a rodar a região. Vi uma pedra, fiquei babando. O fazendeiro resolveu me vender a propriedade. Eu não tinha dinheiro, Chamei um comprador de bloco. Ele garantiu eu. Essa terra custou 1,6 milhões de reais. Fiz uma prestação de 80 mil reais. Só a primeira terra que tirei deu 3 mil metros cúbicos. Vendia a 700 dólares o metro cúbico. Quando faltava pagar 5 prestações, o vizinho resolveu me vender 67 alqueires, fiquei com 110. Todos na capoeira. Minha prestação foi pra 250 mil reais. Entrei com 6 tratores na propriedade. Achei mais duas pedras boas. Vendia igual água. Se eu pedir 10 milhões de reais nessa fazenda eu vendo na hora. Só os bois pagam minha dívida.”

Em outros trechos do relato feito pelo proprietário e confirmados por pessoas da região, que conhecem a história da empresa “B”, transparece a importância de iniciativas das instituições de coordenação existentes na região e da interação entre empresas da APL, mesmo que concorrentes. Essa importância aparece, por exemplo, quando o empresário relata como se deu sua grande “virada”. Ainda, aparece quando ele descreve como comprou o seu primeiro compressor novo:

“Teve uma feira de granito em Cachoeiro. Veio uns compressores novos. Fiquei uns 3 dias namorando o compressor. Doido pra comprar e não tinha dinheiro. Um representante me orientou para pegar um financiamento do Bradesco, com garantia do meu pai.”

A importância das iniciativas dos órgãos de apoio e de coordenação aparece também na entrevista com o diretor de exportação, contratado há apenas 1 ano. Ele relata que participar em feiras no exterior é muito caro. Só é possível para empresas do porte da empresa “B” em função do apoio de órgãos como a APEX e a Abirochas. A participação nessas feiras é crítica para quem pretende exportar diretamente. É onde se fazem os

contatos, que são trabalhados posteriormente através de e-mails, visitas e que terminam gerando as vendas diretas.

A importância da existência do aglomerado também aparece quando o empresário relata que, no início, comercializava suas pedras vendendo para outras marmorarias instaladas na região. Até hoje parcela significativa das rochas que exporta são comercializadas através de marmorarias maiores, mais estruturadas e com mais experiência de vendas para o exterior. Apenas nos últimos 2 anos, a empresa vem realizando esforços para vender diretamente aos consumidores finais, principalmente nos Estados Unidos. Fazem parte desses esforços a contratação de um gerente experiente nesse tipo de vendas; a prioridade que o diretor comercial está dando a essas vendas; a participação da empresa em feiras no exterior; um site bilíngüe na Internet; a contratação de um representante comercial norte-americano; entre outras iniciativas.

Na entrevista com o diretor comercial, evidenciam-se os riscos envolvidos e os recursos necessários na exportação direta. O prazo de pagamento habitual nas exportações é de 90 dias após o desembarque da mercadoria no porto de destino. São comuns atrasos de 60 dias no pagamento, o que faz com que o tempo total para recebimento oscile em torno de 6 meses. Os contratos de entrega prevêm multas pesadas e existe a possibilidade de processos legais, caso exista algum tipo de problema. Acresce-se a isso os valores envolvidos, principalmente em vendas diretas para construções civis, que vão de 200 mil dólares a mais de 2 milhões de dólares.

5.3. Empresa "C". Vendas apenas para o mercado externo

A empresa "C" existe há 8 anos - embora o empresário que a fundou esteja no ramo há bem mais tempo. A empresa atua essencialmente na exportação de rochas e tem volume de vendas pouco menor que as empresas "A" e "B".

O fundador da empresa "C" teve uma longa trajetória profissional em empresas da região, antes de iniciar seu próprio negócio de rochas. Fez 2 cursos de graduação já na idade adulta, enquanto trabalhava em funções administrativas em empresa do setor agrícola. Ele

credita a um superior hierárquico “muito exigente”, com quem trabalhou vários anos numa dessas empresas, a maior parte de sua formação em práticas administrativas e o desenvolvimento de atitudes decisivas para os negócios. A sua primeira experiência profissional foi numa ONG que atuava na região. Sua função era elaborar relatórios para a sede da organização, que ficava no estado norte-americano de Illinóis.

O envolvimento do empresário com o setor de rochas se deu numa idade já madura e bastante em função do acaso. O empresário tinha, na época, um negócio na área de varejo, quando um conhecido comum o indicou para trabalhar em uma empresa familiar que extraia e beneficiava granito. Segundo o empresário, durante o período de quase 10 anos em que trabalhou nessa empresa familiar, a quantidade de jazidas exploradas foi multiplicada por três.

No ano de 2000, o grupo familiar começou a exportar. O empresário, então, já ocupava um cargo elevado na empresa e pode inicialmente acompanhar e liderar esse processo. Com isso, desenvolveu não só conhecimentos sobre os procedimentos administrativos e logísticos envolvidos no processo de exportação, mas, também, desenvolveu contatos com os clientes finais e distribuidores no exterior.

No ano de 2004, segundo o empresário, surgiu uma grande oportunidade de negócios. Até aquele momento, muitas empresas do APL de Cachoeiro que exportavam, utilizavam para o serviço de polimento e resinagem, o parque de máquinas e a competência de uma empresa italiana instalada na região. As empresas italianas são tradicionalmente conhecidas por deterem conhecimento e tecnologia de ponta na área de acabamento, tanto que várias marmorarias anunciam até hoje, em sua comunicação, que realizam “polimento italiano”. Muitas empresas de Cachoeiro não eram capazes de realizar o polimento com os seus próprios recursos, sendo a qualidade desse acabamento necessária para exportar, assim os mesmos terceirizavam essa etapa do processo produtivo.

Na metade da década passada, a principal empresa, que prestava serviço de “polimento italiano” para os marmoristas da região, deixou gradativamente de fazê-lo. Provavelmente, em função do forte crescimento da demanda externa por granito brasileiro, a empresa optou por usar toda a sua capacidade no beneficiamento de rochas que ela

mesmo extraia e exportava. Com isso, surgiu uma forte demanda não atendida de serviços de polimento e de resinagem.

Deste modo, a empresa “C” surge oferecendo esse tipo de serviço. Como o grupo para o qual trabalhava não se interessou em aproveitar a oportunidade que se apresentava, o empresário se demitiu e começou o seu próprio negócio. Comprou inicialmente uma polidora semi-automática e foi gradativamente passando de prestador de serviço para exportador ativo.

A empresa “C” não detém os direitos de lavra de nenhuma jazida nem tem teares próprios. Em função dos pedidos que recebe, adquire o bloco, contrata o serviço de serragem, beneficia e exporta.

O proprietário da empresa “C” foi quem, dentre todos os entrevistados, demonstrou maior conhecimento do mercado estadunidense. Explicou-nos, com detalhes, a diferença entre os cômodos de uma casa brasileira e americana. Na brasileira, as visitas são recebidas na “sala de visitas”. Na americana, a sala, “*living room*” é de acesso restrito à família, e as visitas são recebidas na cozinha. Isso faz com que se preocupem mais com a aparência e funcionalidade desses ambientes e cria demanda para pias e bancadas maiores e mais sofisticadas. As famílias americanas, também, mudam de residência com maior frequência que as brasileiras, o que também contribui para o incremento da demanda por granito.

O empresário da empresa “C” admite que seus negócios foram bastante atingidos pela crise na indústria da construção civil dos Estados Unidos. Sendo assim, ele gostaria de passar a obter cerca de 30% da sua receita no mercado interno. Ainda, segundo ele: a transição do mercado externo para o mercado interno não é fácil para marmoristas e mineradores. A primeira dificuldade surge com o tipo de rocha. Enquanto o mercado externo, principalmente o americano, valoriza o exotismo e a movimentação de cores, o interno prefere rochas que têm uma aparência mais clássica, sóbria e uniforme.

Todavia, não são apenas os tipos de rocha preferidos que diferem entre o mercado externo e interno. O tamanho dos produtos finais como ladrilhos, pias, bancadas, também muda, o que faz com que o tamanho das chapas, assim como as espessuras dessas, tenha

que ser diferentes. Em conseqüência, há adaptações que precisam ser feitas, já no processo de extração. Também os teares que se prestam a desdobrar rochas para um mercado não servem para o outro, pelo menos não sem complexas e caras adaptações.

O empresário da empresa “C” também foi o primeiro a nos falar de um ator que desempenha papel central no processo de exportação de chapas: o olheiro. Olheiros são pessoas que conhecem profundamente o mercado de rochas e asseguram para o importador a qualidade da pedra que está sendo embarcada. Como a pedra é um recurso natural, são freqüentes variações de tonalidades, ocorrências de veios de outras cores, alterações nos formatos dos desenhos ou de dimensões, que são vistos como defeitos. Além disso, o olheiro tem a função de negociar descontos, no caso da ocorrência de “defeitos”. Com freqüência, o olheiro funciona como um procurador para o importador, buscando chapas que atendam a alguma demanda específica desse, informando-o, também, sobre oportunidades de aquisição de chapas a preços vantajosos etc. Para o exportador de rochas relações com olheiros são recursos importantes para a realização de boas vendas.

A empresa “C” não participa de feiras, seu site na Internet é mais simples do que o das duas outras empresas e apresenta apenas informações em português. Nossa impressão é que suas vendas dependem quase que exclusivamente dos contatos pessoais e da relação de confiança que o fundador desenvolveu com compradores e olheiros ao longo do tempo.

6. ANÁLISE INTRA-CASOS

A análise intra-casos procura proporcionar ao pesquisador a familiarização com cada caso individualmente, considerando-o, a priori, como entidade autônoma. Esse processo permite que os padrões únicos de cada caso emergam, antes que tentativas de identificação transversais sejam realizadas (EISENHARDT, 1989).

Chama a atenção na empresa “A” a determinação com que o fundador persegue a estratégia de fortalecer sua posição no mercado interno e a segurança com que ele rejeita a opção pelo externo. Essa “fidelidade” ao mercado nacional é mais notável ainda quando sabemos que na maior parte do período de existência da empresa, o mercado externo para

o granito cresceu a taxas de 20 e 30% ao ano, as pedras alcançaram preços altos no mercado internacional e empresas vizinhas a ele expandiram a grande proporção, acumulando patrimônios notáveis rapidamente.

O que parece explicar esta determinação em atender apenas o mercado interno, no caso da empresa “A”, é a aversão ao risco. Visto que seu fundador acumulou experiência a partir de trabalho árduo e obteve recursos gradativamente. Desta forma, o proprietário da empresa “A” não parece disposto a se arriscar, incorrendo em prejuízos, sendo essa condição imprescindível para a atuação no mercado externo, mesmo que a escolha seja por meio de exportação indireta - através de *tradings* ou terceiros.

Ainda, impressiona na empresa “A”, o mecanicismo gerencial, no sentido atribuído ao termo por Burns e Stalker (1961). Esse tipo de estrutura e estilo gerencial é perfeitamente compatível e adequado à estratégia escolhida, que implica na busca por custos baixos e aumento do volume de vendas.

Em contraposição à empresa “A”, o que nos chama a atenção na empresa “B” é o papel que o empresário atribui ao acaso e sua disposição para assumir riscos. Em sua narrativa, enfatiza diversas vezes como os fatores alheios à sua vontade e inesperados desempenharam papel central na evolução de seus negócios e como foi recompensado, embora tenha enfrentado alguns percalços, por ousar. Essa predisposição à aceitação do risco é claramente necessária à opção por exportar. A pouca atenção ao planejamento e a detalhes. O fato de não se preocupar com técnicas de administração e com o não saber usar o computador são compatíveis com um ambiente de margens elevadas e rápida expansão.

No caso da empresa “B”, notamos claramente a força da experiência anterior do proprietário nas opções estratégicas, ou seja, a herança de seu passado como bananeiro. O conhecimento da região e a familiaridade com solos e vegetação, “saber abrir picada a foice”, parecem claramente relacionados com o sucesso que o mesmo tem em identificar locais onde existem jazidas de pedras valorizadas no mercado. Além disso, destaca-se sua competência em negociar com os fazendeiros locais de forma eficaz.

Na empresa “C”, percebemos a importância das relações externas para a atividade de exportação. O principal recurso que permite a opção pela estratégia de apenas exportar é o conhecimento e a relação de confiança que o proprietário tem com pessoas no mercado americano e seus representantes em Cachoeiro. Também, é claro que a trajetória e características pessoais do empresário influenciam na estratégia da firma. O fato de o empresário ter tido logo cedo, em sua vida profissional, contato com a cultura americana, ter melhorado seu nível de educação formal e ser um administrador pragmático e confiável, são todas circunstâncias que favorecem o estabelecimento de relações positivas com empresas sediadas nos Estados Unidos.

7. ANÁLISE INTER-CASOS

O intuito da análise inter-casos é obrigar o pesquisador a ir além das suas impressões iniciais. Diferenças entre casos, que em princípio são semelhantes e semelhanças entre situações aparentemente diferentes podem levar a refinamento do entendimento e compreensão mais sofisticada (EISENHARDT, 1989). A opção metodológica adotada por nós é usar nessa análise dimensões sugeridas pela revisão de literatura e verificar em que medida elas explicam as estratégias mercadológicas adotadas pelas empresas estudadas.

Na etapa de análise dos fatores determinantes das estratégias voltadas ao mercado externo destaca-se, em primeiro lugar, a característica do portfólio de produtos das empresas pesquisadas. Ao contrário do que se poderia assumir, por serem rochas ornamentais recursos naturais, elas apresentariam semelhanças a *commodities*, a análise dos casos revelou intensa diferenciação entre os produtos e a influência direta do tipo de pedra na estratégia de marketing. Por exemplo, as chapas produzidas pela empresa “A” não são aceitas pelo mercado externo, o que determina sua predileção pelo mercado interno. Exatamente o contrário acontece com a empresa “B”. Já no caso da empresa “C”, o tipo de polimento e resinagem que a mesma domina, só é valorizado no mercado externo, o que determina sua opção estratégica de marketing, ou seja, focar na exportação.

Em segundo lugar, aparecem como determinantes das estratégias adotadas, as variáveis ligadas às relações com os clientes e com os canais. A pré-existência dessas

relações, quando da fundação da empresa “C”, permitem que ela possa optar pela estratégia de foco exclusivo na exportação. Também, a existência de empresas que já exportavam, na APL de Cachoeiro, possibilita a empresa “B” ingressar no mercado externo.

Nos três casos analisados, as atitudes e percepções dos gerentes são fortes influenciadores das estratégias de marketing adotadas. A percepção de que os riscos intrínsecos à atividade exportadora são muito altos, associada à baixa propensão ao risco do seu proprietário, é o que explica a opção da empresa “A” por evitar a entrada no mercado externo. Analogamente, a disposição do fundador da empresa “B” para assumir riscos, seja na forma de compromissos financeiros sem ter claro como pode saudá-los, seja na forma de crédito com seus clientes no exterior, é o que permite a empresa se expandir no estrangeiro. No caso da empresa “C”, essa característica aparece de forma menos clara, na medida em que o conhecimento dos clientes e dos canais reduz o risco, principalmente o risco de inadimplência.

Em relação às atitudes e percepções dos gerentes, uma variável que também sobressai é a motivação da gerência, que nos casos estudados pode ser igualada para todos os efeitos com a do fundador e sócio majoritário. O caso mais notável nesse sentido é o da empresa “B”, em que essa motivação leva a empresa a adquirir, em poucos anos, os direitos de exploração e a propriedade da terra de 11 jazidas de rochas extremamente valorizadas no mercado externo.

A experiência internacional da gerência e a educação formal se mostram importantes elementos para entender porque a empresa “C” opta por exportar. Mas são irrelevantes para a compreensão da escolha das empresas “A” e “B”. Se essas variáveis tivessem desempenhado um papel importante, a empresa “B” não teria acesso ao mercado externo; já a empresa “A” daria mais foco para o exterior - o que não ocorreu.

A dimensão característica da gerência, no entanto, assume papel central, se considerarmos que ela abrange a educação informal e a experiência de vida do fundador/gestor. A experiência anterior do proprietário da empresa “B” como bananeiro, a trajetória profissional do gestor da empresa “C” em diversos empregos e a origem familiar - no caso da empresa “A”, mostram coerência e poder explicativo não só em relação à

estratégia de marketing, mas também com a motivação e a percepção dos atores. Em situações em que o acesso à educação formal é restrito, como provavelmente em muitas situações de PMEs as quais exploram recursos naturais e estão localizadas longe dos grandes centros, é possível que aconteça o mesmo na região de Cachoeiro.

Quanto à dimensão características e competências da firma, em contraposição aos resultados que encontramos na literatura, ela se mostra pouco relevante. Apenas na empresa “C”, o domínio de uma tecnologia - a de polimento e resinagem influencia na trajetória da empresa. No caso das empresas “A” e “B” são as características dos fundadores e gestores que fazem esse papel.

Das três outras categorias de variáveis que encontramos na literatura: características do país-anfitrião, características da indústria e características do país de origem - só a última se mostrou relevante, e ainda assim através de apenas uma variável - o apoio governamental. O financiamento subsidiado aos produtores para compra de máquinas e o apoio a participação em feiras internacionais, entre outros, teve papel fundamental no desenvolvimento da empresa “B”.

Uma condição que se revelou fundamental na trajetória das três empresas foi o fato delas pertencerem a uma APL e a difusão de conhecimentos e recursos que essa condição permite. No caso da empresa “A”, o fundador trabalhou por vários anos na empresa da família e depois iniciou sua própria empreitada na mesma região, se valendo, em boa medida, da experiência e dos relacionamentos adquiridos. No caso da empresa “B”, a influência decisiva é a possibilidade de exportar valendo-se da existência de empresas na região que já faziam isso há anos. No caso da empresa “C”, o fundador não só acumulou conhecimento específico sobre o negócio de exportação de rochas enquanto trabalhava para uma empresa na APL, como se vale da disponibilidade de possuir blocos e teares na região.

	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"
<i>Estratégia com relação ao mercado externo</i>	ignorar.	priorizar	dar exclusividade
<i>Percentual de exportação</i>	0	50	100
<i>Idade da empresa</i>	10	10	8
<i>Detentora de jazida de material exótico</i>	não	sim	não
<i>Network</i>	não	não	sim
<i>Orientação empreendedora</i>	não	não	sim
<i>Educação formal do empreendedor</i>	média	baixa	alta
<i>Recurso valorizado</i>	Jazida - material interno	Jazida - material exótico	polimento italiano
<i>Canal principal de vendas</i>	equipe própria	outra empresa da APL	Contato direto com cliente
<i>Formalidade</i>	alta	baixa	média
<i>Competência distintiva</i>	eficiência operacional	prospecção	acabamento
<i>Papel do acaso</i>	baixo	determinante	complementar
<i>Integração vertical</i>	alta	média	baixa
<i>Aversão ao risco</i>	baixa	alta	média
<i>Nível de educação formal</i>	médio	baixo	alto

Tabela 2. Síntese da comparação entre principais características das empresas

Fonte: Os autores

8. Comparação dos resultados com a literatura existente

Uma etapa essencial do método de estudos de caso é a comparação dos resultados alcançados com a literatura existente. Esta busca deve envolver tanto o confronto com pesquisas que encontram resultados semelhantes aos do estudo sendo elaborado, quanto com aquelas que o contradizem (EISENHARDT, 1989).

Nossa pesquisa aponta que as variáveis explicativas sobre as escolhas realizadas por empresas do setor de rochas ornamentais em relação à sua estratégia de exportação são as mesmas identificadas pelas pesquisas realizadas em outros setores econômicos e em outros países. Os fatores relacionados às características da gerência e às características do produto

se mostraram muito importantes na determinação dessa escolha estratégica. Já, as categorias relacionadas às características do setor econômico, ao mercado interno e ao mercado de exportação apresentam menor relevância.

A conclusão anterior vai ao encontro dos resultados das sínteses de pesquisa disponíveis para países com economias menores ou menos desenvolvidos. Bonaccorsi (1993), por exemplo, analisando as estratégias de PMEs exportadoras, na década de 1990, levanta vários resultados semelhantes aos nossos achados: (i) os exportadores italianos são bem sucedidos no mercado internacional, apesar de terem pouco controle do composto de marketing e pela ausência de programas formais; (ii) as fontes de informação usadas pelos exportadores são principalmente fontes pessoais e elas dependem muito de membros dos canais de distribuição e de vendas e (iii) as PMEs italianas baseiam o seu sucesso na ampla aceitação internacional de seus produtos, e não através da adaptação de seus produtos aos hábitos e costumes locais.

Nossos resultados também são consistentes com os encontrados em pesquisas brasileiras, como Rocha e Christensen (1994), que analisa 27 artigos que estudaram o comportamento exportador de empresas brasileiras. Os autores concluem que a literatura nacional sobre o tema não conflita com os resultados relatados em periódicos internacionais.

Ainda, vale notar que nesta investigação, o fato de as empresas exportadoras pertencerem a APL se mostrou determinante para que elas pudessem exportar e na escolha de sua estratégia de exportação. Das quatro sínteses de literatura realizadas, apenas uma - a de Wheeler, Ibeh *et al.* (2008) faz referência ao pertencimento a APLs como variável determinante do comportamento exportador e, mesmo assim, com pequena ênfase. Considerando a importância que a aglomeração tem para a geração de conhecimento (PORTER, 1990; 1996; BELL;ALBU, 1999), parece evidente que a pesquisa sobre os fatores influenciadores das estratégias mercadológicas de empresas exportadoras deve enfatizar a pertinência, ou não, dos aglomerados e, provavelmente, as próprias características das APLs.

Outra diferença aparece com relação à categoria característica da gerência. Ela precisou ter sua abrangência ampliada para dar conta de variáveis que provavelmente não

são encontradas em estudos realizados em contextos de países mais desenvolvidos economicamente.

9. Síntese e implicações do estudo

A análise da trajetória de três firmas mineradoras e beneficiadoras de rochas ornamentais da região de Cachoeiro de Itapemirim nos permite evidenciar os fatores determinantes das estratégias mercadológicas de exportação de empresas brasileiras. Inicialmente, os fatores analisados mostram-se similares àqueles identificados por investigações realizadas a partir do contexto de economias mais desenvolvidas. Entretanto, nos chamam a atenção os resultados encontrados no estudo, os quais evidenciam novas possibilidades interpretativas - não tratadas na literatura de *mainstream*.

O primeiro deve-se a natureza do campo. O setor de rochas ornamentais, ao que tudo indica, possui certas singularidades, que influenciam diretamente no processo de internacionalização. Como por exemplo, observa-se que as características do produto estão associadas com a demanda no exterior.

Os fatores organizacionais também se fazem relevantes para diferenciarmos o comportamento exportador das empresas brasileiras do setor de rochas ornamentais. Nota-se que, por exemplo, a posse de recursos idiossincráticos, como jazidas e competências para o beneficiamento e venda do granito, tornam-se condição essencial para o sucesso no processo de internacionalização dessas firmas. Além disso, a rede de relacionamento desenvolvida pelos gestores dessas empresas propicia que eles tenham acesso a canal de distribuição privilegiado no exterior. Outro ponto relacionado ao *networking* deve-se ao relacionamento da empresa com órgãos de apoio governamentais, os quais procuram incentivar a exportação de produtos brasileiros. O fato de a firma estar inserida num APL permite que ela acumule recursos financeiros, desenvolva competências distintivas e obtenha conhecimento para ter acesso a mercados internacionais.

Cabe destacarmos ainda os aspectos gerenciais relacionados à formação do empreendedor e sua visão de mundo. O proprietário da empresa "C", que possui maior nível

de educação formal e experiência no processo de exportação de rochas, relaciona-se com o exterior de forma mais comprometida, sendo que 100% de sua operação é focada na venda para países estrangeiros desde o surgimento da empresa. Pode-se inferir que o envolvimento maior com o exterior deriva-se da trajetória profissional do empresário, visto que o empreendedor da empresa “C”, ao longo dos anos de atuação em outra firma, desenvolveu uma rede de contato com clientes finais e distribuidores, permitindo a ele criar uma operação em que a empresa se concentre apenas na venda do granito para mercados estrangeiros. Fato que também é respaldado pelo papel do acaso, que levou a empresa “C” a assumir a função de polidora dentro do APL - visto que a empresa italiana, que antes assumia essa atividade, optou por não realizar mais esse tipo de serviço para terceiros.

Em termos gerenciais, o fato de a empresa “B”, que exporta 50% de sua produção, ser menos organizada e formalizada que a empresa “A”, que não exporta, nos remete ao perfil do empreendedor, fortemente associado com sua história de vida, que por sua vez demonstra-se relacionada com a aversão ao risco e, por conseguinte, com traços culturais brasileiros. A empresa “A”, que não exporta, demonstra ter uma gestão centralizada, fato que reflete em maior aversão ao risco, já que o envolvimento com o mercado externo remete a um maior grau de incerteza e menor grau de controle, influenciando assim na eficiência da operação.

A análise desses fatores nos levam a acreditar que existem limitações relacionadas ao uso das variáveis tradicionalmente adotadas no campo para explicar o comportamento exportador, já que existem diferenças entre o processo de internacionalização de firmas baseadas em recursos naturais e de empresas pertencentes a outros setores, ou localizadas em contextos socioculturais distintos. Deste modo, podemos supor que a aplicabilidade dos resultados das pesquisas no campo do comportamento exportador devem ser revistos, assim como a validade das escalas utilizadas e os instrumentos de coleta de dados desenvolvidos.

Para os empresários e gerentes das empresas de setores semelhantes ao analisado e para os do setor de rochas ornamentais, em particular, o resultado desse estudo sugere a

importância de se acompanhar os desdobramento das estratégias adotadas por empresas de outros países e pertencentes a diferentes setores econômicos.

Contudo, a possibilidade de generalização dos achados desse estudo deve ser considerada com cuidado. Nesse sentido, uma importante limitação corresponde ao número de casos estudados e a natureza do método usado. Esse número foi restrito a três empresas, em função da indisponibilidade de recursos dos pesquisadores para coletar dados sobre mais organizações e por não se ter alcançado o que os pesquisadores qualitativos chamam de ponto de saturação.

Embora as três empresas estudadas sejam da mesma região e apresentem portes semelhantes, por razões teóricas, mesmo assim, essa uniformidade pode ter impedido que a importância de outras variáveis viessem à tona. Destarte, a generalização dos resultados aqui apontados, requerem mais esforços investigativos. Por tanto, sugerimos que pesquisas futuras sejam realizadas em empresas de outras regiões e de outros setores econômicos visando a validação ou refutação das conclusões apresentadas. Além disso, estudos de natureza quantitativa poderiam ser realizados visando testar os achados em uma amostra mais significativa em termos de tamanho.

REFERÊNCIAS

AABY, N.E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. **International Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 7-26, 1988.

ABIROCHAS. Síntese das exportações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento em 2009. São Paulo: **ABIROCHAS**, 2010.

BELL, M.; ALBU, M. Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1715-1734, 1999.

BILKEY, W. J. An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 33-46, 1978.

BONACCORSI, A. I. What do we know about exporting by small Italian manufacturing firms? **Journal of International Marketing**, v. 1, n. 3, p. 49-75, 1993

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications, 1961.

CHETTY, S. K.; HAMILTON, R. T. Firm level determinants of export performance: a meta-analysis. **International Marketing Review**, v. 10, n. 3, p. 26-34, 1993.

CHIODI FILHO, C. A cadeia produtiva de rochas ornamentais. **Informe ABIROCHAS**, São Paulo, 2008.

CHIODI FL, C.; RODRIGUES, E. P.; ARTUR, A. C. Panorama técnico-econômico do setor de rochas ornamentais no Brasil. **Geociências**, v. 23, n. 1/2, p. 5-20, 2004.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. "Introdução: A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa" in: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Planejamento da pesquisa qualitativa** – teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.15-42.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERNANDES, R. L. C. **APL de mármore e granito de Cachoeiro de Itapemirim: aprendizado por interação como fonte de inovações**. (Mestrado) - Departamento de Engenharia Industrial, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2006.

LEONIDOU, L. C. *et al.* An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export Implications for policy-makers. **International Marketing Review**, v. 24, n. 6, 2007.

_____. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 1, p. 51-67, 2002.

MILANEZE, M. Vitória. Plataforma de exportação da pedra brasileira. Vitória Vitoria Stone Fair. **Informe**, 2010.

OLIVEIRA, S. J. D. M.; GUILHOTO, J. J. M. Impacto das exportações brasileiras na produção e na renda nacionais: uma abordagem insumo-produto. In: **XLII Congresso da SOBER**. Cuiaba. Mato Grosso: 2004.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

_____. Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. **International Regional Science Review**, v. 19, p. 85-90, 1996

REIS, G. Pedras têm desenhos e cores vivas e são as mais valorizadas. **Estado de Minas**, 2009.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. The export experience of a developing country : a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**, v. 6, p. 111-142, 1994.

ROCHA, A. ; KURY, B.; MONTEIRO, J. The diffusion of exporting in Brazilian industrial clusters. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 21, p. 529-552, 2009.

Rochas Ornamentais. Secretaria de Desenvolvimento do Espírito Santo. Espírito Santo: **Informe**, 2010.

SCHRAMN, W. Notes on case studies of instructional media projects. In: **Academy of Educational Development**, Washington, DC. 1971.

VILLASCHI FILHO, A.; SABADINI, M. D. S. **Arranjo produtivo de rochas ornamentais (mármore e granito) / ES**. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, IE/UFRJ, 2000

WHEELER, C. *et al.* UK Export Performance Research: Review and Implications. **International Small Business Journal**, v. 26, n. 2, p. 207–239, 2008.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 2009.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.