

## La alta administración y su función formuladora de estrategias. Presentación de un modelo teórico

A alta administração e sua função formuladora de estratégias.

Apresentação de um modelo teórico

Presentation of a theoretic model of marketing strategy

---

João Carlos Garzel Leodoro da Silva\* y Alexandre Nascimento de Almeida\*\*†

Recibido: 15-05-08 / Aceptado: 30-09-09

### Resumen

El presente trabajo se refiere a la formulación de estrategias de “marketing” y características de alta administración para hacer esta formulación. Este tema es de gran importancia, ya que es un factor de ventajas competitivas para las empresas, en contraposición a los argumentos que toman en consideración solamente los factores de producción. La globalización permite nuevas oportunidades, en mercados, productos y servicios, por lo tanto, las empresas de productos forestales deben ser dinámicas para aprovechar éstas oportunidades. Es imprescindible que las estrategias sean formuladas e implementadas; sin embargo, estas dependen de la disposición de alta administración de las empresas, que deben estar convencidas de su importancia. Con esta hipótesis en mente, este trabajo intenta demostrar la dinámica empresarial para el desarrollo de estrategias de marketing. Para ello, se presenta un desarrollo teórico sobre las características de la alta administración de una corporación, sus objetivos y un modelo de cómo las variables -dimensión interna; dimensión externa y objetivos estratégicos actúan en la formulación estratégica para mercadeos.

**Palabras clave:** “marketing” estratégico, planificación estratégica, productos forestales.

---

\* Prof. Dr. en Marketing estratégico y competitividad. Curso de Eng. Florestal Universidade Federal do Paraná, Brasil. Visiting Professor, Michigan State University. garzel@ufpr.br

\*\* Eng. Florestal, Doutorando em Economia e Política Florestal, UFPR, Brasil.  
alexfloresta@pop.com.br

## **Resumo**

O presente trabalho estuda a formulação de estratégias de marketing e as características da alta administração. Este é um tema de alta importância já que este é um fator de grande vantagens competitivas para as empresas em contraposição aos argumentos que levam em consideração somente os fatores de produção para a construção destas vantagens. A globalização permite novas oportunidades, em mercados, produtos, serviço, sendo que as empresas de base florestal devem ser dinâmicas para aproveitar as oportunidades que aparecem. É imprescindível que as estratégias sejam formuladas e implementadas. Sem dúvida estas dependem da disposição da alta administração das empresas que devem estar convencidas de sua importância. Com esta hipótese construída, este trabalho procura demonstrar a dinâmica empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing. Para tanto é apresentado um desenvolvimento teórico sobre as características da alta administração de uma corporação, seus objetivos e um modelo de como as variáveis -dimensão interna; dimensão externa e objetivos estratégicos atuam na formulação estratégica para mercados.

**Palavras chave:** marketing estratégico; planejamento estratégico, produtos florestais.

## **Abstract**

Studies of marketing strategies and the variables that influence them are extremely important for the increment of the firm's competitiveness. To understand these processes, this study presents a model for analysis of international marketing strategies in the Brazilian pulp and paper sector. Studies of marketing strategies and the variables that influence them are extremely important for the increment of the firm's competitiveness. To understand these processes, this study presents a model for analysis of international marketing strategies in the Brazilian pulp and paper sector. This conceptual model attended the proposed objectives, and it is suggested to be applied to other segments of the forestry sector. It is also strongly suggested the application of this model in the pulp and paper sector in other countries, with the purpose of comparative assessment and benchmarking.

**Key words:** strategic marketing, strategic planning, forest products.

## **Introducción**

Los cambios en el ambiente de mercado han tenido grandes implicaciones para las empresas, tanto pequeñas como medianas empresas tuvieron un aumento de experiencia ocasionando un crecimiento en la competencia, mientras empresas extranjeras ganaron participación en el mercado doméstico. En resumen, fueron localizados potenciales mercados externos, con empresas orientadas para éstos<sup>1</sup>.

Las empresas de productos forestales están insertas en el proceso de globalización económica, con diversas problemáticas tales como exigencias de productos que afecten menos al medio ambiente. Sin embargo, deben solucionarse problemas internos como mejoras gerenciales, cambios de visión de la alta administración y una mayor comprensión del comercio, realizando una planificación a largo plazo con la formulación de estrategias que permitan anticipar problemas que podrían ocurrir en los mercados en que actúan o pretenden actuar, disminuyendo así las incertidumbres inherentes al mercado.

Los cambios en la economía mundial propician nuevas oportunidades: creación de nuevos productos, conquista de nuevos mercados, etc. La asimilación del cambio no es fácil. Las grandes corporaciones y empresas de menor tamaño, están entendiendo que las ventajas competitivas no pasan apenas por mejoras de tecnologías de producción, sino también por cambios de filosofía gerencial, nueva visión de negocios e inversión en recursos humanos.

Las empresas de productos forestales deben participar en los cambios que ocurren en la economía mundial, o si no, corren el riesgo de salir del mercado.

## **La importancia de formular estrategias**

### ***Visión general de estrategias***

Un factor de extrema importancia para el éxito empresarial, es la formulación de estrategias de marketing, Sin embargo, este factor presenta poca atención en comparación con otros factores. Dentro de la actual fase de administra-

ción, este factor se ha tornado de importancia fundamental para el éxito en el mercado.

El interés por planificación (estrategias) dentro de las organizaciones, debe exceder las propuestas representadas por el objetivo cuantitativo de metas o por el fiel cumplimiento de proyecciones presupuestarias<sup>2</sup>, yendo más allá de las afirmaciones “indiscutibles”, como las que se definen en la planificación como una decisión tomada en el presente sobre qué hacer en el futuro (Kotler, 1993) o simplemente, como una “toma anticipada de decisión” (Ackoff, 1976).

Las organizaciones enfrentan el factor incertidumbre, que está entre las funciones fundamentales de la planificación empresarial. Esto es un proceso sistematizado, por el cual las empresas concilian sus recursos con sus objetivos y sus oportunidades (Kotler, 1993) en un ambiente cambiante, configurándose como el instrumento de acción por excelencia para orientar la toma de decisiones en la empresa en todos los niveles.

Así, la planificación estratégica realizada por la administración central lidia con decisiones de efectos duraderos a largo plazo (Ackoff, 1976), debiendo la planificación operacional ser emprendida con la participación de todas las áreas funcionales de la empresa.

### ***La formulación de estrategias de marketing en los países subdesarrollados***

La aplicación de los conocimientos de marketing en el tercer mundo, es analizado por Akaah & Riordan (1988), donde muestran los puntos de vista que se contraponen. El primero, defendiendo la falta de aplicación de éstos conocimiento y, el segundo, obviamente, siguiendo el camino inverso. A pesar de que los resultados mostraron que éstos son de perfecta aplicación en los países del tercer mundo, algunas preguntas deben ser respondidas:

1. ¿En todos los sectores de la economía, los conocimientos y técnicas de marketing tienen la misma aplicación?
2. ¿Cómo es la utilización de estas técnicas en las empresas de los diferentes sectores?

3. ¿Los ejecutivos de las empresas nacionales tienen una orientación dirigida al producto, u orientada para el marketing? y
4. ¿Hay necesidad de políticas específicas para el aumento de la utilización de las técnicas de marketing, objetivando la mejoría del desempeño de las empresas?

Por presunción básica, la utilización de estos conocimientos, principalmente cuando se analiza el marketing estratégico, no tiene la misma intensidad en los diferentes sectores económicos, ni tampoco cuando las empresas actúan en el mercado.

El impacto potencial de las decisiones estratégicas en el desempeño exportador de una empresa<sup>3</sup>, nos lleva a las siguientes cuestiones que deben ser respondidas por las empresas de productos forestales:

1. ¿Hay relación entre la percepción de la alta administración y las estrategias de marketing adoptadas por las empresas?
2. ¿Cuáles de las variables percibidas por la alta administración muestran relación significativa con la estrategia de marketing escogida?
3. ¿Las actitudes de la alta administración influyen en la agresividad y la dinámica de las estrategias de marketing?
4. ¿Cuál es el efecto sobre el desempeño de exportación de las empresas con relación a la estrategia de marketing escogida? y
5. ¿Cuál será la extensión de las variables de la empresa y administración que irán a mostrarse significativas con el desempeño de exportación y con diferente estrategia de exportación del mercado?

Para los administradores de las corporaciones, el potencial exportador condiciona el aumento de la necesidad de entender los factores claves del éxito en esta actividad. Éstos no son los mismos en los distintos países y empresas. Hay diferencias entre orientaciones para el mercado externo y la práctica de comercio, y estas variaciones existen por diversos motivos como citan Thach & Axinn (1991):

“Entender las diferencias y las causas es esencial para la promoción de la competitividad internacional”.

En la línea de estudios empíricos sobre exportación, Schlegelmilch (1986) concluye que:

“Gran parte de los estudios hablan en explorar la diferencia de potencial entre empresas que tienen un alto compromiso con el mercado externo, de aquellas que tienen un bajo compromiso con el mercado externo”.

## **Características de la alta administración**

### ***Consideraciones sobre percepción de la alta administración con relación al medio ambiente de la empresa***

La percepción administrativa del ambiente interno y externo de la empresa es de gran importancia para las estrategias de marketing y también para el éxito de las exportaciones (Da Rocha & Christensen, 1994). Varios trabajos buscan analizar y dividir las estrategias de marketing internacional en varios ítemes<sup>4</sup>, entre ellos está el análisis de las percepciones de la alta administración para la formulación de estrategias de marketing en el nivel internacional, lo que puede resultar complicado por la dificultad de cuantificar las informaciones percibidas por la alta administración.

Las percepciones son las más diversas y de diferentes<sup>5</sup> grados de complejidad. La relación de la percepción de los administradores con algunas variables de marketing y con el desempeño de las exportaciones, por ejemplo, fueron definidas por Da Rocha & Christensen (1994) como variables relacionadas con la “distancia cultural” con relación a los mercados externos; percepción de las “barreras de exportación” y la percepción de las “habilidades de los incentivos gubernamentales” ayuden a los exportadores a superar los obstáculos encontrados.

Esta complejidad fue también verificada por Axinn (1988), que dimensionó las características de percepción de los administradores con algunos resultados significativos. El primero fue una relación significativa entre el grado de cómo el mercado externo es percibido mejor que el mercado doméstico y el desempeño de las exportaciones.

Además de éstas, otras fueron definidas por esta autora: la percepción de complejidad fue definida como el “grado de percepción en el cual el exportador percibe dificultades de implementación o realización de estrategias de mercado externo”. Varios factores pueden contribuir para la percepción de complejidad, los más frecuentes son la burocracia y el financiamiento de las exportaciones. Las percepciones de complejidad son asociadas, normalmente de manera negativa, con la adopción y con el desempeño en las exportaciones; el trabajo de Axinn (1988) confirmó esta hipótesis.

Ya la percepción en cuanto al juzgamiento de la exportación, definida por esta autora como el “grado de percepción de la posibilidad de intentar exportar” fue indicado por la capacidad de verificación del potencial exportador, en cuanto que la percepción de la observabilidad de las exportaciones fue definida como el “grado de la percepción de los resultados”. La observabilidad depende de la exposición por la cual el resultado se torna evidente, tanto dentro de la empresa (sobre la rentabilidad) como entre empresas (comunicaciones a través de conversaciones y cartas).

La importancia de la percepción de los administradores para la formulación de estrategias fue demostrada por Koh (1991), que definió la estructura de su trabajo limitada a las características de la organización operacionalizándola en términos de motivación para exportación, nivel educacional en marketing, percepción de la administración de la exclusividad de los productos exportados, política de exportación de la empresa y la frecuencia y extensión de la investigación de marketing desarrollado por los administradores. La principal conclusión de esa investigación es que la administración tendrá mayor propensión para modificar su estrategia de marketing, si existe un mayor nivel de confianza para exportación y mayor conocimiento sobre exportación y mercados externos. Además, el mayor conocimiento del proceso de exportación tiende a mejorar la rentabilidad de las exportaciones.

También Lim *et al.* (1993) analizaron las características de la alta administración en los siguientes ítemes: (a) organizacionales, (b) barreras percibidas y (c) ventajas competitivas (operacionalizada, entre otros factores, como ventajas en marketing y planificación estratégico). El compromiso organizacional fue operacionalizado como recursos disponibles para el mercado externo, y las características de la alta administración fueron operacionalizadas como orientación internacional. Tres aspectos de la percepción de las barre-

ras (relacionadas con la empresa, con el mercado doméstico y con el mercado internacional) fueron incluidos en este estudio.

Este estudio concluyó que dentro de los resultados obtenidos por las empresas, la expectativa futura de las barreras y de los objetivos de desempeño, la estrategia ha ser adoptada (compuesto de marketing, crecimiento, etc.) es el resultado de una visión y de un compromiso de la alta administración para la realización de estrategias.

### ***Características inherentes a la alta administración***

Estas características se presentan como un factor primordial en el entendimiento de la dinámica empresarial para el éxito de las exportaciones. Varios trabajos intentan verificar cómo las características de la alta administración influyen en el proceso evolutivo de las empresas. Por esto, consideramos estas características como factores competitivos de extrema importancia para una empresa. El éxito de las exportaciones depende de la realización e implementación de estrategias; sin embargo, éstas son conducidas por personas con características normalmente diferentes y la calificación (profesional y/o personal) influenciará el éxito de las estrategias planificadas e implementadas. Se realizaron varios modelos para intentar analizar estas características, algunos de los principales fueron<sup>6</sup>: (a) caracterización de la iniciativa de la administración y (b) grado de orientación internacional.

Lo que se verifica es que estos modelos tienen una gran base en las características de la administración y en las percepciones de la alta administración en cuanto al ambiente, tanto interno como externo a la empresa.

Las percepciones de las barreras y de los incentivos para las exportaciones son dos tópicos importantes dentro de la formulación de estrategias de marketing internacional. Estos asuntos, principalmente el primero, están siendo estudiados dentro del área de comercio exterior, intentando verificar cómo influyen en el desempeño de las exportaciones<sup>7</sup> y la percepción de éstas es de fundamental importancia para la formulación de estrategias de marketing internacional. Esta varía de industria en industria y de país en país, por lo que deberán definirse estrategias en diversos niveles (Gubernamentales, empresarial,...).



Una barrera importante para las empresas de los países subdesarrollados fue citada por Tseng & Yu (1991). La imagen de estos países junto a los consumidores de los países desarrollados influencia la adquisición de productos de empresas de los países de aquellas regiones, con estas estrategias deben definirse para contrabalancear esta mala imagen.

### ***Objetivos de la corporación y la alta administración***

Una corporación tiene en sus objetivos el reflejo de los deseos de sus participantes (accionistas, administradores, funcionarios,...). Estos deseos son: (a) aumento de la rentabilidad, (b) aumento en la participación de mercado y/o (c) mayor seguridad.

Varios estudios demuestran relaciones entre los objetivos de rentabilidad de la empresa y las exportaciones (Cavusgil *et al.*, 1979; Czinkota & Johnston, 1981; Simpson & Kujawa, 1974), como la relación entre los objetivos de crecimiento de la empresa y las exportaciones (Cavusgil & Nevin, 1981; Cavusgil *et al.*, 1979 y Axinn, 1988).

Abdel-Malek (1974) verificó que grandes empresas exportadoras tienen la percepción de un pequeño riesgo relativo en exportaciones comparado con pequeñas empresas exportadoras, en cuanto que para Cavusgil (1984) el nivel de aspiración de la alta administración por la seguridad de las inversiones fue positivamente relacionado con el nivel de las exportaciones. Estas evidencias empíricas proveen algún soporte para la noción teórica, basada en conceptos de comportamiento de "nivel de aspiración" (Cyert & March, 1963) en el sentido de que la preferencia administrativa por alcanzar los objetivos de la empresa es un factor importante para determinar el comportamiento de exportación y desempeño.

Muchas empresas perciben los mercados externos no solamente como un campo importante de rentabilidad, sino también mayor que el mercado doméstico (Simpson & Kujawa, 1974). Además de esto, si las empresas exportadoras percibiesen riesgos mayores que en el mercado doméstico, este es menor que aquellas que están orientadas al mercado interno.

Abel-Malek (1974) verificó que las firmas que no exportan ven a los clientes extranjeros y los canales internacionales de distribución de manera negativa, opuesto a las empresas orientadas al mercado internacional. En

cuanto Reid (1983), concluyó que las altas creencias en la contribución de las exportaciones para los objetivos de la empresa fueron significativamente relacionadas con el comportamiento exportador y desempeño de las exportaciones.

Estas evidencias empíricas sugieren, de un modo general, que empresas exportadoras pasivas son más pesimistas en la evaluación de los objetivos de la empresa (i.e. riesgos, rentabilidad, etc.) que las empresas exportadoras activas. En otras palabras, como estas empresas se involucran con la actividad exportadora, sus administradores se tornan más optimistas, revisando sus altas expectativas iniciales con relación al riesgo (Cavusgil & Nevin, 1981b y Axinn, 1988).

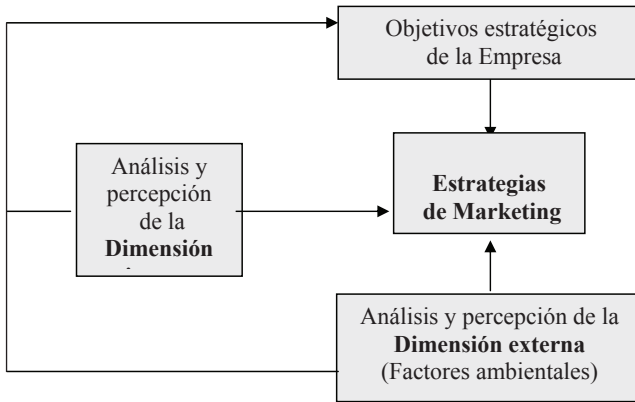
## **Un modelo simplificado de formulación de estrategias de marketing**

El modelo presentado intenta identificar las relaciones entre las variables percibidas por la alta administración y su relación con los objetivos estratégicos de la empresa y la formulación de las estrategias.

Para esto, la alta administración debe analizar tanto el ambiente interno como el ambiente externo de la empresa. Con este análisis, cada administrador, tendrá percepciones diferentes, y definirá objetivos propios para su empresa. Este conjunto apoyará la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos deseados.

Las percepciones con relación a las dimensiones, son importantes para la formulación de las estrategias, con esto el factor humano se torna de fundamental importancia para la competitividad de las empresas. Esto es fácilmente visto por la dinámica mundial que procura recursos humanos cada vez más capacitados para su alta gerencia, confirmando la visión de ventajas competitivas que el factor humano tiene, en contraposición a reconocer solamente el factor tecnológico como factor de ventaja competitiva.

El sector forestal debe considerar la formulación de modelos que colaboren para la implementación de estrategias dentro del mercado, posibilitando el aumento de la competitividad de las empresas y la conquista de nuevos mercados.



**Figura 1.** Modelo simplificado de formulación de estrategias de marketing basado en la percepción de la alta administración con relación al ambiente interno y externo de la empresa.

Fuente: DA SILVA (1995).

## **Exigencias ambientales: restricciones y oportunidades para el mercado de productos forestales<sup>8</sup>**

Las discusiones sobre exportación de productos forestales se han basado con relación a consideraciones ambientales. Estas han aumentado principalmente con la proximidad de entrada en regla definida por la ISO (9000, 14000 y sus diferentes especificaciones).

Estas discusiones giran sobre la óptica de aumento de los costos de producción y de las barreras no tarifarias por los países importadores. Sin querer modificar esta base de discusión, que no deja de tener base lógica y ser fácilmente comprensible, podemos levantar otra vertiente que será formulada sobre el concepto de marketing y su implementación por las estrategias de marketing.

A priori, los ejecutivos de las empresas forestales, tienen la percepción de que tales reglamentos conllevan restricciones a las exportaciones de productos forestales. Podemos verificar, por otro lado, que un nuevo “mix” de productos, puede ser realizado, es decir, los administradores de empresas forestales pueden modificar su percepción de barreras para percepción de nuevas oportunidades de negocios.

Esta legislación, sumada a la exigencia del consumidor europeo, principalmente, de productos con mayor preservación ambiental, crea un segmento de mercado para productos de origen forestal “ambientalmente correctos”.

Es importante que los ejecutivos verifiquen, que este cambio en el concepto de producto de origen forestal, es el cambio del perfil de los clientes. Con esto, estarán obligados a utilizar técnicas de marketing estratégicos tales como segmentación de mercado y posicionamiento de los productos, además, obviamente de la realización de un marketing mix.

Es obvio que si los ejecutivos insisten en no procurar nuevos, y al mismo tiempo serán obligados a realizar cambios operacionales preconizados en aquellas legislaciones, solamente habrá un aumento de costo de producción sin el retorno esperado por los mismos.

Así el cuestionamiento realizado, si el aumento de exigencias de mayor preservación debe ser percibido como una barrera o como una nueva oportunidad de negocios, se torna pertinente.

Es importante que la alta administración de las empresas forestales reformulen sus estrategias de marketing, modificando conceptos de productos y reposicionamiento de sus productos. Ahí existirá una mayor posibilidad de aumento en la participación de los mercados, y se podrá verificar que las exigencias ambientales crean un mercado de gran potencial, que aumentará las inversiones y no los costos para estos nuevos mercados.

Es importante que las empresas de productos forestales realicen un análisis de su actuación y de sus objetivos en el mercado. Las estrategias deben ser reformuladas sobre nuevos conceptos gerenciales y filosofías diferentes de las tradicionalmente utilizadas por las empresas de este segmento.

## **Consideraciones finales**

Existe consenso sobre la importancia que la exportación trae para el país, dentro del contexto de necesidades urgentes de acelerar el crecimiento económico y el desarrollo social. Es evidente que no existe una única solución para la amplia y compleja variedad de obstáculos que enfrentan los países en desarrollo en sus esfuerzos por alcanzar un nivel más elevado de exportaciones.

El proceso de internalización de las empresas de un país o región es un fenómeno complejo, sobretodo para las de pequeño y mediano tamaño y todavía para las que, siendo de gran tamaño, no tienen experiencia exportadora. Una evaluación de las actividades de exportación no es una tarea fácil, en virtud del gran número de variables que componen el sistema. Este análisis tendrá que ser, evidentemente, orientado por una perspectiva de marketing.

Es importante responder a estas preguntas, ya que con certeza proporcionarían valiosas recomendaciones estratégicas para las empresas con menos éxito en el área de exportación y empresas con alto potencial exportador, porque sus resultados empíricos pueden colaborar para que éstas desarrollen e implementen estrategias específicas con el objetivo de tener éxito en el mercado externo.

Las estrategias de marketing son consideradas en este trabajo como el punto de mayor importancia del análisis. El desempeño de las exportaciones es considerado en este trabajo como una “consecuencia” de las estrategias realizadas, de modo que se debe analizar las causas y no las consecuencias. Es decir, se deben estudiar las estrategias principalmente.

Es evidente la importancia del marketing estratégico en las nuevas corporaciones y la relación entre estrategias de marketing vía las variables que componen el compuesto con el desempeño.

## Notas

- 1 BEAMISH *et al.* (1993), profundizan la discusión de este tema.
- 2 ROSSI (1988) detalla mejor estas interacciones.
- 3 El análisis de variables para la formulación de estrategias de marketing incluyen aquellas que son internas y externas de la empresa. Variables internas incluyen variables relacionadas con los parámetros de la empresa (i.e. tamaño, experiencia exportadora, etc.) y ventajas (i.e. diferencial de producto, diferencial de precio, etc.) y actividades de soporte de exportación (i.e. esfuerzos de P&D, esfuerzos administrativos, etc.). Variables externas incluyen variables relacionadas con las estructuras para el mercado doméstico y mercado externo, que pueden influenciar el desempeño de exportación, SAMIEE *et al.* (1993).

- 4 Para mayores detalles vea: KAYNAK (1992); DICHTL *et al.* (1990) y KOH (1991).
- 5 Como ejemplo, podemos citar una tasa interna de retorno (TIR) de 10%. Para un empresario esta tasa puede ser muy buena, influenciando un tipo de estrategia, y para otro podrá ser muy inadecuada, realizando otro tipo de estrategia.
- 6 Para mayores detalles, consultar: BAUERSCHMIDT *et al.* (1985); BILKEY (1977); BROOKSBANK (1991); CAVUSGIL (1984) y D'ANGELO (1987).
- 7 BAUERSCHMIDT *et al.* (1985), DA ROCHA & CHRISTENSEN (1994); GRIPSRUD (1990) y SULIVÁN & BAUERSCHMIDT (1988) presentan una relación exhaustiva de las barreras e incentivos.
- 8 Nota de acompañamiento del trabajo, para reflexión sobre exigencias ambientales, la estrategia de marketing y la percepción de los ejecutivos de empresas de productos forestales.

## Referencias bibliográficas

- AABY, N. E. and SLATER, S. F. 1989. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review* 6(4): 7-25.
- ABDEL-MALEK, T. 1974. *Managerial export orientation: A Canadian Study*. School of Business Administration. University of West Ontario.
- ACROFF, R.L. 1976. *Planejamento empresarial*. Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.
- AKAAH, I. P. and RIODAN, E. A. 1988. Applicability of marketing know-how in the Third World. *International Marketing Review*, spring p. 41-55.
- AXINN, C. N. 1988. Export performance: do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*, 5(5): 67-71.
- BAUERSCHMIDT, A.; SULLIVAN, D. and GILLESPIE, K. 1985. Common factors underlying barriers to export: studies en the U.S. paper industry. *Journal of International Business Studies* 16(3): 111-123.
- BEAMISH, P. W.; CRAIG, R. and MCLELLAN, K. 1993. The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms. *Management International Review* 33(2): 121-137.
- BILKEY, W. J. and TESAR, G. 1977. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 8(1): 93-98.

- BROOKSBANK, R. W. 1991. Successful marketing practice: a literature review and checklist for marketing practitioners. *European Journal of Marketing*. 25(5): 20-29.
- CAVUSGIL, S. T. 1984a. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*. 21(1): 3-22.
- CAVUSGIL, S. T.; BILKEY, W. J. and TESAR, G. 1979. A note on the export marketing behaviors: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*. 14 (spring/summer): 147-43.
- CAVUSGIL, S. T. and NEVIN, J. R. 1981b. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*. February, p. 114-9.
- CYERT, R. and MARCH, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- CZINKOTA, M. R. and JOHNSTON, W. J. Segmenting U.S. firms for export development. *Journal of Business Research*. p. 353-365.
- D'ANGELO, F. L. 1987. *A cooperação para exportação na indústria de móveis*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ. Dissertação MBA, não publicado.
- DA SILVA, J.C.G.L. 1995. A percepção da alta administração para a formulação de estratégias de marketing internacional: uma análise das empresas brasileiras exportadoras de papéis. Piracicaba. ESALQ/USP. TESE (em andamento).
- DA ROCHA, A. and CHRISTENSES, C. H. 1994. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilians firms. *Advances in International Marketing*. 6, p. 111-142.
- DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H. G. and MÜLLER, S. 1990. International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies* 21(1) 23-40.
- GRIPSRUD, G. 1990. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies* 21(3) 469-85.
- KAYNAK, E. A. 1992. Cross regional comparison of export performance of firms in two Canadian regions. *Management International Review* 32 (2) 163-180.
- KOH, A. C. 1991. Relationships among organizational characteristics marketing strategy and export performance. *International Marketing Review* 8(3) 46-60.
- KOTLER, P. 1993 *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas, 848 p.
- LIM, J. SHARKEY, T. W. and KIM, K. 1993. Determinants of international marketing strategy. *Management International Review*. 33(2): 103-20.

- REID, S. D. 1983b. Managerial and firm influences on export behavior. *Journal of Academy of Marketing Science*. Summer. P.323-332.
- ROSSI, C. A.V. 1988. Planejamento e pesquisa: uma aplicação em marketing industrial. *Revista de Administração*. 23(2): 44-56.
- SAMIEE, S.; WALTERS P. G. P. and DuBOIS, F. L. Exporting as an innovative behavior: an empirical investigation. *International Marketing Review*. 10(3):5-25.
- SCHLEGELMILCH, B. 1993. Controlling country-specific and industry-specific influences on export behavior. *European Journal of Marketing*. 9(2): 54-72.
- SIMPSON JR. C. L. and KUJAWA, D. 1974. The export decision process. An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*. Spring. p. 107-117.
- SULLIVAN, D. and BAUERSCHMIDT, A. 1989. Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and U.S. Paper Industry. *Marketing International Review*. 29(2) 17-32.
- THACH, S. V. and AXINN, C. N. 1991. Pricing and financing practices of industrial exporting firms. *International Marketing Review*. 8(1): 32-46.
- TSENG, J. and YU, C. 1991. Export of industrial goods to Europe: the case of large Taiwanese firms. *European Journal of Marketing*. 25(9): 51-63.