



# COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL: UM ESTUDO DE CASO DO RELACIONAMENTO ENTRE AS ÁREAS DE MARKETING E COMÉRCIO EXTERIOR EM EMPRESAS DA REGIÃO DOS CAMPOS GERAIS

## INTERDEPARTMENTAL COMMUNICATION: A CASE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MARKETING AND FOREIGN TRADE AREAS IN COMPANIES IN THE CAMPOS GERAIS REGION

### ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Adriana Gresielly Fabrini, UEPG, Brasil, [adrianafabrini@uepg.br](mailto:adrianafabrini@uepg.br)

Kelly Caroline Grobe, UEPG, Brasil, [kcgrobe96@gmail.com](mailto:kcgrobe96@gmail.com)

Paola Tramontin Marques, UEPG, Brasil, [tramontinmarques@gmail.com](mailto:tramontinmarques@gmail.com)

### Resumo

Este artigo, por meio de um estudo de caso feito em duas multinacionais localizadas no Brasil, buscou revelar como é a comunicação interdepartamental entre dois setores que são extremamente relevantes e estratégicos para os negócios internacionais: marketing e comércio exterior. Apesar de a literatura apontar a importância da comunicação interdepartamental como forma de melhorar os resultados das empresas e gerar mais valor para os clientes, percebemos que esta não é uma prática recorrente nas mesmas.

**Palavras-chave:** marketing; internacionalização; comunicação interdepartamental; comércio exterior.

### Abstract

This article, through a case study conducted in two multinational companies in Brazil, sought to reveal how interdepartmental communication is carried out between two extremely relevant and strategic departments for international business: marketing and foreign trade. Although the literature points out the importance of interdepartmental communication as a way to improve the results of companies and generate more value for the clients, we observe that this is not a recurring practice in them.

**Keywords:** (marketing; internationalization; interdepartmental communication; foreign trade.

## 1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo refletir sobre como acontece a comunicação interdepartamental em duas multinacionais que atuam no Brasil. Os departamentos que foram enfatizados neste artigo são os de marketing e comércio exterior, a fim de entender como estas áreas se relacionam, sendo que ambas possuem objetivos cruciais em comum: posicionar o produto para satisfazer os desejos do mercado-alvo e, principalmente, gerar valor para o cliente.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, de perfil exploratório e elaborada a partir de pesquisas bibliográficas. Além disso, a mesma foi realizada por meio de um estudo de caso e o instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista estruturada.

Para o alcance do objetivo proposto são explanados os conceitos de marketing, internacionalização e a relevância destas duas áreas para as empresas. Outro aspecto abordado é a importância da boa gestão e comunicação entre estes e outros departamentos dentro de uma organização, a fim de auxiliar gestores em suas estratégias e tomadas de decisão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing

O marketing tem um papel fundamental no sucesso de uma organização em todos os seus âmbitos. Kotler e Keller (2012), caracterizam a administração do marketing como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente. Sustentam, ademais, que a sua boa execução possibilita a construção de marcas fortes e de uma base de clientes fiéis, que contribuem fortemente para o valor de uma empresa.

A Associação Americana de Marketing (AMA, 2022) traz o conceito de marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

Recentemente, segundo Campomar (2012) o conceito de marketing evoluiu de ênfase nas vendas para ênfase no indivíduo consumidor. Além disso, o enfoque social desse conceito passou a enfatizar a preocupação com a sociedade. O autor ainda atenta que, com a ajuda do marketing, os seres humanos têm alcançado uma melhor qualidade de vida.

A prática profissional do marketing também foi impactada, como aponta Ramalho (2010), pelo uso extensivo das mídias sociais. Isso trouxe, por consequência, novas incumbências à organização: ouvir e reagir.

O uso das ferramentas de marketing neste cenário, como descreve Campomar (2012), não cria necessidades, mas desperta desejos quando existe uma necessidade a ser atendida e procura satisfazê-los.

Kotler e Lee (2011) explicam que, ao posicionar o produto para apelar aos desejos do mercado-alvo, isso deve ser feito mais efetivamente do que a concorrência. Dessa forma, o mix de marketing ou os “4 Ps” (produto, preço, praça e promoção), são vistos pelos autores como as quatro principais ferramentas do profissional de marketing para influenciar mercados-alvo.

Tendo em vista a influência que o marketing possui sobre os mercados-alvo e na geração de valor para o cliente, questiona-se como tal área se relaciona com outras áreas

envolvidas nos processos de internacionalização das organizações, processos os quais possuem o mesmo objetivo. A fim de aprofundar o entendimento dos presentes tópicos e enxergar a conexão entre as áreas, são apresentadas abaixo mais algumas definições.

## 2.2 Internacionalização

Dejavite (2022, p.197) conceitua a internacionalização como um processo de contínuo aprendizado diante das acirradas competições que acontecem no ambiente internacional, envolvendo tempo e riscos, apresentando novas ações, elevando o comprometimento da entidade com o mercado exterior, reduzindo custos, diminuindo as inseguranças e aumentando os lucros.

Para Koboken e Helsen (2010, p.543), a identificação de um mercado externo e segmento apropriados envolve agrupar os seguintes critérios: (1) características socioeconômicas (demográficas, econômicas, geográficas e climáticas), (2) características políticas e legais, (3) variáveis do consumidor (estilo de vida, preferências, culturas, gostos, comportamentos de compra e frequência de compra) e (4) condições financeiras.

Para Dejavite (2022, p.198), a exportação é a maneira mais simplificada de inclusão no mercado externo e a primeira etapa de internacionalização de um empreendimento, impondo uma relativa baixa proporção de comprometimento com o mercado exterior, uma vez que o negócio não faz investimentos em transações internacionais. A exportação é conceituada como a saída temporária ou definitiva de produtos, bens e serviços nacionais para outros países. Dá-se quando as empresas instaladas dentro do país vendem seus produtos, bens e serviços no mercado exterior. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2022)

Segundo Koboken e Helsen (2010), a maioria das empresas inicia sua expansão internacional através da exportação e costumam optar por uma dentre as três modalidades: exportação direta, exportação indireta e por cooperativas. Algumas razões para escolher a exportação são: (1) exportar requer o mínimo de recursos enquanto permite grande flexibilidade e (2) oferece benefícios substanciais financeiros, tecnológicos, de marketing entre outros à empresa. (KOBOKEN E HELSEN, 2010, p. 541)

Ludovico (2018) expõe as vantagens que a atividade exportadora oferece à empresa: maior produtividade, diminuição da carga tributária, redução da dependência das vendas internas, aumento da capacidade inovadora, aperfeiçoamento dos processos industriais e comerciais e benefício para a imagem da empresa.

Levando em consideração o exposto acima e segundo Dejavite (2022), a decisão inicial de um empreendimento ao se internacionalizar precisa passar pela definição da estratégia de entrada no mundo dos negócios e a atividade que irá executar, podendo ocorrer através da adoção do mix de marketing, com o objetivo de atender as reais necessidades e anseios de determinado local, de maneira eficaz e segura. O composto de marketing (produtos, preço, ponto de distribuição e promoção) devem ser adequados de acordo com as especificidades de cada mercado (TERPSTRA; SARATHY, 1994 apud DEJAVITE, 2022, p. 194).

Ou seja, para que aconteça a internacionalização de um produto de forma mais assertiva, é necessário utilizar das estratégias de marketing para se alcançar os objetivos mais facilmente. Sendo assim, pressupõe-se que ambos os departamentos, tanto o de marketing como o de comércio exterior, devem possuir sinergia e boa comunicação.

### **2.3 Importância do marketing e da internacionalização para as empresas**

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing deve exercer influência sobre as principais atividades de administração geral, o que inclui, por exemplo, a inovação de produtos e, principalmente, o desenvolvimento de novos negócios. De modo geral, de acordo com os autores, para uma organização ser considerada forte em marketing, os profissionais de marketing devem pensar como os colaboradores de outros departamentos e, estes colaboradores, como os profissionais de marketing.

Para Dejavite (2022, p.195), no âmbito global, o marketing internacionalizado tem como seu principal objetivo:

O desenvolvimento de atividades mercadológicas e a gestão de produtos ou serviços de um empreendimento e de seus consumidores, em vários territórios, respeitando a diversidade das características econômicas, culturais, sociais e legais.

Estes objetivos são cruciais para empresas de qualquer porte que queiram se internacionalizar, pois as mesmas buscam sempre entender qual público-alvo deve ser atingido para que a sua performance seja satisfatória, se fortaleça e se consolide na competitividade global.

A internacionalização, como comentada nos parágrafos anteriores, está diretamente relacionada ao desenvolvimento de novos mercados e, por consequência, correlacionada ao marketing, sendo as duas áreas fundamentais para o bom desempenho da empresa. Por este motivo, as empresas passaram a promover o trabalho em equipe interdepartamental a fim de gerenciar processos-chave, como o desenvolvimento de novos produtos, atendimento de pedidos e aquisição e retenção de clientes (KOTLER E KELLER, 2012).

Para Keller (2008), é relevante que em processos de internacionalização as empresas garantam a força e sinergia de todos os elementos visuais de uma marca, como o nome, logo, texturas, padrões, cores e fontes, aromas, sons, personagem, domínio, embalagem ou ponto de distribuição.

Diante destes aspectos, é possível trazer a reflexão de que ambos os departamentos, tanto o de marketing como o de comércio exterior, devem caminhar juntos, uma vez que os dois afetam todas as particularidades da experiência do cliente.

### **2.4 Importância da boa gestão e comunicação entre o departamento de marketing e comércio exterior e os demais departamentos da empresa**

Quando se tem uma boa gestão e integração entre os departamentos de marketing e comércio exterior, é possível administrar de maneira otimizada e adequada todos os imagináveis pontos de contato com o cliente. É possível imaginarmos estes pontos quando pensamos no design da embalagem, funções do produto, treinamento dos representantes e inclusive qual será o melhor transporte e a melhor logística para a mercadoria.

Levando em consideração os pontos colocados acima e de acordo com Kotler e Keller (2012), uma boa administração de marketing faz com que a seleção de mercados-alvo, a manutenção e a fidelização de clientes sejam muito mais fáceis de serem alcançadas, de modo a entregar um valor superior para o cliente.

Segundo o site UXCOMEX (2022), para entregar valor ao cliente, primeiramente é necessário conhecê-lo. Seja no mercado nacional ou internacional, é papel das empresas

conhecer seu público, sua cultura, costumes e principais problemas que enfrentam ou poderão enfrentar. Um bom exemplo disso é observável levando em conta o cenário da Pandemia do Coronavírus, na qual, diante das medidas de proteção contra o vírus, diversas empresas tiveram que mudar suas estratégias de marketing e adaptar seus métodos de venda, de comunicação, de abordagem e até o produto de acordo com as necessidades do seu público alvo.

Para Kotler e Keller (2012, p.684) “todos os departamentos precisam pensar no cliente e trabalhar em conjunto para satisfazer as suas necessidades e expectativas”. Porém, segundo os autores, muitos departamentos definem os melhoramentos e metas da empresa a partir de um ponto de vista individual, podendo atrapalhar a sinergia que uma empresa precisa para alcançar bons resultados.

Desse modo, o seguinte estudo busca analisar como é a relação e a comunicação entre os departamentos de marketing e comércio exterior de duas multinacionais, a fim de compreender se as constatações teóricas dispostas acima são praticadas no dia-a-dia destas empresas. Este artigo tem como objetivo alertar os gestores sobre a importância da comunicação interdepartamental e como esta pode levar à tomada de decisões mais assertivas, culminando em um melhor desempenho internacional.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A natureza do presente estudo pode ser classificada como aplicada, pois tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e direcionados à solução de problemas específicos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Também, como apresenta Gil (2008), a pesquisa desta natureza depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento e com a preocupação voltada para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que se dá por uma sequência de atividades que envolve a redução dos dados, sua categorização, interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002).

É exploratória quanto aos objetivos porque carrega três finalidades, como descritas por Lakatos e Marconi (2003, p.188): “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

Elaborada a partir de material já publicado, tal como livros e artigos de periódicos, esta pode ser considerada uma pesquisa bibliográfica. Nela, por sua finalidade, o pesquisador é colocado em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o tema do estudo (LAKATOS e MARCONI, 2003).

É também um estudo de caso, possuindo os requisitos apresentados por Gil (2008, p.58): a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi uma entrevista estruturada, a partir de um questionário de vinte perguntas, sendo algumas abertas e outras fechadas. O questionário foi enviado por e-mail para duas entrevistadas, que o responderam, apresentando suas visões como gestoras dentro das respectivas empresas em que atuam. As empresas

participantes deste questionário são multinacionais que têm uma unidade localizada na região dos Campos Gerais.

#### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

##### **4.1. Descrição da Empresa A**

A primeira empresa objeto deste estudo é uma multinacional de origem estrangeira, localizada no Brasil, na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná. É fabricante de revestimentos para pisos e fornece uma ampla gama de produtos no que diz respeito aos pisos vinílicos e carpetes.

Possui alcance geográfico expressivo, com parceiros distribuidores em todo o território nacional e faz parte de um grupo presente em quatro continentes, com lojas e fábricas distribuídas entre nove países.

A empresa A trabalha oferecendo produtos nos formatos B2B para o mercado nacional e internacional, mais especificamente para países que fazem parte da América Latina.

##### **4.1.1 Descrição e análise das questões abertas da entrevista**

A Coordenadora de Comércio Exterior da Empresa A tem 42 anos de idade e ocupa a posição há 19 anos, de um período total de 21 anos na empresa. Quanto ao grau de instrução, informou ser pós-graduada. No dia-a-dia, utiliza o inglês e o espanhol na comunicação.

Questionada sobre quais continentes e países a Empresa A exporta, a Coordenadora informou respectivamente “América do Sul” e “Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai”. Percebe-se que são todos países da América Latina, membros ou associados ao Mercosul. A respeito de quanto tempo a Empresa A atua no mercado internacional, respondeu: “22 anos”.

Em seguida, foi questionada: “O que você entende por marketing?”. Nesta, a Coordenadora escreveu: “Todas as estratégias da empresa aplicadas a seus produtos e relacionamento com o mercado”.

Tendo em vista o conceito de marketing da Associação Americana de Marketing (AMA, 2022), a visão da Coordenadora da Empresa A transmite uma compreensão da abrangência das atividades do marketing, embora não mencione entregar e trocar ofertas de valor para seus consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. Como descrito por Kotler e Keller (2012), criar, entregar e comunicar um valor superior para o cliente é um meio de captar, manter e fidelizá-los.

A respeito de quais funções o marketing exerce na Empresa A, a Coordenadora respondeu: “está envolvido na criação de campanhas e materiais publicitários, relacionamento através de redes sociais”.

A Empresa A demonstra possuir um departamento de marketing no Brasil que desempenha funções importantes, incluindo ouvir e interagir com os clientes nas redes sociais, descritas por Ramalho (2010) como novas incumbências das organizações atuais. Porém, é perceptível que as funções que o marketing exerce em tal empresa, apesar de relevantes, se limitam apenas a um dos “4 Ps” do mix de marketing: promoção, transparecendo que este departamento depende de outros para conseguir influenciar mercados-alvo de maneira assertiva.

## 4.2 Descrição da Empresa B

Também objeto deste estudo, a Empresa B é uma companhia multinacional, fabricante de produtos de construção de moradia. Está presente em 4 continentes e possui 24 plantas de produção espalhadas pelos Estados Unidos, Canadá, Chile e Brasil.

Na região dos Campos Gerais, possui uma planta na cidade de Ponta Grossa, onde atua no desenvolvimento e produção de placas de madeiras, revestimentos e fitas adesivas especiais.

Opera na modalidade B2B, trabalhando no atacado e com fabricantes. As atividades de marketing direcionadas ao consumidor final estão focadas principalmente nos compensados de madeira da marca.

### 4.2.1 Descrição e análise das questões abertas da entrevista

A Coordenadora de Comércio Exterior da Empresa B tem 43 anos e ocupa esta posição há 2 anos e 6 meses, de um período total de 4 anos na empresa. Quanto ao grau de instrução, esta respondeu especialização. Afirmou utilizar os idiomas inglês e espanhol para se comunicar em algumas situações dentro da sua função.

A Coordenadora, questionada sobre quais continentes e países a Empresa B exporta, informou respectivamente “América do Sul, Ásia e Europa”, e “Argentina, Chile, Bolívia, Colômbia, Reino Unido, Coreia do Sul e China”. Quando questionada há quanto tempo a Empresa B atua no mercado internacional, respondeu: “14 anos”.

Em seguida, foi questionado à entrevistada: “O que você entende por marketing?”. A Coordenadora escreveu: “responsável pela difusão de conhecimento a respeito de uma marca, ideia, empresa ou do que se faça necessário”.

Considerando o conceito de marketing trazido pela Associação Americana de Marketing (AMA, 2022), a definição da Coordenadora da Empresa B compreende parte da atividade do marketing, mas não menciona a transmissão de valor para os consumidores, clientes, parceiros e a sociedade, visto que o foco do marketing, antes com ênfase nas vendas, hoje tem ênfase no indivíduo consumidor. (CAMPOMAR, 2012).

Quanto às funções que o marketing exerce na Empresa B, a Coordenadora respondeu: “não há um departamento específico no Brasil”. Esta afirmação traz à tona um ponto importante, uma vez que, segundo o UXCOMEX (2022), para entregar valor ao cliente, primeiramente é necessário conhecê-lo, entender sobre sua cultura e costumes, que diferem em cada país ou região. Desse modo, entende-se então, a necessidade do marketing estar próximo do cliente. Porém, de acordo com o comentário da Coordenadora da Empresa B, essa não é uma realidade, o que pode demonstrar uma baixa sinergia entre os dois departamentos.

### 4.3 Descrição e Análise das questões fechadas

As questões fechadas da presente pesquisa foram mensuradas através de uma Escala Likert de 5 pontos. Primeiramente, foi pedido às entrevistadas que indicassem em uma escala de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”, sua concordância com os tópicos considerando a atitude exportadora da empresa.



Figura 1 - Respostas da questão nº14 do questionário.

Acerca das questões acima, localizadas na Figura 1, pode-se perceber que, embora ambas Empresas A e B indiquem uma grande prioridade à exportação por parte dos gerentes, apenas a Empresa A promove uma ligação entre os departamentos de marketing e comércio exterior.



Isso é percebido quando a Empresa A afirma concordar totalmente que a organização oferece oportunidades para os gerentes de marketing e comércio exterior conhecerem uns aos outros, e os membros do comércio exterior sentem-se confortáveis na comunicação com os membros do marketing. Também discorda parcialmente que os indivíduos do marketing e do comércio exterior fazem contato entre si apenas quando é estritamente necessário, o que indica que há um grau de comunicação voluntária entre os departamentos.

No cenário da Empresa B, vê-se que não há relacionamento entre os membros dos departamentos de marketing e de comércio exterior. Ainda, os membros do departamento de marketing são inacessíveis e não há o compartilhamento de informações com o comércio exterior.

A integração e o relacionamento interdepartamental com o marketing são vistos como importantes, uma vez que para uma organização ser considerada forte em marketing, como descrito por Kotler e Keller (2012), este deve exercer influência sobre as principais atividades de administração geral. Ainda, os profissionais de marketing devem pensar como os colaboradores de outros departamentos e vice-versa.

Na pergunta seguinte as Coordenadoras das Empresas A e B indicaram, em uma escala de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”, por quais meios a comunicação dentro da empresa é realizada.

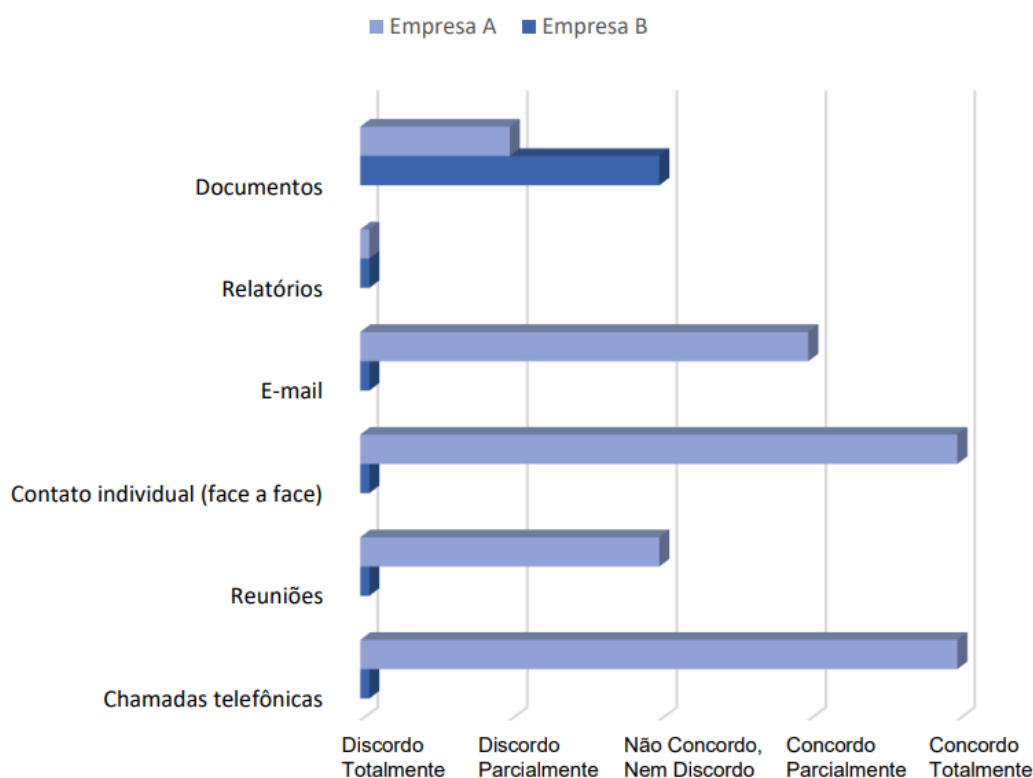


Figura 2 - Respostas da questão nº15 do questionário.

Por meio da Figura 2 é possível constatar que, na Empresa A, a comunicação é realizada com maior frequência através do contato individual e de chamadas telefônicas, e não é realizada através de relatórios. Na Empresa B, entretanto, a comunicação entre os departamentos é realizada apenas através de documentos.

Em uma escala de “Totalmente Desvantajosa” a “Totalmente Vantajosa”, as empresas foram questionadas sobre como avaliam a sua relação de trabalho com o departamento de marketing.

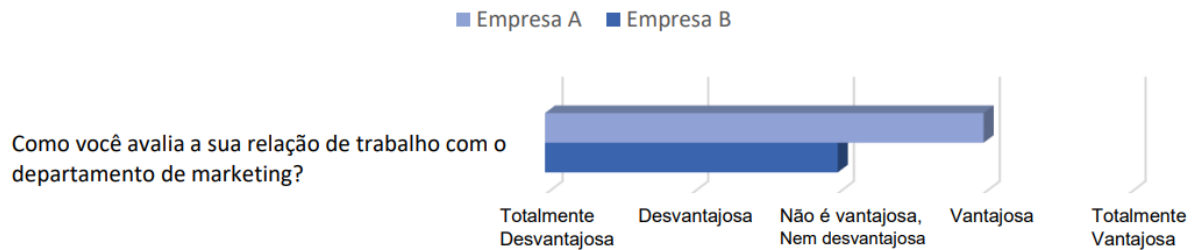


Figura 3 - Respostas da questão nº16 do questionário.

Na Empresa A, a relação de trabalho entre os departamentos de marketing e comércio exterior é vista como vantajosa. Na Empresa B, que não conta com um departamento de marketing no Brasil, a relação foi descrita como não vantajosa, nem desvantajosa.

Foi questionado, também, como as Coordenadoras avaliam a inter-relação entre o departamento de marketing e o departamento de comércio exterior, em uma escala de “Totalmente Improdutiva” até “Totalmente Produtiva”,

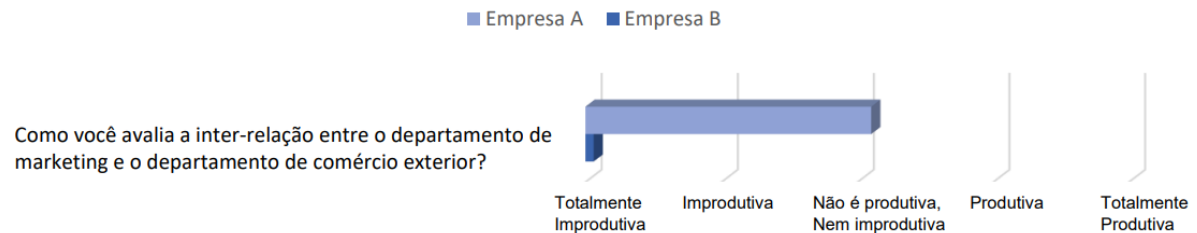


Figura 4 - Respostas da questão nº18 do questionário.

Para a Empresa A, esta inter-relação foi considerada como não produtiva, nem improdutiva, enquanto para a Empresa B, foi considerada totalmente improdutiva.

A sinergia entre departamentos é vista como decisiva para Kotler e Keller (2012). Segundo os autores, ao definir os melhoramentos e metas da empresa partindo apenas de um ponto de vista individual, os departamentos podem comprometer o alcance de bons resultados.

Sobre o trabalho em conjunto do departamento de comércio exterior e de marketing, em uma escala de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”, questionou-se o nível de concordância das empresas em relação às perguntas dispostas na Figura 5:

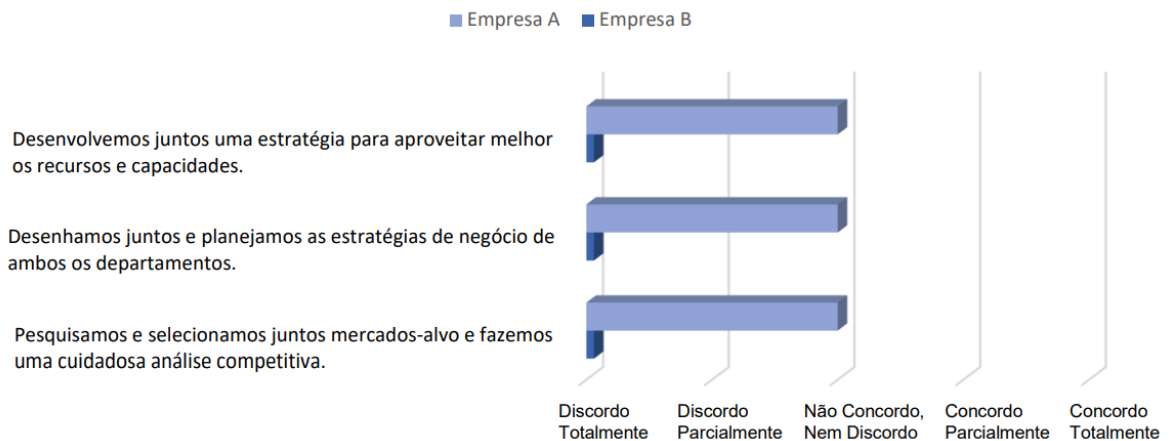


Figura 5 - Respostas da questão nº 20 do questionário.

A Empresa A aponta uma visão neutra sobre o grau de trabalho em conjunto entre os departamentos de marketing e comércio exterior. A Empresa B indica, por sua vez, que não há nenhum trabalho em conjunto entre estes departamentos.

Em uma escala de “Totalmente Inválido” a “Totalmente Válido”, perguntou-se como as Empresas avaliam o tempo e os esforços investidos no desenvolvimento e manutenção do relacionamento com o departamento de comércio exterior.

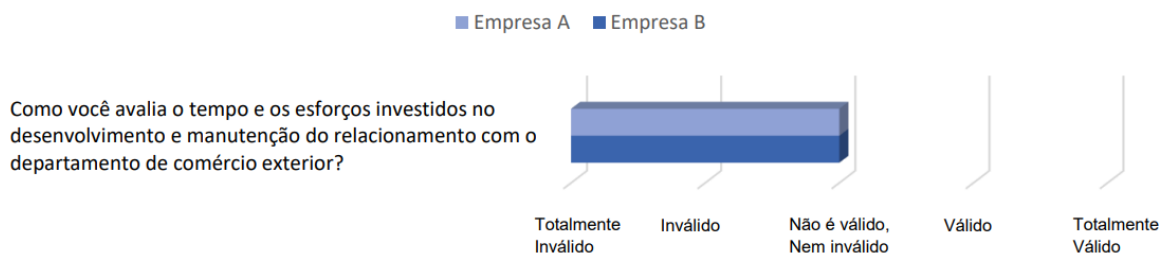


Figura 6 - Respostas da questão nº 19 do questionário.

De acordo com o questionário, ambas Empresas A e B os descreveram como não válido, nem inválido. Pode-se entender, então, que nenhuma das empresas está ativamente promovendo o trabalho interdepartamental.

Considerando a relação entre estes dois departamentos, sabe-se que a internacionalização está diretamente relacionada ao desenvolvimento de novos mercados e conseqüentemente correlacionada ao marketing, duas áreas fundamentais para o bom desempenho da empresa. Portanto, promover o trabalho em equipe interdepartamental é um instrumento para gerenciar processos-chave, desenvolver novos produtos, atender pedidos e reter clientes. (KOTLER E KELLER, 2012).

Na última questão que será apresentada as Coordenadoras responderam sobre, de uma forma geral, quão satisfeitas estão com o relacionamento entre marketing e comércio exterior

nos últimos seis meses, em uma escala de “Totalmente Insatisfeita” até “Totalmente Satisfeita”.

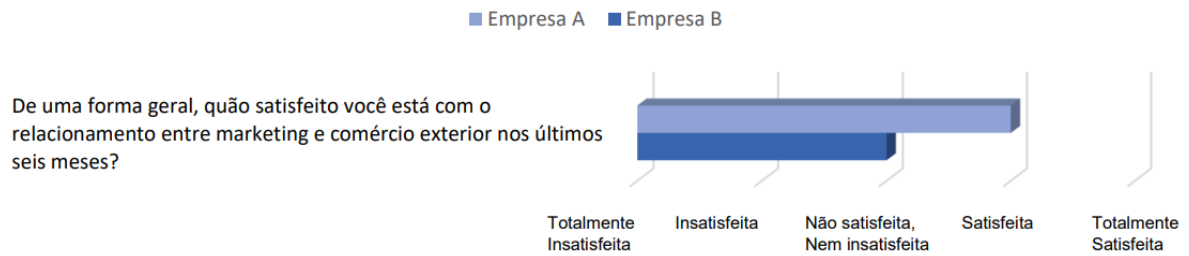


Figura 7 - Respostas da questão nº 17 do questionário.

Observando a Figura 7, percebe-se que a Empresa A demonstra estar satisfeita com este relacionamento. A Empresa B, no entanto, não possuindo um departamento de marketing no Brasil, indica estar não satisfeita, nem insatisfeita.

Isto reforça a discussão sobre um cenário de melhor produtividade onde há uma relação próxima entre os departamentos de marketing e comércio exterior. Kotler e Keller (2012) enfatizam a importância da influência do marketing sobre as demais atividades da empresa, como a inovação de produtos e o desenvolvimento de novos negócios. Ainda segundo os autores, os profissionais de marketing e os colaboradores de outros departamentos devem pensar da mesma forma. Isso, por consequência, resultará em uma organização forte em marketing.

## 5. CONCLUSÃO

Este artigo, por meio de um estudo de caso feito em duas multinacionais localizadas no Brasil, buscou revelar como é a comunicação interdepartamental entre dois setores que são extremamente relevantes e estratégicos para os negócios internacionais: marketing e comércio exterior.

Como abordado anteriormente, quando se tem uma boa gestão e integração entre os departamentos mencionados acima, é possível administrar de maneira otimizada e adequada todos os imagináveis pontos de contato com o cliente. Pontos estes que envolvem as funções do produto, embalagem, preço, o treinamento de vendas ideal e também qual será o melhor transporte e a melhor logística para a mercadoria. Além disso, segundo Kotler e Keller (2012), uma boa administração de marketing faz com que a seleção de mercados-alvo, a manutenção e a fidelização de clientes sejam muito mais fáceis de serem alcançadas, de modo a entregar um valor superior para o cliente.

Unindo o que foi exposto acima e as respostas advindas das respondentes da pesquisa, é possível afirmar que, apesar de existir certa comunicação entre os departamentos das empresas, a mesma não é forte o suficiente ao ponto de indicar que ambas as áreas se apoiam a fim de melhorar o desempenho internacional das mesmas.

Tendo isso em vista, e de acordo com a interpretação de Kotler e Keller (2012), é admissível dizer que ambas as empresas não são completamente fortes em marketing, pois a integração e o relacionamento interdepartamental não são exercidos o suficiente, de modo que

o marketing não exerce influência sobre as principais atividades da administração geral destas empresas.

Considerando que quando uma empresa possui um marketing integrador e trabalha com um mix de marketing bem estruturado tanto para o mercado nacional, quanto para o internacional, conseguindo apresentar melhores resultados e agregar mais valor para o cliente, a reflexão que gostaríamos de trazer para este artigo é: apesar da boa rentabilidade da sua empresa, o quanto a boa comunicação e as trocas interdepartamentais poderiam aumentar o engajamento dos seus funcionários, a assertividade das suas estratégias e os resultados da sua empresa, agregando mais valor para o cliente?

## REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Definitions of Marketing. 2022. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 15 ago. 2022.
- CAMPOMAR, M. C. Marketing e a era da administração. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.
- DEJAVITE, Luzia Corsini; DE REZENDE UZAE, Luciana Magalhães. Marketing como Fator de Sucesso no Planejamento da Internacionalização dos Pequenos Negócios Brasileiros. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 8, n. 7, p. 193-200, 2022.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2009.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KELLER, K. L. (2008) Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. Global marketing management. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing Management: Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Pearson, 2012.
- KOTLER, Philip; LEE, Nancy R. Marketing social: influenciando comportamentos para o bem. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas. 2003.
- LUDOVICO, Nelson. Como preparar uma empresa para o comércio exterior - 2.<sup>a</sup> ed. - São Paulo: Saraiva. 2018.
- PORTAL DA INDÚSTRIA. Indústria de A - Z: Comércio Exterior e Exportação no Brasil. 2022. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/exportacao-e-comercio-exterior/#o-que-e>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- RAMALHO, Jose Antonio. Mídias sociais na prática. São Paulo: Elsevier. 2010.
- UXCOMEX. Marketing e Comércio exterior. Disponível em: <https://uxcomex.com.br/2020/06/marketing-e-comercio-exterior/> Acesso em: 05/09/22.

## ANEXO 1 - Roteiro da entrevista

## O Relacionamento entre os Departamentos de Comércio Exterior e Marketing em Multinacionais

Olá,

Somos alunas da Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios Internacionais da Universidade Estadual de Ponta Grossa e estamos desenvolvendo uma pesquisa que busca avaliar o nível de relacionamento entre as áreas de comércio exterior e marketing, a fim de entender como estes departamentos se comunicam para alcançar um maior desempenho nas vendas internacionais.

O público-alvo desta pesquisa são as empresas exportadoras da região dos Campos Gerais, no Paraná. Sendo assim, a sua participação é de extrema importância para entendermos o contexto e gerarmos informações que possam auxiliar a tomada de decisão gerencial.

Salientamos que a pesquisa possui finalidade acadêmica e todos os dados pessoais (ex: nome da empresa, nome do respondente) obtidos por meio deste questionário serão mantidos em sigilo.

Desde já agradecemos o seu tempo dedicado às respostas e nos colocamos à disposição para eventuais esclarecimentos!

Kelly Grobe  
[kcgrobe96@gmail.com](mailto:kcgrobe96@gmail.com)

Paola Tramontin Marques  
[tramontinmarques@gmail.com](mailto:tramontinmarques@gmail.com)

...

\* Obrigatória

1. Qual é o nome da empresa onde você trabalha? \*

2. Qual é o seu nome? \*

3. Qual é a sua idade? \*

4. Qual é o seu cargo? \*

Insira sua resposta

5. Há quantos anos você atua neste cargo? \*

Insira sua resposta

6. Há quanto tempo atua na empresa? \*

Insira sua resposta

7. Qual é o seu grau de escolaridade? \*

Insira sua resposta

8. No seu dia a dia você precisa se comunicar em outros idiomas? Quais? \*

Insira sua resposta

9. Atualmente, para quais continentes a empresa na qual você trabalha exporta? \*

Insira sua resposta

10. Atualmente, para quais países a empresa na qual você trabalha exporta? \*

Insira sua resposta

11. Há quanto tempo a empresa atua no mercado internacional? \*

Insira sua resposta

12. O que você entende por marketing? \*

Insira sua resposta

13. Quais funções o marketing exerce na empresa em que você trabalha? \*

Insira sua resposta

14. Analise as questões a seguir considerando a atitude exportadora da empresa. Até que ponto você concorda com as informações abaixo? Assinale a opção desejada. \*

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo, nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Existe, por parte dos Gerentes da empresa, uma prioridade dada à exportação sobre outras atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe, por parte dos Gerentes da empresa a percepção dos riscos da exportação (ex: canais de exportação, atrasos, taxas extras) em relação às vendas no mercado doméstico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Gerentes da empresa têm uma forte visão internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Gerentes da empresa têm uma percepção correta acerca dos ganhos da exportação em relação ao mercado interno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Gerentes da empresa estão satisfeitos com a performance exportadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A alta administração destina recursos humanos, financeiros e materiais para facilitar o planejamento conjunto e interações entre marketing e comércio exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



A gestão das áreas fortalece as ligações entre marketing e comércio exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão promove uma boa comunicação entre os departamentos de marketing e comércio exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização oferece oportunidades para os gestores de marketing e comércio exterior se conhecerem e entenderem um ao outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As funções de marketing e comércio exterior compartilham igualmente os resultados de uma estratégia de mercado bem implementada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros do departamento de comércio exterior sentem-se confortáveis na comunicação com o departamento de marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros do departamento de comércio exterior são facilmente acessíveis ao departamento de marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As equipes de marketing e comércio exterior falam "línguas diferentes", o que dificulta a comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambos os departamentos compartilham voluntariamente informações e ideias que podem afetar o outro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os indivíduos de um departamento fazem contato com o outro departamento apenas quando é estritamente necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os objetivos do departamento de marketing são frequentemente incompatíveis com aqueles do departamento de comércio exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: \*

	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo, nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
Documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contato individual (face a face)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chamadas telefônicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Como você avalia a sua relação de trabalho com o departamento de marketing? \*

Totalmente Desvantajosa	Desvantajosa	Não é Vantajosa e nem Desvantajosa	Vantajosa	Totalmente Vantajosa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. De uma forma geral, quão satisfeito você está com o relacionamento entre marketing e comércio exterior nos últimos seis meses? \*

Totalmente Insatisfeita	Insatisfeita	Não Satisfeita e nem Insatisfeita	Satisfeita	Totalmente Satisfeita
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Como você avalia a inter-relação entre o departamento de marketing e o departamento de comércio exterior? \*

Totalmente Improdutiva	Improdutiva	Não é Produtiva e nem Improdutiva	Produtiva	Totalmente Produtiva
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Como você avalia o tempo e os esforços investidos no desenvolvimento e manutenção do relacionamento com o departamento de comércio exterior? \*

Totalmente Inválido	Inválido	Não é Válido e nem Inválido	Válido	Totalmente Válido
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Sobre o trabalho em conjunto do departamento de comércio exterior e de marketing, qual é o seu nível de concordância? \*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo e nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Desenvolvemos juntos uma estratégia para aproveitar melhor os recursos e capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenhamos juntos e planejamos as estratégias de negócio de ambos os departamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisamos e selecionamos juntos mercados-alvo e fazemos uma cuidadosa análise competitiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar