

FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

**ESTRATÉGIA E MARKETING INTERNACIONAL EM
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CALÇADOS EM BELO
HORIZONTE-MG**

MARLENE SCHETTINO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
MPA

MARLENE SCHETTINO

**ESTRATÉGIA E MARKETING INTERNACIONAL EM
EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CALÇADOS EM BELO
HORIZONTE-MG**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares

Coorientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Área de concentração: Marketing

Linha de pesquisa: Gestão da Inovação e Competitividade_____

658.84 SCHETTINO, Marlene
S327e Estratégia e marketing internacional em empresas:
2010 um estudo de caso no Setor de Calçados em Belo
Horizonte. - Pedro Lepoldo: Fipel, 2010.
102p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares.

1. Marketing Internacional. 2. Internacionalização.
3. Exportação.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB-1590

Aos meus queridos pais, Miguel Schettino (in memoriam) e Maria Filomena que, com sua simplicidade de ser e limitada formação acadêmica, valeram-se da mais genuína sabedoria para me educar, preparando-me para superar grandes desafios e ser vitoriosa nesta vida,

Dedico esta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

De forma especial, agradeço a Deus “Inteligência Divina”, onipresente e onisciente, por me abrir portas para o conhecimento por guiar-me os passos, em cada momento de minha vida.

Ao corpo docente e administrativo das Faculdades Pedro Leopoldo, pela oportunidade de realizar este curso de Pós-Graduação em nível de mestrado.

Com significativa gratidão, aos meus professores orientadores Dr. Mauro Calixta Tavares e Dr. José Edson Lara, dos quais sou admiradora, por toda habilidade, competência, sabedoria, pelo precioso estímulo e, sobretudo, pela amizade. As críticas sempre oportunas e construtivas, aliadas à paciente conduta, foram muito preciosas para que esta pesquisa atingisse este estágio de informação.

À empresa Luiza Barcelos e ao Sindicalçados, pela oportunidade de desenvolver este trabalho, e pela confiança com que o impulsionaram.

Aos professores do mestrado Adelaide Maria Coelho Baeta, Cláudio Paixão Anastácio de Paula, Domingos Antônio Giroletti, Haroldo Guimarães Brasil, Luciano de Castro Garcia Leão, Luis Aureliano Gama de Andrade, Luiz Antunes Teixeira, Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, Tarcisio Afonso e Virgínia Izabel de Oliveira, pelos consistentes ensinamentos transmitidos.

Aos colegas da turma de mestrado, pela experiência e pelas oportunidades de crescimento pessoal e intelectual proporcionados, em condições de aulas, de realização de trabalhos, de superação de dificuldades, consolidados numa convivência agora permeada de alegria e descontração.

Aos funcionários das Faculdades Pedro Leopoldo, em especial, a Jussara, pelo profissionalismo e apoio concedidos.

Ao bibliotecário Alexandre Gamberini, pelo conhecimento e disponibilidade do acervo, por seu préstimo, mediante a solicitação dos livros que substanciaram esta pesquisa.

Aos amigos Hosineyde Beatriz, Ivone Cristina, Gustavo, Pollyanne, Rodrigo Alberto e Vanessa, pelo afeto, apoio, pela amizade e pelas palavras de incentivo em momentos diversos.

Aos meus familiares, em especial minha irmã Gianne e meus sobrinhos Yohanna e Gustavo, pelo estímulo, amor, pela credibilidade e compreensão, principalmente nos momentos em que precisei me ausentar para fazer de um sonho esta realidade.

A todos os meus alunos, que me impulsionam a construir e rever as práticas da minha profissão, ensinar e aprender.

A todos aqueles que, de alguma forma, com seu carinho e colaboração deixaram sua contribuição neste trabalho.

Com muito carinho, ao meu esposo Adilson, pelo amor compartilhado e pela alegria contagiante que me ajudaram a superar esse desafio maior de nossas vidas. Obrigada por estar sempre ao meu lado, acreditando que nesta nossa passagem o que há de mais valioso é criar condições de ser feliz, construir um mundo melhor e sonhar juntos, para edificar realidades a partir dos nossos devaneios mais frágeis.

Muito obrigada!

“Superar barreiras, ultrapassar obstáculos, ter humildade para aprender, assim venci mais uma etapa da vida. Chegar até aqui foi algo que um dia imaginei que seria possível.”

A autora.

SUMÁRIO

RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 QUESTÃO NORTEADORA DA PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O ESCOPO DO MARKETING NO MERCADO INTERNACIONAL.....	18
2.1.1 Estágios de envolvimento da empresa no mercado internacional.....	20
2.2 O AMBIENTE DE MARKETING NO MERCADO INTERNACIONAL	23
2.2.1 Força político-legal.....	24
2.2.2 Forças econômicas.....	26
2.2.3 Forças culturais	28
2.3 ESTRATÉGIAS DE PENETRAÇÃO PARA O MERCADO INTERNACIONAL.....	29
2.3.1 Estratégias de baixo volume de investimentos.....	32
2.3.1.1 Exportação.....	32
2.3.1.2 Internet	33
2.3.1.3 Licenciamento	34
2.3.1.4 Franquia	35
2.3.2 Estratégias de maior volume de investimentos	36
2.3.2.1 Alianças estratégicas.....	36
2.3.2.2 Joint ventures.....	36
2.3.2.3 Consórcio de exportação	38
2.3.2.4 Investimento direto	38
2.4 O COMPOSTO DE MARKETING EM MERCADOS INTERNACIONAIS	39
2.4.1 Estratégia de produto	41

2.4.1.1 Marca	44
2.4.1.2 A embalagem.....	46
2.4.2 Estratégia de preço	47
2.4.3 Estratégia de distribuição.....	51
2.4.4 Estratégia de comunicação.....	53
2.4.4.1 Propaganda.....	55
2.4.4.2 Promoção de vendas	57
2.4.4.3 Venda pessoal.....	60
2.5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA: FORÇAS QUE INFLUENCIAM A COMPETIÇÃO	60
2.6 O MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO	64
3 METODOLOGIA	69
3.1 TIPO DE PESQUISA E MÉTODO UTILIZADO	69
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	71
3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	73
3.4 COLETA DOS DADOS	73
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	74
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 O CASO LUIZA BARCELOS.....	75
4.1.1 Caracterização da empresa.....	75
4.1.2 Elementos determinantes de marketing para o processo de internacionalização....	77
4.1.3 Formulação de estratégias do composto de marketing no processo de internacionalização	82
4.1.4 Análise das forças competitivas	85
4.1.5 Estratégia de internacionalização	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
5.1 CONCLUSÕES GERAIS.....	90
5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	93
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	93
REFERÊNCIAS.....	94
APENDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA	98

RESUMO

SCHETTINO, Marlene. MSc. **Estratégia e marketing internacional em empresas: um estudo de caso no setor de calçados em Belo Horizonte-MG.** Faculdades Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2010. Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares. Coorientador: Prof. Dr. José Edson Lara.

Neste estudo, de natureza exploratória, o objetivo foi descrever o processo mercadológico utilizado por uma empresa mineira do setor calçadista na internacionalização de seus produtos. Para alcance deste objetivo maior, buscou-se verificar os elementos determinantes de marketing para o processo de internacionalização das empresas; identificar o processo de formulação de estratégias do composto de marketing na internacionalização de produto; analisar a internacionalização da empresa face as cinco forças competitivas propostas por Porter; identificar as estratégias de entrada nas operações internacionais e inferir sobre a efetividade das estratégias adotadas. A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de entrevista semiestruturada, realizada com o responsável pela área de comércio exterior e marketing da empresa, e complementada com outra entrevista, com o diretor executivo da Sindicalçados, havendo, ainda, consultas a documentos internos. O tratamento dos dados foi efetuado a partir de análise das informações coletadas na entrevista. Os resultados mostraram que a empresa internacionalizou seus produtos mesmo sem definir um processo estruturado de marketing. Estes vão surgindo à medida que o processo de internacionalização evolui. Dentre as ações do composto de marketing, foram promovidas publicidades em feiras, principal fomento para a internacionalização. Em relação ao processo de internacionalização, o marketing ficou evidenciado como função propulsora do processo juntamente com a consciência de uma orientação administrativa da empresa voltada para o mercado internacional.

Palavras-chave: Internacionalização, marketing internacional, exportação.

ABSTRACT

SCHETTINO, Marlene. MSc. **Strategy and marketing in international companies: a case study in the footwear sector in Belo Horizonte-MG**. Faculdades Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2010. Advisor: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares. Co-advisor: Prof. Dr. José Edson Lara.

The aim of this study, exploratory, was to describe the market process used by a footwear company from Minas Gerais in the internationalization of its products. To reach this goal, it was sought to ascertain the determinant elements of marketing for the process of internationalization of firms; to identify the process of formulating marketing strategies in the internationalization of the product; to analyze the internationalization of the company against the five competitive forces proposed by Porter; to identify the entry strategies in international operations and to infer about the effectiveness of the strategies adopted. The research used a qualitative approach, characterized as a case study. Data were collected from semi-structured interview conducted with the person in charge of foreign trade and marketing at the company, and supplemented with another interview with the CEO of Sindicatos, also consulting internal documents. The data treatment was made from analysis of information collected in the interview. The results showed that the company has internationalized its products even without defining a structured process of marketing. These emerges as the internationalization process evolves. Among the actions of marketing, advertising has been promoted at trade fairs, major promotion for internationalization. Regarding the internationalization process, the marketing function was evidenced as a important role to propel the process along with the awareness of a company's administrative guidance focused on the international market.

Keywords: Internationalization, international marketing, exporting.

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional mudou de forma significativa, nos últimos 50 anos, permitindo que as empresas antes denominadas multinacionais auferissem aspectos globais, operando por meio de fusões, agrupamentos e aquisições. Transformações político-econômicas significativas incrementaram as relações comerciais, possibilitando o surgimento de novas economias, a formação de blocos econômicos e o acirramento da competitividade.

De acordo com Churchill e Peter (2003), importante fator de conexão das economias mundiais encontra-se nos progressos e nas melhorias da infraestrutura econômica de muitas nações. Essa evolução permitiu que muitos países ampliassem seus meios de transporte, os modos de distribuição, os sistemas financeiros e de comunicação valendo-se dos avanços de fibras ópticas, redes de computadores, satélites e outras tecnologias. Desse modo, as empresas passaram a efetuar transações comerciais mais rapidamente, e o encurtamento da distância facilitou sobremaneira a realização de negócios.

Somou-se à criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) e ao surgimento de novos blocos comerciais a consolidação de grupos como a União Europeia, o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (*Nafta – North America Free Trade Agreement*), o Mercosul (Mercado Comum do Sul), dentre outros. Na reconstrução desse contexto, as empresas passaram a lidar com novas regras propostas ou impostas para o relacionamento comercial entre os países. Esses novos preceitos passaram a nortear as políticas macroeconômicas dos países avançados, com o objetivo de sustentar seu respectivo desenvolvimento.

Diante dessa realidade, as empresas atentaram-se a sua forma de gestão e analisaram seu desenvolvimento, passando a raciocinar em termos globais, independente do seu âmbito de atuação. Tal postura instigou a conquista de novos mercados em verdadeiro desafio contra o tempo. Para que as empresas pudessem desfrutar das novas oportunidades, reduzindo ou eliminando as ameaças inerentes ao processo, emergiu o desafio da internacionalização.

O novo cenário da economia global alcança, ao final da primeira década do terceiro milênio, todos os cantos do mundo em uma internacionalização que envolve não somente as grandes

corporações, mas também parcelas das pequenas empresas que só recentemente aventuraram além do seu próprio país em busca de novos mercados.

Essa investida decorre do fato de os mercados integrados em nível mundial poderem ofertar um produto ou serviço, independentemente da sua origem, para consumo em qualquer parte do mundo. Para o consumidor, isso pode significar conforto e benefício econômico, pois permite que ele tenha acesso a produtos diversos, com qualidade melhor e preço mais acessível. Por conseguinte, conforme ressaltado por Keegan (2005), uma empresa incapaz de adotar postura globalizada de mercado corre o risco de perder seus negócios domésticos para concorrentes que disponibilizem produtos com mais baixos custos, e ou serviços melhores.

Isso ocorre porque, cada vez mais, produtos e serviços passam por alterações provenientes de transformações características do ambiente mercadológico. Nesse sentido, o processo de marketing revela-se poderosa arma de gestão empresarial. A implantação e programação de um ambiente de constantes inovações não constituem apenas uma opção, mas uma necessidade de assegurar a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

Confirmando esse enfoque, Kotabe e Helsen (2000) realçam duas importantes razões de se conhecer a dinâmica do desenvolvimento do progresso e do envolvimento de marketing no mercado internacional: primeiro, porque ajuda a compreender como as empresas aprendem e adquirem experiência no mercado internacional e como a utilizam para conseguir vantagem competitiva, com o passar do tempo; segundo, com esse conhecimento, a empresa poderá se organizar para concorrer com eficácia, fazendo previsões das estratégias de marketing de seus concorrentes.

O processo de marketing internacional demanda ações específicas para efetivar a atuação em novos mercados de forma satisfatória. Desse modo, envolver a organização em programas de marketing entre diferentes nações, excedendo os limites do país de origem da empresa, requer aptidão para compreender as complexidades dos relacionamentos. As dificuldades criadas por diferentes ambientes, incluindo restrições legais, controles governamentais, aspectos culturais, consumidores volúveis e um grande número de elementos não controláveis, podem afetar os resultados dos planos de marketing.

Nesse sentido, o processo de marketing na internacionalização da empresa constitui tema de grande relevância na economia mundial. No Brasil, a abertura da economia nacional iniciou-se nos anos de 1990, caracterizando-se pela redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias, gerando intenso impacto sobre a indústria brasileira. Vários segmentos industriais no país necessitavam de se adaptarem rapidamente a esse novo cenário de intensa concorrência.

No âmbito desse processo de expansão do mercado das empresas brasileiras para o mercado externo, propõe-se com o presente trabalho estudar o processo de marketing das empresas brasileiras nas operações internacionais. Nessa perspectiva, as informações que se almeja coletar são de importância expressiva, uma vez que se objetiva conhecer as estratégias do composto mercadológico usadas pelas empresas para vencer no mercado internacional.

1.1 QUESTÃO NORTEADORA DA PESQUISA

Estabelecer o problema em um estudo incide em dizer, de maneira explícita, evidente, compreensível e funcional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que aspiramos resolver, definindo seu campo e delineando suas características (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Partindo das considerações preliminares, o presente estudo se orienta na seguinte questão: Como tem sido o processo de marketing, adotado por uma empresa mineira do setor calçadista da cidade Belo Horizonte, para internacionalizar seus produtos?

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo das ações de marketing no mercado internacional tem constituído um tópico de extrema importância, na literatura pertinente, em razão do advento da competição global. O interesse atual nessa abordagem pode ser ilustrado pela dinâmica das estruturas de concorrência, associadas às mudanças nas características de demanda. A união entre os países por meio de blocos econômicos, a ascensão de países emergentes, as mudanças tecnológicas e

a redução das barreiras alfandegárias e burocráticas transformaram radicalmente a economia mundial.

O fenômeno da globalização trouxe para as empresas desafios com a intensificação da competitividade entre mercados nacionais e internacionais. Em consequência, um produto, independentemente da sua origem, pode ser ofertado para consumo em qualquer parte do mundo, o que implica considerar que as percepções e os valores determinantes do comportamento humano indicam novos padrões de compra.

Nesse sentido, o processo de internacionalização pode ser considerado uma das mais importantes decisões da empresa, uma vez que reflete e significa a sua própria necessidade de crescimento, em um mercado tão competitivo. Diante de tantas mudanças, as atividades de marketing tornam-se importantes aos processos da empresa, tanto em mercado doméstico quanto em internacional.

As empresas de grande porte já possuem uma estrutura capaz de estabelecer e traçar objetivos para esse novo cenário ou se preparam para a virada global. Em contrapartida, é notória a carência de recursos, conhecimento e experiência das empresas de pequeno e médio porte, que lutam para sobreviver em um mercado tão competitivo. Diante desse cenário, o ambiente interno da empresa resulta no principal determinante de competitividade no mercado internacional.

A escolha do setor de calçados é justificada pelo crescimento do Brasil nas últimas décadas, sendo considerado um dos mais modernos parques calçadistas do mundo. Os fabricantes dispõem de máquinas, equipamentos e matérias-primas de alta qualidade para o processamento do sapato, sendo grande parte obtida no próprio mercado interno.

Dados da Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – informam que, 2007, a indústria calçadista nacional empregou cerca de 300 mil trabalhadores e produziu 800 milhões de pares de calçados em oito mil fábricas. Mais de 130 países importam calçados brasileiros. Em 2006, as exportações atingiram cifras de US\$ 1,8 bilhão com o embarque de 180 milhões de pares. O principal importador de calçados brasileiros é o norte-americano, seguido pela Argentina, pelo Reino Unido e Canadá.

Focando, neste cenário, a gestão do processo de marketing para o mercado internacional, voltada ao segmento da moda, este estudo visa constituir instrumento de orientação endossando os parcos referenciais teóricos disponíveis na literatura específica ao contexto. A relevância do trabalho se consolida por suprir, parcialmente a escassez de modelos e de bancos de dados inerentes ao processo de internacionalização dentro das empresas; à rotatividade do pessoal responsável pela área de comércio exterior e marketing nos referidos empreendimentos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é descrever o processo mercadológico utilizado por uma empresa mineira do setor calçadista na internacionalização de seus produtos.

1.3.2 Objetivos específicos

Para conduzir o estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar os elementos determinantes de marketing para o processo de internacionalização das empresas;
- b) Identificar o processo de formulação de estratégias do composto de marketing na internacionalização de produto;
- c) Analisar a internacionalização da empresa considerando-se as cinco forças competitivas propostas por Porter;
- d) Identificar as estratégias de entrada nas operações internacionais;
- e) Inferir sobre a efetividade das estratégias adotadas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo compõe-se de cinco partes, sendo a primeira de caráter introdutório e geral. No capítulo dois, apresenta-se a fundamentação teórica, contendo um levantamento bibliográfico, constituído da compilação de estudos, argumentos e discussões de estudiosos, subjacentes ao tema pesquisado. Primeiramente, apresenta-se uma abordagem sobre o marketing internacional, seguindo-se conceitos de gerenciamento do marketing e os estágios de envolvimento no marketing internacional.

Aborda-se, na sequência, o ambiente do comércio internacional, os desafios e as oportunidades geradas pelo ambiente de marketing internacional, com ênfase nas forças político-legal, econômica e cultural que são consideradas elementos determinantes no contexto do marketing internacional. Seguem-se explicações sobre as estratégias para entrada em mercados internacionais, o grau de envolvimento de cada estratégia e o comprometimento da empresa de acordo com o modo por ela escolhido.

O tópico seguinte focaliza o gerenciamento do composto mercadológico no mercado internacional, refletindo as diferenças das estratégias de produtos, visando a questão da padronização e adaptação. Questões sobre as estratégias de preço, os canais de distribuição e os elementos do *mix* promocional complementam a discussão sobre o gerenciamento do composto mercadológico.

Discorrendo-se acerca do modelo de Porter, são demonstradas as cinco forças elementares que caracterizam a estrutura competitiva em uma indústria, as quais estão inseridas no processo de formulação de estratégias da ação mercadológica adotada para o mercado internacional.

Finaliza-se a composição do referencial teórico, apresentando-se o mercado calçadista brasileiro, expondo-se os principais conhecimentos disponíveis sobre o mercado de exportação, considerando-se os polos calçadistas com destaque para a cidade de Belo Horizonte.

No terceiro capítulo é delineada a metodologia utilizada para realização da pesquisa, descrevendo-se o tipo de pesquisa, o método utilizado, a unidade de análise e observação, os instrumentos de coleta de dados, o modo de coleta e de tratamento dos dados.

No quarto capítulo são discutidos os resultados da pesquisa, fundamentados no referencial teórico que subsidia a análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas.

No capítulo cinco, apresentam-se as considerações finais, consolidando-se as conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros desencadeados pelo fio condutor desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ESCOPO DO MARKETING NO MERCADO INTERNACIONAL

Atualmente, o mercado apresenta um número expressivo de consumidores, permitindo o surgimento de novos produtos, serviços e hábitos de compra, transcendendo fronteiras nacionais. Mudanças sucessivas e importantes ocorrem no mundo, impossibilitando, em um mercado globalizado, sustentado por uma sociedade moderna e pluralista, a permanência de uma economia que consiga manter-se isolada, sem se relacionar com outros países, sem nenhuma espécie de troca de mercadorias, bens, serviços, informações e cultura.

Assim, como os conceitos de administração e globalização, o conceito de marketing tem obtido destaque na literatura em razão da crescente competitividade entre as empresas e os mercados. Desse modo, e nesse contexto, é essencial que as empresas se preparem para otimizar suas relações com clientes, concorrentes e fornecedores estrangeiros, dentro de suas próprias fronteiras (CATEORA e GRAHAM, 2001). Para promover a demanda, empresas estrangeiras ingressaram-se no mercado americano por meio das exportações de seus produtos, e conseguiram participação de mercado significativa para a implantação de fábricas no país.

Pelo papel que o marketing internacional desempenha, Cateora e Graham (2001 p. 4) o definem como “o desempenho de atividades empresarias projetadas para o planejamento, o apreçamento e a promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, com fins lucrativos”.

Na ótica de Keegan e Green (2003), a essência de marketing, para a organização que opera em qualquer lugar do mundo, será superar os concorrentes, criando valor visível para os consumidores, alcançando uma vantagem competitiva de mercado. Operar em um mercado internacional afeta toda a estrutura de uma empresa de diversas maneiras. Ao comparar o marketing doméstico com o marketing internacional, pode-se dizer que o segundo possui maior número de funções, e que estas são mais heterogêneas, considerando-se as atuações dos programas para o país envolvido.

Como descrito por Keegan e Green (2003 p. 2), “o marketing é uma disciplina universal, aplicável tanto na Argentina como no Zimbábue”. Mas é natural que determinadas práticas de marketing variem de país para país.

As ferramentas de marketing internacional e doméstico são basicamente as mesmas, mas a aplicação difere quanto aos ambientes internacionais que apresentam diferentes níveis de incerteza (PIPKIN, 2003).

O endosso dessas considerações é realizado por Carnier (2004) que admite para a administração mercadológica de negócios internacionais serem as diferenças mais acentuadas para as variáveis não controláveis do composto de mercado que no ambiente do mercado interno.

Em síntese, segundo os autores até então referenciados, a singularidade do marketing internacional está na amplitude de problemas desconhecidos e da variedade de estratégias necessárias para lidar com os diferentes níveis de incerteza encontrados nos mercados estrangeiros. Assim considerando, compreende-se que, no novo mercado cada vez mais amplo, a quantidade de elementos a pesquisar é enorme, fazendo com que o processo de análise seja contínuo, pois os diferentes fatores em estudo variam, visto que os mercados estão em constante mudança.

Para atuação em operações internacionais, Lopez e Gama (2004) realçam que o conhecimento dos regulamentos, dos aspectos da legislação local, como interesses econômicos ambientais, deve ser preocupação constante do profissional envolvido na prática de estratégias para a venda de seus produtos. Assim, posicionar-se estrategicamente, na mente dos consumidores internacionais, exige um esforço bem maior do que no âmbito do mercado interno.

É certo que, ao se tornar internacional, a empresa poderá iniciar-se exportando, investindo no exterior, ou em qualquer outra modalidade, no entanto, encontrará problemas e situações diferentes daqueles encontrados no dia a dia no seu próprio mercado. Tais ocorrências dependem, em grande parte, do grau de comprometimento da empresa no processo de internacionalização, e também se relaciona ao tamanho da própria empresa (PALACIOS e SOUSA, 2004).

Nos estudos afirma-se que a mudança interna da empresa, que planeja comercializar em mercado internacional, passa por uma transformação na própria cultura. A operacionalização no exterior não significa somente o aproveitamento de uma oportunidade, mas que ela deverá, fundamentalmente, fazer parte de uma estratégia global, pois é temporária, sobretudo, no que se refere ao crescimento de forma sustentável da empresa.

2.1.1 Estágios de envolvimento da empresa no mercado internacional

Na visão de Cateora e Graham (2001), para ser internacional, a empresa precisa decidir qual será seu nível de envolvimento e comprometimento de marketing. Tais decisões devem refletir uma análise do potencial de mercado e da capacidade da empresa, porém um processo nem sempre é seguido.

Segundo os autores, muitas empresas iniciam hesitantes no marketing internacional e crescem à medida que ganham experiência, outras, só a partir de pesquisas e com a realização de planos a longo prazo que se posicionam competitivamente no mercado. Os estágios de envolvimento no marketing internacional podem ser assim descritos:

- **Marketing Internacional Indireto:** a empresa não mantém ativamente clientes fora dos limites nacionais, mas seus produtos podem alcançar mercados estrangeiros através de vendas realizadas por *trading companies*, clientes estrangeiros que procurem a empresa diretamente, ou através de atacadistas domésticos que vendem para fora do país por conta própria.
- **Marketing Internacional Infrequente:** ocorre quando há excedentes temporários de produção, causados por variações nos níveis de produção ou de baixa demanda no mercado doméstico. Nesse caso, são realizadas vendas ao mercado estrangeiro com pouca ou nenhuma intenção de se manter uma representação de mercado contínua. Quando a demanda doméstica cresce e absorve os excedentes, as atividades de vendas no exterior cessam.
- **Marketing Internacional regular:** A empresa tem capacidade produtiva contínua de bens a serem colocados em mercados estrangeiros. O foco principal das operações e da

produção é o mercado doméstico. Entretanto, à medida que cresce a demanda externa, a produção é distribuída para mercados estrangeiros de acordo com suas necessidades.

- **Marketing Internacional:** Nesse estágio, a empresa se encontra totalmente comprometida e envolvida com as atividades de marketing internacional. Através de planejamento, buscam mercados em vários países e vendem seus produtos de acordo com as necessidades encontradas. Nesse ponto, a empresa transforma-se em uma firma internacional ou multinacional.

- **Marketing Global:** As empresas impulsionam o mercado, incluindo seu negócio doméstico, como um só mercado, através de estratégias que são comuns às necessidades de mercado de vários países, objetivando maximizar seus custos por meio da padronização de seus produtos ou serviços, sempre que for culturalmente possível.

Os autores ressaltam que uma empresa pode iniciar seu envolvimento internacional em qualquer estágio, ou estar em vários estágios ao mesmo tempo, não sendo comum que se moldem perfeitamente em um dos cinco estágios. Empresas em diferentes estágios têm atitudes diferenciadas em relação às suas operações no exterior, passando por mudanças significativas que afetam as estratégias e as decisões no composto mercadológico.

A forma e o conteúdo da resposta que uma empresa dá às oportunidades globais de mercado dependem muito das pressuposições e crenças de seus administradores. Segundo Cateora e Graham (2001) diferentes orientações que guiam os mercados internacionais podem ser descritas por uma das três orientações de gerenciamento de marketing internacional.

A primeira é a orientação de extensão de mercado doméstico ou orientação etnocêntrica, onde o mesmo produto ou serviço comercializado no mercado doméstico é estendido ao mercado estrangeiro. A prioridade é o mercado doméstico, ficando as operações internacionais em segundo plano. A orientação da empresa é fazer para seus clientes estrangeiros o mesmo marketing do mercado doméstico.

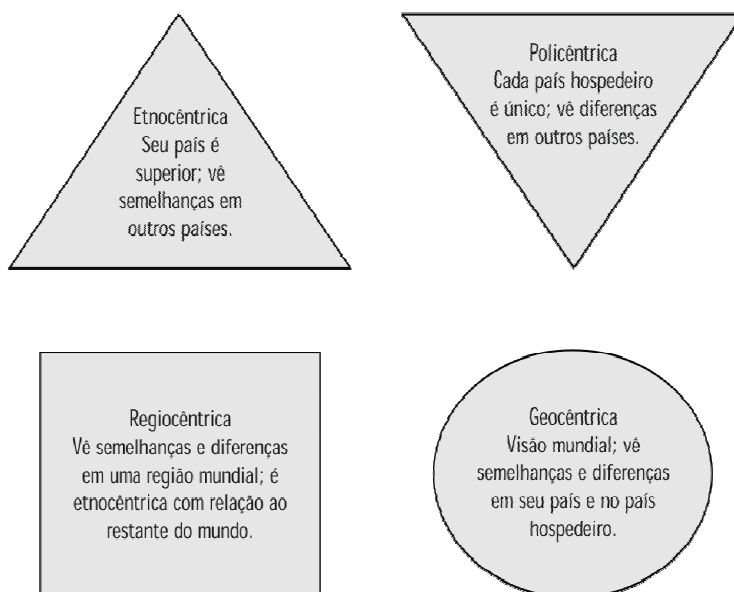
Keegan e Green (2003) observaram que as empresas etnocêntricas que operam fora do seu país podem ser descritas como empresas internacionais, cujo princípio é de que os produtos bem-sucedidos no país de origem também o serão no país de destino, sem sofrer alterações.

Em contraste com essa orientação, encontra-se o rumo do mercado multidoméstico ou policêntrico, que consiste no desenvolvimento de produtos diferentes, adequados a cada mercado, com estratégias de marketing separadas para cada um. A orientação da empresa, também conhecida como empresa multinacional, é adaptar seu mix de marketing ao mercado local, ou seja, de acordo com as singularidades de cada país em que a empresa atua.

Já a orientação de marketing global enquadra-se nas classificações de regiocêntrica ou geocêntrica, onde suas atividades ultrapassam fronteiras e buscam necessidades comuns entre os diversos mercados nacionais, respondendo com um produto global. Na orientação regiocêntrica, conforme constatado por Keegan e Green (2003), a empresa considera as regiões como singulares e busca desenvolver uma tática regional integrada, como o exemplo citado pelos autores de uma empresa brasileira focada em países participantes do Mercosul.

A orientação geocêntrica é uma sinopse do etnocentrismo e do policentrismo, pois busca uma visão mundial, em busca de semelhanças e diferenças entre os países e mercados, procurando padronizar seus elementos de marketing de acordo com as necessidades e os desejos locais.

O modelo EPRG classifica as orientações de uma empresa como etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica ou geocêntrica (KEEGAN e GREEN, 2003). As orientações de gerenciamento de marketing internacional são adequadas, mas, considerando-se a diversidade nos mercados globais, a estratégia apropriada para um mercado específico é determinada pelos recursos da empresa, pelo produto e pelo mercado-alvo. As orientações, conhecidas como moldura EPRG, estão resumidas na Figura 1, a seguir.



Fonte: Keegan e Green (2003, p.11).

Figura 1: Orientações das Administrações

Embora os princípios de marketing sejam aplicáveis universalmente, antes de decidir se operará ou não em mercados internacionais, a empresa deve ter uma completa compreensão do ambiente de marketing internacional, para que possa elaborar estratégias que correspondam aos costumes, gostos, às condições de vida locais e a outros fatores que possam influenciar no composto mercadológico, podendo mudar drasticamente de país para país. No tópico seguinte aborda-se o ambiente de marketing internacional.

2.2 O AMBIENTE DE MARKETING NO MERCADO INTERNACIONAL

Kotler e Armstrong (2003) relacionam o ambiente de marketing a microambiente e macroambiente. O microambiente é formado de forças controláveis que afetam a capacidade da empresa em atender seus clientes, compreende o ambiente interno da empresa, fornecedores, canal de distribuição, mercado de cliente, concorrentes e públicos de interesse. Já o macroambiente consiste em forças incontroláveis que afetam todo o microambiente da empresa, tais como as forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais. Essas forças podem gerar oportunidades e ameaças à empresa.

O ambiente para as decisões de marketing é cada vez mais internacional, pois a economia do mundo tem-se expandido rapidamente. Lopez e Gama (2004) advertiram que esse ambiente apresenta mudanças constantes sobre o mercado e as variáveis do composto de marketing, às quais a empresa deve estar atenta para manter seus produtos competitivos.

De acordo com Cateora e Graham (2001), o ambiente de marketing internacional gera mais incertezas que o doméstico, por causa dos elementos não-controláveis presentes em todos os ambientes de negócios, e por causa da falta de conhecimento do mercado estrangeiro. Os elementos controláveis representam as decisões do composto de marketing, podendo ser controlados pela empresa, se ajustados às condições do mercado. Os elementos não-controláveis do ambiente doméstico são os elementos do país de origem que também podem ter implicações sérias no sucesso de uma operação internacional, e os elementos não-controláveis do ambiente externo representam os elementos disponibilizados para cada país onde a empresa opera.

Esses e outros elementos aumentam a complexidade do processo de marketing no mercado internacional. No ambiente de permanentes alterações, é importante que a empresa esteja constantemente monitorando essas variáveis que são determinantes a uma série de ameaças e oportunidades para suas operações em mercados estrangeiros.

Para Cateora e Graham (2001), adaptar um programa de marketing para o mercado internacional requer capacidade dos profissionais de marketing da empresa para interpretar de forma eficiente a influência de cada elemento ambiental não-controlável. Para os autores, os ambientes político-legal, econômico e cultural são considerados as forças que mais geram incertezas para o mercado internacional.

2.2.1 Força político-legal

Boone e Kurtz (1998 p.63) cuidaram de elaborar o seguinte esclarecimento: “Antes de iniciar o jogo, aprenda as regras! Seria absurdo iniciar um novo jogo sem entender primeiro as regras...”. Nas decisões de marketing, torna-se necessária uma análise cautelosa da estrutura legal do mercado em que a empresa pretende atuar. Evidenciam os seguintes elementos que

afetam a reputação da empresa: falta de conhecimento e não-cumprimento das leis e da regulamentação que estabelece as condições de concorrência nas quais as empresas operam e que amparam os direitos dos consumidores. Tais negligências podem resultar em multas, publicidade negativa e ainda em ações cíveis de consideráveis indenizações.

Segundo os autores, as regulamentações que afetam o marketing ancoram-se em leis federais, estaduais, municipais, órgãos reguladores independentes que fiscalizam as ações de tipo de embalagem, marcas, propaganda, promoções de vendas e outros aspectos relacionados ao composto mercadológico.

No que se refere ao mercado internacional, essas leis e regulamentações alteram-se de país para país. As confusões políticas entre países também influenciam o marketing internacional, resultando, por vezes, em atos de violência, como destruição dos bens de uma empresa. De acordo com Pipkin (2003), o ambiente político-legal de um mercado é um ponto importante para a empresa. A política e o sistema social formam a base do ambiente político de um país, sendo, também, esses ambientes diferentes de nação para nação.

Tal constatação é ainda ampliada pelo foco na variação econômica entre os países, considerando-se que alguns são desenvolvidos, outros subdesenvolvidos, uns possuem abundância de recursos e outros carência de recursos econômicos. Portanto, o governo é parte de qualquer mercado, onde sua política é um forte elemento influenciador das operações empresariais.

Como asseguram Keegan e Green (2003), a empresa que comercializa fora de seu país deve estudar com muita cautela a estrutura governamental do país alvo, principalmente no que diz respeito a atitudes do governo em relação à soberania, ao risco político, aos impostos, às ameaças de diluição do patrimônio e expropriação.

Segundo Carnier (2004), os principais fatores inerentes ao ambiente político-legal é a política de proteção da indústria nacional, incluindo-se movimentos políticos nacionalistas, interesse no desenvolvimento regional, reservas de divisas e controles cambiais, abertura da economia, nível de estabilidade política, regras de política industrial e conduta comercial.

Palacios e Sousa (2004) ponderam que a legislação e a política de determinados países podem sofrer mudanças rapidamente, o que resulta em não ser suficiente dispor de informação em determinado momento, mas ser imprescindível o estabelecimento de um sistema de vigilância contínua, principalmente para as empresas que já estão instituídas no país.

Portanto, muitos tipos de exigências legais podem afetar as ações das empresas, por isso é importante o conhecimento de preceitos legais, bem como a obediência a eles. Até mesmo a mais leve violação pode comprometer o futuro das operações no mercado estrangeiro, como a tentativa de usar as mesmas estratégias mercadológicas, em vários países, poderá afetar todo o seu processo de entrada no mercado.

2.2.2 Forças econômicas

O rápido crescimento dos países a partir da década de 1990 conduziu o mundo a novas oportunidades de marketing. O aumento do padrão de vida e a extensa base dos mercados de consumo e industrial no exterior criaram oportunidades para as empresas expandirem suas exportações e investimento, mundialmente.

Os fatores econômicos afetam a maneira como as empresas utilizam os recursos, os quais variam com muita rapidez e possuem efeitos duradouros que exigem mudanças nas estratégias de marketing. Segundo Boone e Kurtz (1998), a estabilidade econômica influencia o quanto o consumidor gasta e o que compra, tornando-se indispensável o conhecimento dos elementos que afetam o poder de compra do consumidor e as estratégias de marketing, como o estágio do ciclo dos negócios, a inflação, o desemprego, os recursos disponíveis e a renda.

Alguns fatores podem refletir a atratividade de um país, como o mercado, a dimensão, a renda per capita, a estrutura industrial e o estágio de desenvolvimento econômico. Todos podem ajudar a definir se a empresa deve ou não fazer negócios com determinados países.

Segundo Pipkin (2003), os governos podem impor uma série de restrições econômicas às atividades empresariais para as empresas que estão entrando no país, podendo ser impostas em nome da segurança nacional, para proteger a indústria, retaliar práticas desleais de

comércio, ou aumentar a receita interna. Entre os principais riscos econômicos, enumerados pelo autor, encontram-se:

- Controle de trocas: são impostos para regular as trocas de produtos considerados não-essenciais;
- Leis de conteúdo local: são exigências dos países onde o produto é vendido, devendo conter no produto matéria-prima, componentes ou partes locais;
- Restrições às importações: restrições à importação de matérias-primas, máquinas ou componentes, para que as indústrias instaladas no país sejam obrigadas a comprar de fornecedores locais;
- Controle por meio de taxas: pode ser classificado como risco político, quando usado para controlar os investimentos estrangeiros;
- Controle de preços: produtos de interesse público, como produtos farmacêuticos, alimentos e carros, estão sujeitos ao controle de preços pelo governo;
- Problemas trabalhistas: em alguns países, os sindicatos trabalhistas têm grande apoio governamental, sendo utilizados para obter concessões especiais das empresas.

Para Keegan (2005, p. 23), a característica mais relevante no ambiente de marketing internacional é a dimensão econômica: “Com dinheiro, tudo é possível. Sem dinheiro, muitas coisas são impossíveis para o profissional de marketing”. O autor cita o exemplo de produtos de luxo que não podem ser vendidos para consumidores de baixa renda.

Acrescenta que, diferente de qualquer outra época na história do mundo, existe crescimento econômico global. Isso significa que os mercados de todas as regiões do mundo são alvos potenciais para quase todas as empresas, de alta até baixa tecnologia, de produtos básicos a luxuosos.

2.2.3 Forças culturais

Em mercados internacionais, o ambiente cultural é crucial para o sucesso de qualquer processo de marketing. Cada mercado possui características singulares, e, muitas vezes, de difícil interpretação, exigindo estudos cautelosos por parte da empresa, pois exercem uma influência muito ampla e profunda no comportamento do consumidor.

Segundo Keegan e Green (2003 p.92), os antropólogos e sociólogos definem cultura como “modos de vida criados por um grupo de seres humanos e que são transmitidos de geração em geração”. Uma cultura expressa suas maneiras de viver no contexto de instituições sociais, incluindo-se família e instituições de ensino, religiosas, governamentais e empresariais.

Pipkin (2003) admite que a capacidade de adaptação às exigências culturais do mercado em que pretende atuar constitui uma questão-chave na atuação de uma organização em mercados internacionais. Portanto, o conhecimento do idioma, do sistema de valores, da religião, das técnicas comerciais, dos entendimentos da cultura, dentre outros, são partes fundamentais no processo de internacionalização da empresa.

Paradoxalmente, Keegan e Green (2003) ressaltam a importância de descobrir as atitudes culturais universais, ou modo de comportamento subjacente a todas as culturas. Isto desvendado representa oportunidade de padronização de alguns ou de vários elementos do composto de marketing.

Palacios e Sousa (2004) concebem a cultura como promotora de impacto em todas as atividades de marketing, ou seja, nos preços, nas promoções, nos canais de distribuição e nos produtos. Evidenciam a título de esclarecimento o modo como a variável preço é afetada pela atitude cultural: na Europa, produtos inovadores podem ter preços elevados, enquanto em países árabes um produto com preço elevado é considerado um produto caro.

Um país pode representar um caos econômico em relação a outros, mas sua herança cultural proporciona orgulho a seus cidadãos. Em síntese, o ambiente cultural é muito importante por duas razões. A primeira e fundamental é que as forças culturais são um fator importante na elaboração do programa do composto mercadológico. A segunda é que assinalam

oportunidades ou ameaças de mercado, principalmente, quando essas necessidades culturais são ignoradas pelos concorrentes (KOTABE e HELSEN, 2000).

Contudo, a empresa deve estar atenta aos sinais de mudança, que conduzem a novas necessidades do consumidor e a novas oportunidades de mercado.

2.3 ESTRATÉGIAS DE PENETRAÇÃO PARA O MERCADO INTERNACIONAL

As empresas devem buscar estratégias alternativas para enfrentarem as adversidades de forma mais consistente. Escolher o meio de entrar no mercado internacional é considerado uma das decisões mais críticas a se tomar, pois é a partir dela que as operações da empresa serão definidas, afetando todas as decisões de marketing.

Esse ingresso pode principiar com investimento mínimo, com exportações pouco frequentes e indiretas, até com grandes investimentos de capital e gerenciamento. Ainda que as empresas iniciem as operações, envolvendo-se discretamente com as exportações, a experiência e a expansão para um número cada vez maior de mercados aumentam o número de estratégias de entrada usadas.

“De fato, uma companhia que atua em vários mercados de países pode empregar uma variedade de modos de entrada, já que o mercado de cada país apresenta uma série de condições diferentes” (CATEORA e GRAHAM, 2001 p.213).

Keegan e Green (2003 p. 254) são categóricos ao afirmar que “Há empresas decidindo partir para a globalização pela primeira vez, enquanto outras procuram expandir sua fatia nos mercados mundiais.” Em quaisquer das situações, elas enfrentaram os problemas de gerenciamento das questões de marketing e da cadeia de valor, antes de decidir em qual dos mercados entrariam ou entrarão.

Distintamente, Cateora e Graham (2001) notam que essa decisão irá refletir uma análise do potencial da empresa, sua capacidade de produção, conhecimento do mercado, estágio de envolvimento de marketing e comprometimento da gestão.

Antes de se envolver em qualquer negócio internacional, a empresa deverá analisar as condições do país, como sua infraestrutura, meios de transporte, taxas de câmbio, risco político e acesso ao mercado. Esse conhecimento norteia a identificação das vantagens e desvantagens para comercializar nesse mercado e escolher a estratégia de entrada. O risco político é um fator que merece atenção por parte das empresas, pois pode ter consequências negativas na capacidade de a empresa operar e de obter lucros. Quanto mais baixo o nível do risco político, maiores as oportunidades para investir no país (KEEGAN, 2005).

Um fator que poderá definir a instalação de uma fábrica no país de destino são os custos relacionados a terrenos, mão-de-obra de fabricação, técnicos e administrativos, bem como os custos de capital. Segundo os autores, os custos de mão-de-obra produtiva básica, atualmente, vão de 0,5 dólares por hora, em países menos desenvolvidos, a 6 a 20 dólares ou mais por hora, em países desenvolvidos.

No Quadro 1, encontra-se a influência da escolha das estratégias de entrada, mostrando-se o nível de intensidade de envolvimento necessário da empresa.

Quadro 1
Dimensões Estratégicas Relevantes

Dimensões estratégicas	Estratégias de baixo envolvimento	Estratégias de alto envolvimento
1. Recursos e capacidade da empresa	MODERADOS	ELEVADOS
2. Necessidades de investimentos	MENOR	MAIOR
3. Riscos assumidos	MENOR	MAIOR
4. Grau de controle sobre o processo	MENOR	MAIOR
5. Potencial de lucro	MENOR	MAIOR

Fonte: Pipkin (2003, p.69).

Segundo o autor, é essencial que seja realizada uma avaliação dos recursos da empresa, como sua capacidade de produção, o nível da qualidade do produto, o grau de dependência tecnológica, a flexibilidade para adaptação, dentre outros fatores importantes.

Os custos administrativos também podem modificar-se, de acordo com o meio de entrada escolhido. Outro fator relaciona-se aos recursos humanos envolvidos. Na maioria das vezes, as estratégias de entrada com maior envolvimento exigem um número maior de profissionais.

As necessidades de investimento são consideradas maiores nas estratégias de investimento externo direto, uma vez que a empresa precisa investir em equipamentos e pessoal no mercado externo; logo no método indireto a necessidade de capital é menor.

Os riscos que a empresa assumirá poderão variar conforme a estratégia de acesso. No investimento externo direto, os investimentos são maiores, assim os riscos serão também maiores. O ambiente político legal também é inerente à estratégia de entrada; quanto mais direta e aparente a entrada, mais vulnerável ao risco político a empresa se encontra.

Outro fator importante é o grau de controle sobre a operação. Através de métodos indiretos, a empresa não dispõe de qualquer controle sobre a operação. Entretanto, no investimento externo direto, a empresa detém tal controle, principalmente no mix de marketing. O potencial de lucro também está associado ao método de entrada, visto que, quanto mais indireta for a estratégia de entrada, menor será o potencial de lucro.

Portanto, cada empresa deverá escolher a estratégia de entrada mais apropriada a sua condição, ou seja, de acordo com seus recursos e capacidades internos, todavia a partir da análise do ambiente externo.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), uma etapa crucial no desenvolvimento de uma estratégia de expansão para outros países é a seleção do mercado-alvo. As empresas adotam diferentes abordagens para escolha do mercado-alvo.

De acordo com o estudo realizado, serão mostradas as estratégias mais utilizadas para penetração no mercado internacional, caracterizadas em dois grupos, sendo o primeiro para as estratégias de baixo volume de investimentos e o segundo para as estratégias de maior volume de investimento.

2.3.1 Estratégias de baixo volume de investimentos

2.3.1.1 Exportação

Segundo Kotabe e Helsen (2000), a exportação é um dos meios de entrada mais utilizado por grande parte das empresas no início das operações, por ser a forma mais fácil e comum para entrar no mercado externo. Para as pequenas empresas, a exportação é, muitas vezes, a única forma de operar em mercados estrangeiros.

A exportação envolve a produção no país de origem da empresa e, depois, seu transporte para o país de destino. Essa abordagem implica pouca mudança no modo de operação da empresa, sendo um mecanismo frequente para a primeira tentativa de entrada em mercados internacionais, podendo ser indireta ou direta.

- **Exportação Indireta**

Segundo Kotabe e Helsen (2000), a exportação indireta ocorre quando a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros via intermediários independentes, estabelecidos em seu próprio país. Esses intermediários podem ser uma empresa de administração de exportação, uma *trading companies* ou importadores estrangeiros sediados no país de origem da exportação.

Nesse processo, não são necessários grandes investimentos, conseqüentemente, os riscos assumidos pela empresa são menores, não exigindo grande comprometimento de recursos. Entretanto, há algumas desvantagens na exportação indireta. A empresa que adota esse método tem pouco ou até mesmo nenhum controle sobre a forma que seus produtos são comercializados no país estrangeiro. As decisões incorretas no composto de marketing, como estratégias de preços erradas e uso de canais de distribuição deficientes, conduzirão de maneira inevitável a menores vendas e até mesmo à destruição da imagem da empresa.

A exportação indireta oferece também vantagens à empresa exportadora, em relação a outros meios de entrada. A empresa obtém conhecimento imediato sobre o mercado estrangeiro e

pouco risco é envolvido, pois não é exigido grande comprometimento de recursos (JAIN, 1990).

Em função do baixo comprometimento, a exportação indireta é frequentemente vista como estratégia adequada para a fase experimental da empresa. Nesse período, será possível testar os mercados internacionais e, assim que a demanda pelo produto crescer, o fabricante poderá escolher outro modo proativo de entrada (KOTABE e HELSEN, 2000).

- **Exportação direta**

Segundo Kotabe e Helsen (2000), a exportação direta ocorre quando uma empresa realmente compromete-se a procurar negócios no exterior, sendo considerada a forma mais comum de marketing internacional. Assim, a exportação será efetuada diretamente aos mercados externos, sem a utilização de intermediários independentes entre os países.

Os referidos autores acrescentam que, a partir do momento em que as vendas internacionais tornam-se substanciais para a empresa, a exportação direta passa a ser mais atrativa que a indireta. A empresa exportadora passa a ter mais controle sobre as operações, inclusive sobre seu mix de marketing. Assim, o potencial de lucro é, em geral, mais elevado do que o oferecido pela exportação indireta. Entretanto, exige mais investimentos em termos de recursos humanos, equipamentos e instalações. Além das atribuições sobre o composto de marketing, a empresa deverá escolher o mercado-alvo, identificar e selecionar representantes no mercado externo e coordenar as funções de logística, documentação, seguro, embarque e outros, elevando assim seus riscos.

2.3.1.2 Internet

Cateora e Graham (2001 p. 214) enfatizam que “a Internet não pode ser negligenciada como método de entrada em um mercado estrangeiro”. O marketing pelo meio da Internet era concentrado inicialmente no mercado doméstico. Contudo, um número significativamente alto

de empresas começou a receber pedidos de clientes estrangeiros, o que resultou no conceito de marketing internacional através da Internet.

As empresas estão projetando catálogos para Internet, focalizando países específicos através de Web sites multilíngues. Um exemplo citado pelos autores é da empresa *Dell Computer Corporation* para a venda de computadores, por meio da Internet, a qual foi expandida também para os sites estrangeiros, como a Malásia, Austrália, Hong Kong, Nova Zelândia, Cingapura, Taiwan e outros países da Ásia através de uma loja virtual.

2.3.1.3 Licenciamento

Empresas de pequeno e médio porte, geralmente, optam por acordos de licenciamento por ser considerada uma forma simples de uma empresa entrar em mercados estrangeiros.

Segundo Kotabe e Helsen (2000), o licenciamento consiste em um acordo contratual em que a empresa, a licenciadora, oferece alguns ativos, como uso de processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria e outros, a uma empresa estrangeira, a licenciada, que adquire o direito em troca do pagamento de royalties, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração.

Os autores ainda afirmam que o licenciamento num país estrangeiro representa um terço do lucro de empresas de pequeno porte. Comparado à exportação, o licenciamento permite ao licenciador contornar as barreiras às importações, ou obter acesso a mercados totalmente fechados às importações.

De acordo com Cateora e Graham (2001), embora o licenciamento seja um método muito utilizado por pequenas e médias empresas, essa estratégia não está limitada simplesmente a elas. Ainda que o licenciamento seja a forma de entrada de mercados menos lucrativa, os riscos e as complexidades são menores que os gerados pelos investimentos diretos. Entretanto, o licenciamento é uma forma legítima de capitalizar sobre a propriedade intelectual em mercados estrangeiros.

No entanto, o licenciamento apresenta algumas desvantagens. Segundo Jain (1990), um acordo pode beneficiar o aparecimento de um futuro concorrente, de modo que o licenciado pode ganhar experiência durante o tempo de licenciamento. Outro ponto destacado pelo autor é manter o bom relacionamento entre licenciador e licenciado, principalmente no que se refere a aspectos culturais.

2.3.1.4 Franquia

A franquia é uma forma de licenciamento em que o franqueador fornece um pacote padrão de produto, sistemas, ou serviços ao franqueado que entra com conhecimento de mercado, capital e envolvimento no gerenciamento. Essa combinação de habilidades permite flexibilidade para lidar com as condições de mercado local e ainda concede ao franqueador um grau razoável de controle (CATEORA e GRAHAM, 2001).

Segundo os autores, o sistema de franquia fornece uma mistura eficaz de centralização de habilidades e descentralização operacional, e vem se transformando em um formato cada vez mais importante de marketing internacional, sendo considerada a estratégia de entrada no mercado que mais cresce.

Marques (1995) ressalta que dentre as vantagens para o franqueador está a rapidez de expansão no negócio, redução de custos de propaganda, compras e distribuição, aumento da cobertura geográfica dentre outros. Para o franqueado, o fato de utilizar uma marca forte e consolidada trará mais crédito e lucratividade ao negócio, e retorno rápido sobre o investimento.

Em relação às desvantagens do franqueador, está a perda de controle e sigilo, sobretudo para lançamento de novos produtos, elevação nos custos de supervisão e padronização do negócio. Já para o franqueado, como o sistema de operações é definido pelo franqueador, sua autonomia passa a ser parcial sobre as operações.

2.3.2 Estratégias de maior volume de investimentos

2.3.2.1 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas internacionais é um relacionamento de negócios, estabelecido por duas ou mais empresas para uma mútua cooperação e divisão dos riscos para o alcance de um objetivo comum. São empregadas como forma de reduzir os pontos fracos e aumentar as forças competitivas da empresa.

Segundo Cateora e Graham (2001), as alianças estratégicas cresceram muito nas últimas décadas, configurando uma estratégia competitiva para o gerenciamento do marketing internacional. Esse crescimento justifica-se pelas oportunidades de rápida expansão para novos mercados, acessos a novas tecnologias, custos de produção e marketing reduzidos. Para Johansson (1995), o motivo maior é que dificilmente uma indústria competitiva pode ter isoladamente a capacidade tecnológica exclusiva.

Cateora e Graham (2001) ainda destacam que para a formação de uma aliança estratégica é essencial que exista um objetivo comum entre as partes envolvidas. E que os pontos fracos de um parceiro sejam compensados pelos pontos fortes do outro lado. Acrescentam também que a união das respectivas forças possibilita alcançar vantagem competitiva que, de outra forma, seria inatingível.

Em outras palavras, Lorange e Roos (1996) reafirmam que as alianças estratégicas devem ser formadas estritamente como meio e fim, e não com fim em si mesmas. Já que o objetivo maior é proporcionar entre as partes maior expectativa de sucesso, no contexto internacional, isso dificultaria, se uma empresa ingressasse sozinha em um determinado mercado.

2.3.2.2 Joint ventures

Nesta modalidade, a *joint venture* acontece quando parte de uma empresa é incorporada como parte de outra empresa, formando uma associação. As *joint ventures* são consideradas de grande utilidade às empresas de menor porte que desejam evoluir nos mercados exteriores.

Para Kotabe e Helsen (2000), as *joint ventures* mostram ser a maneira mais viável de entrada no mercado internacional para as empresas que pretendem expandir suas operações. Através desse tipo de entrada, a empresa estrangeira concorda em dividir o capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecimento de nova organização no país alvo. Servem também como meio de reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros do negócio e fornecem menos riscos de entrada em mercados que possuem barreiras legais e culturais para a aquisição de uma empresa existente.

Na opinião de Keegan e Green (2003), as vantagens dessa estratégia incluem também a divisão dos riscos e a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor. Uma empresa pode ter conhecimento do mercado nacional, possuir bom sistema de distribuição, acesso a mão-de-obra e, por outro lado, o sócio estrangeiro poderá possuir *know how* na área de tecnologia, fabricação e aplicações de processos.

Em alguns casos, segundo os autores, a *joint venture* pode ser considerada a única forma de entrada em um país, no caso das práticas governamentais de concessão de contratos que favorecem as empresas nacionais ou se as leis impedem o controle acionário estrangeiro, mas permitem as *joint ventures*.

De acordo com Cateora e Graham (2001), quatro fatores estão associados às *joint ventures*: primeiro são compostas por entidades juridicamente constituídas e independentes; as empresas que constituem a *joint venture* reconhecem a intenção dos parceiros em dividir o gerenciamento da ação conjunta; as *joint ventures* são parceiras entre entidades legalmente incorporadas, tais como empresas, organizações diplomáticas ou do governo, e não através de indivíduos; e, por último, são garantidas posições de controle para cada um dos sócios.

Entretanto, a *joint venture* também traz limitações como caracteriza Kotabe e Helsen (2000). A falta de controle pleno é a maior restrição a essa modalidade. A ausência de confiança e os conflitos mútuos podem transformar uma *joint venture* internacional em um caso complicado, podendo surgir conflitos sobre assuntos relacionados às estratégias, alocação de recursos, preço de transferência, propriedade de ativos como tecnologia e marcas. Quando os problemas ocorrem, a alternativa é tentar resolver o conflito através de mecanismos previstos no acordo.

Em adição, Keegan e Green (2003) corroboram que a principal desvantagem dessa estratégia são os altos custos incorridos pela empresa com questões de controle e coordenação que surgem quando se trabalha com um sócio. Além do mais, um sócio dinâmico em uma *joint venture* pode vir a se tornar um forte concorrente.

2.3.2.3 Consórcio de exportação

Segundo a Agência de Promoções de Exportações – APEX, os consórcios de exportação podem ser definidos como uma associação entre empresas independentes, de pequeno ou médio porte, com o objetivo de desenvolver em conjunto suas atividades de exportação, seja para um produto ou para um *mix* de produtos.

2.3.2.4 Investimento direto

O investimento direto, ou seja, o investimento realizado dentro de um país estrangeiro, poderá trazer uma série de vantagens ao fabricante exportador, uma vez que este passa a ter um controle total do investimento. Segundo Keegan e Green (2003), depois de adquirir experiência fora de seu próprio país, por meio de outras formas de entrada, para muitas empresas, chega a hora em que uma participação maior no mercado internacional é desejável.

Nesse tipo de modalidade, há um grande envolvimento com o mercado mediante um contato mais intenso com governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores e, por conseguinte, melhor adaptação do composto de marketing. Para Cateora e Graham (2001), uma empresa poderá fazer a opção pela fabricação em um mercado estrangeiro para aproveitar-se de baixos custos de mão-de-obra; para evitar as altas taxas de importação; para reduzir os custos de transporte para esse mercado e para ter acesso a matérias-primas a até mesmo como forma de entrada a um mercado.

O investimento direto mostra fluxos recordes de investimento, quando as empresas investem ou compram fábricas, equipamentos ou outros ativos fora de seu país. Por definição, o investimento direto presume que o investidor tenha controle significativo sobre o

investimento, ao contrário de um investimento de carteira, em que se pressupõe que o investidor não detenha influência ou controle.

Entretanto, a principal desvantagem do investimento direto é que a empresa enfrenta muitos riscos, como desvalorização da moeda, mercados em declínio ou mudanças no governo, (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

2.4 O COMPOSTO DE MARKETING EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Novos produtos, nova embalagem e preço competitivo para o consumidor estrangeiro são estratégias semelhantes à estrutura do composto mercadológico usado no mercado brasileiro. Entretanto, dada a enorme diversidade existente nos mercados, torna o processo mais complexo, fazendo com que o composto de marketing seja mais trabalhado de forma coordenada para proporcionar à empresa as melhores possibilidades de inserção de seu produto no mercado internacional.

Kotler e Armstrong (2003) afirmam em estudo que o composto mercadológico ou *mix* de marketing é constituído por um grupo de variáveis controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto. Os recursos específicos do grupo de variáveis são conhecidas como os '4Ps': produto, preço, praça e promoção. Ao longo da história do marketing, esse mix, proposto por McCarthy e Perreault (1997), foi recebendo contribuições de outros autores e se transformando.

Segundo Keegan e Green (2003), no desenvolvimento do composto de produto e promoção para o mercado externo, a empresa deverá escolher entre cinco estratégias alternativas, a estratégia de extensão de produto e de comunicação (extensão dupla), estratégia de extensão de produto e adaptação das comunicações, estratégia de adaptação de produto e extensão das comunicações, estratégia de adaptação do produto e das comunicações (adaptação dupla) e estratégia de invenção de produto. Presume-se que as diferenças entre as características de mercado e situações competitivas determinarão a melhor opção para a empresa.

As empresas que adotam a estratégia de extensão do produto e da comunicação comercializam em outros países o mesmo produto e empregam a mesma estratégia de comunicação que é usada no seu país de origem, permitindo economias de escala na produção e nas ações de comunicação de marketing, tornando um produto padrão ou também chamado de produto global. A estratégia é geralmente utilizada por empresas que visam a um segmento global, buscando as similaridades do mercado ou as empresas com recursos limitados.

Mas, quando o mesmo produto, que é vendido no mercado doméstico, atende a diferentes necessidades do mercado externo, é empregada a estratégia de extensão de produto e adaptação das comunicações, uma vez que a empresa atende a outro segmento diferente, é necessária a adaptação da comunicação. Um exemplo citado por Keegan e Green (2003), são as bicicletas utilizadas em alguns países como meio de entretenimento, enquanto em outros são meio de transporte.

Por outro lado, a estratégia de adaptação de produto e extensão das comunicações é aplicada a mercados onde as condições de uso são diferentes, mas com a mesma função. Essas mudanças podem consistir em restrições legais, ou até mesmo em aspectos culturais implicando alterações no produto, mas a comunicação continua a mesma utilizada no país de origem.

Como o método de extensão não se aplica a qualquer mercado, dadas as diferenças culturais e outras variáveis que venham a comprometer o composto de marketing, a estratégia indicada é a de adaptação do produto e das comunicações, ou seja, a adaptação dupla.

Quando a estratégia de extensão ou adaptação do produto e comunicação não corresponde ao mercado-alvo, é necessário que a empresa desenvolva um novo produto. Segundo Keegan e Green (2003), quando o mercado potencial tem poder aquisitivo reduzido, é necessário o desenvolvimento de novo produto para satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor a um preço acessível. Assim, a empresa que for capaz de oferecer maior vantagem, gerando maior valor ao seu comprador, vencerá no mercado globalizado.

2.4.1 Estratégia de produto

“Um produto é algo que possa ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003 p. 205).

Segundo Keegan e Green (2003), um produto, então, pode ser definido como um conjunto de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que, no todo, trazem satisfação ou benefícios a seu comprador ou usuário.

Segundo os autores, várias estruturas para a classificação de produto foram desenvolvidas para o marketing doméstico, e são inteiramente aplicáveis ao marketing internacional. A classificação mais comum é fundamentada em usuários, e faz distinção entre bens de consumo e bens industriais. Ambos os tipos de bens, por sua vez, podem ainda ser classificados com base em outros critérios, como o modo que é comprado, podendo ser classificados em conveniência, de compra comparada, não procurados e bens de especialidade e seu tempo de vida classificado em bens duráveis e não-duráveis e serviços.

No que se refere especificamente ao composto de produto, no mercado internacional, segundo Kotabe e Helsen (2000), a empresa deverá decidir quais novos produtos devem ser desenvolvidos e para quais mercados. É ainda importante saber quais produtos devem ser acrescentados, removidos ou modificados, permanecendo ou não. Em cada um dos países em que a empresa opera, há de se determinar quais marcas devem ser usadas, como o produto deve ser embalado e que serviços devem ser oferecidos.

Mesmo as empresas conceituadas cometem enganos. Na literatura, Swasy (1993) apud Kotabe e Helsen (2000 p. 301), da empresa Procter e Gamble no Japão, referem-se à situação que o caracteriza.

Foi constatado pelas mães que sua marca Pampers era muito fina e volumosa. As mães japonesas trocam a fralda dos bebês com muito maior frequência do que as norte-americanas. Elas desejavam fraldas fáceis de guardar e usar. Por essa razão, muitos consumidores potenciais japoneses da fralda Pampers passaram para a marca Moony, mais absorvente, que conquistou 23% de participação de mercado, apesar de custar muito mais do que a Pampers.

Há uma discussão circular sobre o desenvolvimento de produto que enfoca a questão de produtos globais ou padronizados versus produtos adaptados ou reprojatados, para as singularidades culturais de cada mercado.

De acordo com Cateora e Graham (2001), as empresas que defendem a orientação para produtos padronizados possuem grande produção e buscam a redução de custo unitário, através de economias de produção e a outras reduções que permitem lucros sobre preços que tornam o produto atraente para o mercado global. Outras, entretanto, preocupam-se com os aspectos culturais de cada mercado, buscando a adaptação do produto, de acordo com as necessidades do mercado-alvo.

Cateora e Graham (2001, p. 233) citam exemplos ilustrativos do impacto provocado aos consumidores em resposta à aquisição ou adoção de alguns produtos ou serviços e o conflito com a cultura, valores e padrões de comportamento: “Tem sido difícil introduzir seguros nos países muçulmanos porque os devotos podem alegar que os seguros têm a ver tanto com a usura quanto com o jogo, dois princípios terminantemente vetados pelo Alcorão”.

Porém, mesmo conhecendo as diferenças culturais, os defensores da padronização acreditam que o preço, a qualidade e confiabilidade compensarão qualquer vantagem diferencial de um produto adaptado a determinada cultura (KOTABE e HELSEN, 2000).

Analisando essa linha de raciocínio, Jain (1990) explicita alguns argumentos a favor da padronização, como a realização de economias de custo; o desenvolvimento de produtos mundiais; e a realização de melhor desempenho em marketing.

Por outro lado, os defensores da adaptação argumentam a necessidade de desenvolver produtos que satisfaçam os consumidores conforme sua cultura, criando atributos positivos para o produto. O fato de consumidores não comprarem um produto padronizado decorre, também, de outros diversos fatores como o desconhecimento de produtos tecnologicamente avançados, produtos com inovação desconhecida, ou até mesmo produto com versão ultrapassada no mercado estrangeiro.

Outro ensinamento de Jain (1990) centra-se nos critérios a serem utilizados para decidir a padronização ou adaptação de um produto, como a natureza do produto no caso de bens industriais ou de consumo; o desenvolvimento do mercado; o relacionamento custo-benefício da adaptação do produto em relação a sua padronização; as exigências legais que influenciam o mix de marketing; a competitividade no mercado-alvo; o ambiente físico que também altera a adequação do produto em termos de clima e recursos naturais e as condições de mercado como as diferenças culturais e outros fatores do ambiente de marketing que influenciarão na decisão sobre o ajustamento do produto.

Cateora e Graham (2001) citam como exemplo o McDonald's, que possui considerável parte de seus produtos padronizados, porém inclui hambúrgueres vegetarianos e de carne de carneiro nas suas lojas na Índia, a fim de conciliar as restrições dietéticas e religiosas do país, e vende também vinho e cerveja nas lojas europeias.

Essas situações confirmam a capacidade de inovação do produto, a possibilidade de aperfeiçoamento tecnológico e formas de adaptação às necessidades dos mercados estrangeiros como elementos que devem constituir preocupações constantes da empresa, a fim de conquistar sua presença e seu posicionamento no mercado internacional.

Kotabe e Helsen (2000) sugerem que, antes de a empresa decidir sobre suas estratégias no mercado estrangeiro, é necessário fazer um estudo sobre o impacto dos estereótipos do país a que se destina o produto, em relação ao país de origem do mesmo, pois as ações do composto de marketing podem ser usadas para conter os estereótipos negativos. Desse modo, ressalta-se que a política de produto é uma estratégia comum para lidar com o país de origem, através da seleção de uma marca que o identifique, ou mesmo mostre uma imagem favorável em relação ao produto no mercado externo.

Esses estudiosos perceberam que a falsificação de produtos também é um dos fatores relevantes que alteram as ações das empresas nas operações internacionais. Isso os leva a constatar que qualquer elemento do produto, assim como a embalagem, a marca e o design, estão vulneráveis à falsificação, de modo que, na atualidade, com o avanço tecnológico ao alcance da grande maioria de consumidores, todas as adulterações chegam a ser quase perfeitas, de modo que, às vezes, somente um especialista é capaz de notar as diferenças.

Além do prejuízo financeiro sobre os lucros, a imagem da empresa também é afetada, visto que os produtos falsificados tendem a ser de má qualidade.

Na sequência de constatações acerca da administração do marketing globalizado, as empresas dispõem de estratégias para lutar contra a pirataria, como as atividades de *lobbying* junto aos governos, o uso das leis e regulamentações para ações legais, estratégias de proteção no desenvolvimento de produtos e o uso da comunicação através de campanhas publicitárias, informando aos consumidores sobre a ilegalidade de produtos e serviços falsificados.

2.4.1.1 Marca

Marca pode ser definida, segundo Kotler (1998), como um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, com o propósito de identificar bens ou serviços de uma empresa ou grupos de vendedores e diferenciá-los de concorrentes.

Segundo Tavares (2008), a marca deve estar conectada a outras características que agregam valor percebido pelo consumidor. Quando as empresas focam no processo de criação e manutenção do valor e entrega ao cliente, tendem a ser mais lembradas, desenvolvendo a preferência e lealdade do consumidor.

A marca torna-se um dos fatores importantes na comercialização de produtos em mercado estrangeiro, pois é um instrumento de agregação de valor e que diferenciará a oferta competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes, portanto, seu sucesso será vinculado à imagem da empresa, região ou país a que pertence.

No conceito de Pipkin (2003), a marca torna-se um elemento determinante para a inserção das empresas brasileiras no comércio internacional. Com a internacionalização dos mercados, as empresas desenvolvem marcas pensando no mercado global, mas é preciso estar atento, pois, para que uma marca se torne global, alguns pontos devem ser considerados: deve ser fácil de pronunciar, inconfundível, sobretudo quando empregada em idiomas estrangeiros. Vale ressaltar a importância de se verificar, em termos legais, a existência de outras marcas locais similares ou idênticas nos mercados importadores.

Do mesmo modo, Cateora e Graham (2001) afirmam que uma marca global poderá fornecer à empresa uma imagem uniforme que aumenta o prestígio e as economias de escala ao inserir outros produtos associados ao nome da marca. Posicionar uma marca como global pode ser muito eficaz, se a empresa tiver condições de mostrar liderança no seu mercado doméstico, em particular, quando ela também favorece a imagem do país.

Kotabe e Helsen (2000) expõem três opções estratégicas de transição de marca para o mercado internacional: a substituição gradual que consiste na mudança branda da marca; a estratégia de prevenção transparente, que ocorre quando os consumidores são avisados sobre a mudança da marca; e a terceira estratégia consiste na substituição radical, quando é retirada a marca antiga e substituída pela nova.

As marcas também sofrem pressão no mercado estrangeiro quanto à pirataria e aos estereótipos. O rótulo de muitos produtos, realçando a expressão *Made in* é bastante significativo para muitos consumidores. Isto porque o consumidor faz uma associação entre o valor do produto em relação à marca, e o efeito EPO – Efeito do País de Origem (CATEORA e GRAHAM, 2001) exerce influência sobre a percepção que pode ser positiva ou negativa, por parte dos consumidores em relação ao produto.

Alguns consumidores tendem a adotar estereótipos sobre certos produtos fabricados em outros países, de modo que as experiências, os boatos e as lendas contribuem para reforçar ou minimizar esse tipo de comportamento. O perfume francês, por exemplo, é considerado um dos melhores; por outro lado, alguns produtos da China, especialmente os que são comercializados ilegalmente por meio das fronteiras, são considerados sem qualidade. Por outro lado, observa-se que marcas consagradas no mercado internacional, especialmente de roupas e de calçados, são amplamente exploradas e pirateadas, o que tem levado a mídia a mostrar o que é realmente verdadeiro e o que é mito, quanto à saúde e qualidade de vida dos consumidores ou usuários.

2.4.1.2 A embalagem

As empresas estão começando a compreender o poder de uma boa embalagem na criação do reconhecimento imediato da empresa ou da marca por parte do consumidor. A tarefa da embalagem não restringe a proteger o produto, mas a conquistar a preferência do consumidor, tornando-se uma importante ferramenta de marketing, pois inclui características de estilo, marca registrada, nome da marca, qualidade, preço, rótulo, dentre outros aspectos referentes ao produto (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

A embalagem também poderá sofrer mudanças quando comercializada em mercado internacional. Alguns países possuem leis que regulamentam os tipos de embalagem, como cor do frasco, idioma no rótulo, especificação do produto, unidades de medida e outros.

Os elementos do componente embalagem podem reunir símbolos, que sejam capazes de levar a um significado não-intencionado, e, portanto, devem ser alterados, para não afetar a cultura no país comercializado (CATEORA e GRAHAM, 2001). O uso de flores amarelas na marca registrada de uma empresa, para a cultura do México, é negativa, posto que naquele país a flor amarela simboliza morte ou desrespeito. Outro fator que também altera o formato da embalagem está relacionado ao preço, pois, em alguns países mais pobres, o tamanho da embalagem influencia no preço, às vezes, é necessário embalar os produtos em pequenas quantidades, para que possa estar no mesmo nível de preços do país a ser comercializado.

Um aspecto relevante e crescente quanto às considerações feitas sobre embalagens, em todo o mundo, é a preservação do meio ambiente. Em determinados países, existem legislações que controlam todos os tipos de resíduos de embalagem. A expressão usada para identificar a preocupação com as consequências ambientais de uma variedade de atividades de marketing é denominada Marketing verde (CATEORA e GRAHAM, 2001).

Portanto, a empresa que pretende operar em mercado internacional deve primeiramente estudar cada um dos elementos que compõem a embalagem, certificar-se de que esta não conduzirá a um significado não-intencionado e que não suscitará penalidades no país em que for comercializada.

2.4.2 Estratégia de preço

A determinação de preço para o mercado internacional é um dos aspectos críticos e complexos enfrentados pelas empresas. A empresa deverá ponderar o tipo de concorrência enfrentada no mercado-alvo, os custos referentes ao composto de marketing, as regulamentações do governo, os custos de transportes internacionais, além de avaliar as reações do consumidor ao preço. Assim, a política de preços pode definir ou impedir o sucesso de uma empresa no mercado internacional.

Como descrito por Kotler e Armstrong (2003 p. 48), “preço é a quantidade de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto”. O preço é um elemento fundamental do composto de marketing, pois enquanto os outros elementos geram custos o preço gera receita.

Nas concepções de Churchill e Peter (2003), o preço exerce dois papéis fundamentais no composto de marketing. Primeiro, ele influencia na demanda, na quantidade de produtos vendidos e no valor positivo na troca; segundo, na comercialização, determinando se esta será lucrativa para a empresa. Por isso, manter a coerência entre o preço e os outros elementos do mix de marketing é essencial para o posicionamento dos produtos e da empresa.

Estudos de Carnier (2004) endossam que em operações internacionais a estrutura de custos e preço possui diferenças muito particulares, sendo necessário o desenvolvimento de fórmulas distintas daquelas com que se atua no mercado doméstico.

Pipkin (2003) realça diversos fatores que influenciam na decisão, em relação ao preço, estruturando-os em três grupos principais:

1. **Fatores internos da empresa:** estão relacionados aos custos de produção, pesquisa e desenvolvimento, os quais são afetados pela variável de tecnologia necessária, pela escala de produção, pela localização da fábrica, dentre outras. A formação do preço depende também dos direitos de importação incidentes sobre insumos e componentes importados, taxas portuárias e outras. O canal de distribuição influenciará na formação do preço, de modo que a pressão exercida pelos canais pode tomar várias formas, acrescentando-se que a extensão dos canais influenciará o preço fora da fábrica.

2. **Fatores de mercado:** estão relacionadas com as necessidades e características dos consumidores, estabilidade econômica, renda existente no mercado-alvo, regulamentações do governo, como o controle de preços, taxas de inflação, câmbio e legislação *antidumping*. A oferta dos concorrentes também deverá ser analisada pela empresa, bem como o número de concorrentes e os tipos de concorrentes.

3. **Fatores referentes à natureza do produto:** deverá ser levada em consideração a categoria do produto, avaliando se se trata de um produto novo, ou se já está sendo comercializado; o grau de diferenciação do produto, a classificação, se o produto é de consumo ou bem industrial.

Na opinião de Keegan e Green (2003), diversas empresas que operam no mercado internacional não possuem uma formulação adequada de preço, muitas vezes utilizam uma abordagem muito mais simples como o método de margem sobre os custos. A fixação de preços varia de acordo com o estágio do ciclo de vida do produto e do grau de concorrência do país.

Lembram os autores que as empresas possuem várias alternativas estratégicas de preços para inserção de seu produto no mercado estrangeiro; entretanto, esses preços devem ser analisados regularmente e adequados, quando necessário, por causa das variações do mercado. As orientações para as estratégias de preço podem se voltar para o cliente, como por *skimming*, penetração e retenção de mercado, ou estar orientada para a escalada de custos, ou, ainda, associadas ao projeto do produto, como a abordagem japonesa.

A estratégia de preço por *skimming*, ou para conquistar a elite do mercado, consiste na fixação de preços altos, sendo o objetivo alcançar o seletor público de alto poder aquisitivo do mercado, tornando o produto reconhecido em termos de qualidade, sofisticação, criando um alto valor para o produto. Possui um preço mais alto em relação aos concorrentes e geralmente é usada na fase de introdução do ciclo de vida do produto.

Segundo McCarthy e Perreault (1997), essa estratégia pode gerar consequências sociais relevantes, pois a empresa, no intuito de maximizar seus lucros através de preços altos, poderá

colocar um produto no mercado considerado de primeira necessidade, mas com o agravante de que muitos que dele necessitam não possuem renda suficiente para adquiri-lo.

Em contraponto à estratégia por *skimming*, pode ser utilizada a tática de preço de penetração de mercado. Esta consiste na utilização de preço baixo, na tentativa de penetração mais rápida no mercado. À medida que o produto aumenta o número de vendas, a empresa poderá elevar seu preço. A estrutura da empresa pode permitir o uso dessa estratégia, porém, em casos de empresas que estão iniciando em operações internacionais, não é recomendado porque a empresa pode vir a não suportar as perdas durante um período determinado.

A estratégia de preço de retenção ou manutenção da participação de mercado constitui estratégia por meio da qual a empresa controla seus preços, de acordo com o da concorrência, com o objetivo de não perder participação de mercado, mas deve estar atenta aos seus custos para decidir se tem condições de permanecer atuando no país.

Outra opção seria a estratégia de preço de margem sobre custos e a escalada de preços. Geralmente, as empresas que iniciam nas operações internacionais adotam a estratégia de margem sobre custos na qual existem dois métodos. O primeiro é o método dos custos contábeis históricos, em que o custo é formado a partir da soma de todos os custos diretos e indiretos referentes à produção e aos custos indiretos gerais. O segundo é o método do custo futuro estimado, que forma o preço a partir da soma de todos os custos, mais as taxas de transporte e uma porcentagem de lucro.

Na estratégia de escalada de preço, acrescentam-se ao preço de fábrica do produto os custos de transporte, tributações e distribuidores. Segundo Kotabe e Helsen (2000), essa estratégia tem como consequência a elevação dos preços no mercado estrangeiro e a perda de competitividade dos produtos. Entretanto, segundo os autores, para evitar esses problemas, a empresa pode descobrir uma maneira de reduzir o preço de exportação ou posicionar o produto como marca *premium* ou *superpremium*.

Uma questão importante na elaboração de estratégia de preço para o mercado internacional são as leis *antidumping*. De acordo com Keegan e Green (2003 p. 361), “*dumping* pode ser

definido como a venda de um produto importado por um preço mais baixo que o normalmente cobrado num mercado doméstico ou país de origem.”

O *dumping* é considerado concorrência desleal. Muitos países possuem leis que regulamentam os preços de empresas estrangeiras, visando à proteção das empresas nacionais. Segundo Kotabe e Helsen (2000), nos últimos anos, o percentual de ação *antidumping* tem crescido consideravelmente. A concentração dessas ações está nos Estados Unidos e na União Europeia.

Outra estratégia de preço relacionada ao mercado internacional está voltada para as grandes corporações multinacionais que possuem sede e subsidiárias dispersas pelo mundo. A estratégia *transfer price* ou preço de transferência é uma estratégia utilizada entre as subsidiárias de uma mesma empresa, e que consiste em transações de vendas entre as mesmas, envolvendo o comércio de matéria-prima, componentes, bens acabados ou serviços.

Para Keegan e Green (2003), ao definir os preços de transferência de suas subsidiárias, as empresas devem considerar uma série de fatores como impostos e tarifas, regras de transferência de lucros entre os países, objetivos conflitantes de parceiros em *joint ventures* e regulamentações do governo. A estratégia de preço de transferência também poderá ser empregada em três abordagens de fixação de preço de transferência: com base em custos, no mercado e negociada. A abordagem a ser usada está sujeita à análise referente à natureza da empresa, dos produtos, dos mercados e das circunstâncias de cada caso.

Os autores também acrescentam três alternativas para políticas de preço que as empresas poderão adotar para a fixação de preço no mercado internacional. Uma é a política de preço por extensão / etnocêntrica, em que o preço de um produto será o mesmo em qualquer local do mundo, sendo que as tarifas de frete e de importação ficam por conta do importador. Porém, essa estratégia não corresponde à condição competitiva de mercado em cada país.

A política de preço por adaptação / policêntrica é uma alternativa que consiste na adaptação do preço conforme as circunstâncias do mercado. Essa abordagem é sensível ao cenário local, porém pode oferecer problemas nos casos em que os custos de frete e tarifas excedem os preços em relação ao mercado. Outro fator importante é que, com essa política, os

conhecimentos e as experiências referentes às estratégias não são compartilhados entre os gerentes das subsidiárias, por suas atuações ocorrerem de forma individual a cada mercado.

A terceira alternativa é a política de preços por invenção / geocêntrica, em que a empresa não tem um preço fixo em todo o mundo, nem mesmo permanece distante das decisões das subsidiárias, mas assume uma posição intermediária, em que os preços poderão variar de acordo com cada região.

2.4.3 Estratégia de distribuição

A decisão da empresa em relação à distribuição dos produtos no mercado externo exige critério rigoroso. A distribuição acontece de acordo com as variáveis de cada mercado.

Segundo Keegan e Green (2003), a diversidade de canais e a extensa gama de estratégias de distribuição podem significar desafios para qualquer empresa que opera em mercado internacional. Em determinadas regiões da América Latina, no lado oposto do espectro, em relação às lojas denominadas hipermercados, estão as pequenas lojas chamadas pulperias.

Churchill e Peter (2003) apontam outras dificuldades nas estratégias de distribuição como os diferentes tipos de canais que podem ser indispensáveis em diferentes países, a distância dos transportes podem ser maiores, as restrições legais também variam de acordo com cada país, bem como os aspectos culturais que afetam a natureza dos canais de distribuição.

De acordo com a estratégia de canais para o mercado externo, deve-se adequar o posicionamento da empresa aos objetivos de marketing. Para a inserção da empresa em um mercado competitivo, ela deve proceder a duas escolhas básicas, uma é o envolvimento direto, onde sua própria equipe realiza a distribuição, mas é imprescindível ter conhecimento das forças ambientais e das limitações de infraestrutura do país, como estradas, ferrovias, aeroportos e armazéns adequados a distribuição (KEEGAN e GREEN, 2003).

A outra opção é o envolvimento indireto, onde a empresa pode terceirizar os serviços de distribuição para empresas especializadas na área, como agentes, distribuidores, atacadistas independentes, pois já conhecem e possuem experiência do mercado-alvo.

A decisão sobre a administração dos canais poderá sofrer influências de uma variedade de fatores. Como afirma Churchill e Peter (2003), as questões legais sobre a distribuição variam de um país para outro.

Para Keegan e Green (2003), a cada passo da empresa para inserção no mercado internacional, as barreiras referentes aos canais serão frequentes, visto que, quando uma empresa ingressa em um mercado competitivo, ela se confrontará com marcas e relações de fornecimento já estabelecidas e que satisfazem as demandas do mercado atual.

Portanto, é necessário que a empresa proporcione determinado estímulo aos agentes do canal ou estabeleça seu próprio sistema de distribuição direta, mas deve estar preparada para sofrer prejuízos por um determinado período de tempo, até o estabelecimento da distribuição.

Segundo Cateora e Graham (2001), a estrutura japonesa é bem diferente daquela dos americanos e europeus, já que requer um estudo aprofundado por parte das empresas que pretendem entrar nesse mercado. O sistema de distribuição japonês é muito comentado por vários autores, por ser considerado altamente desenvolvido, comprometido com a satisfação das necessidades do consumidor, e também por ser a barreira tarifária mais eficiente ao mercado japonês.

Os autores ressaltam quatro características distintas na estrutura japonesa: a estrutura é dominada por diversos intermediários pequenos, que lidam com pequenos varejistas; os fabricantes é que controlam o canal; filosofia de negócios adaptada por uma cultura singular; e leis que protegem e regulamentam a base do sistema.

Assim, os canais de distribuição são parte integrante do planejamento de marketing internacional, devendo ser compatíveis com os aspectos de preço, produto e comunicação. Para Keegan e Green (2003), antes de iniciar o processo de seleção dos canais intermediários, a empresa precisa identificar os mercados-alvo específicos, dentro e entre os países, definir as

metas de mercado em termos de volume, participação de mercado e margem de lucro, identificar os compromissos financeiros e de recursos humanos que serão utilizados na distribuição, identificar o controle, a extensão dos canais e as condições de venda.

Depois de analisados e identificados esses pontos, a empresa poderá realizar o processo de seleção dos intermediários, considerando alguns fatores de decisão, como a função e eficiência que irão desempenhar sobre os custos dos serviços prestados, bem como a disponibilidade e a extensão do controle da empresa sobre as atividades.

2.4.4 Estratégia de comunicação

As empresas não devem limitar-se a fazer bons produtos e serviços. É fundamental que informem aos clientes sobre os benefícios, atributos que os produtos proporcionam, valor e acesso e eles. Essas informações reforçam o posicionamento do produto na mente dos consumidores.

O conjunto de atitudes a serem tomadas para que determinado produto ou serviço tenha mais aceitação no mercado é chamado de promoção. McCarthy e Perreault (1997 p.230) conceituam promoção como “a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”.

De acordo Kotler e Armstrong (2003), para que haja sucesso na comunicação entre a empresa e o cliente, é necessário um sistema de comunicação, a fim de transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a empresa e seus produtos.

Do mesmo modo, Keegan e Green (2003) afirmam que o principal objetivo da comunicação é transmitir aos clientes os benefícios e valores que um produto ou serviço oferece, mas um dos grandes desafios é proporcionar uma comunicação eficiente.

A adoção de políticas de promoção no mercado internacional é indispensável para o sucesso da empresa. Os elementos do mix promocional usados no exterior são os mesmos do mercado

doméstico, sendo relevantes a propaganda, a venda pessoal, promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto.

Kotabe e Helsen (2000) também afirmam que a etapa no desenvolvimento de um plano promocional de marketing internacional é similar à adotada no marketing doméstico: Seleção da audiência-alvo e do tema de posicionamento, definição dos objetivos específicos da campanha, determinação do orçamento promocional, desenvolvimento de uma estratégia de mensagem, decisão sobre a estratégia de mídia, monitoramento e avaliação da eficácia da campanha.

A propaganda e a promoção são ingredientes básicos no mix de marketing para uma empresa no mercado internacional. De acordo com Cateora e Graham (2001), dentre os elementos promocionais, a propaganda envolve decisões com mais frequência, pois, normalmente, é afetada pelas diferenças culturais entre os mercados. Os consumidores respondem com base em sua cultura, estilo, sentimentos, valores, crenças e percepções.

Na comunicação, respeitar as diferenças e compreender as realidades locais é pressuposto estratégico para o sucesso dos negócios. A falta de critérios claros no entendimento das realidades regionais pode comprometer sobremaneira os mais bem-intencionados planos promocionais.

Segundo Keegan (2005 p. 324), “a mensagem do anunciante global (ou emissor) deve ser codificada, transmitida via canal apropriado e decodificada pelo consumidor (ou receptor). A comunicação ocorre somente quando o significado é transferido”.

O autor também expressa quatro dificuldades principais que podem comprometer o processo de comunicação com os consumidores em qualquer parte do mundo: A mensagem pode não atingir o receptor alvo; esse problema pode ser ocasionado pela falta de conhecimento do anunciante em relação ao alcance e ao tipo de mídia mais utilizado no país.

Outra dificuldade seria a decodificação da mensagem, que pode não ser interpretada pelo consumidor. Também a falta de informação cultural sobre o público-alvo pode não favorecer a persuasão ao receptor e a eficácia da mensagem pode ser comprometida pelo ruído. A

influência externa das propagandas do concorrente ou de pessoas ligadas à área de vendas pode interferir no resultado da comunicação.

2.4.4.1 Propaganda

A propaganda torna-se a cada dia uma ferramenta importante e indispensável no auxílio das atividades de compra e venda por parte das empresas. Keegan e Green (2003 p.403) argumentam: “Propaganda pode ser definida como qualquer mensagem paga, patrocinada, veiculada por meio de comunicação de massa.”

As decisões de propaganda internacional envolvem muita complexidade que não se apresenta aos anunciantes no mercado doméstico. Uma questão política muito questionada pelas empresas que operam no mercado estrangeiro é saber se a propaganda deve ser global ou adaptada.

Segundo Keegan e Green (2003), propaganda global utiliza apelos, mensagens, arte, textos e roteiros semelhantes em diversos mercados mundiais. Existem várias razões para o crescimento contínuo da popularidade da propaganda global. Um destes consiste na formação de uma identidade comum a todos os mercados, seguindo-se a redução de custos significativos na publicidade, quanto maior a recorrência de uma mesma divulgação, além de maior acessibilidade aos canais de distribuição. Tal investimento procede, pelo fato de os produtos de consumo, em um mercado competitivo, serem distribuídos nas gôndolas, demandando investimento dos fabricantes na propaganda, para persuadirem os varejistas ou intermediários a comercializarem seus produtos em vez daqueles do concorrente, além de conscientizá-los de que os consumidores são representantes finais do resultado desse processo.

Também a língua é considerada uma das grandes barreiras para as empresas no exterior, na visão de Kotabe e Helsen (2000). Muitas propagandas não alçam seus objetivos por causa da ampla variedade de línguas, como erros nos textos de propaganda. Podem ser identificados três tipos de erros principais de tradução que passam pela simples desatenção, que consiste em gafes de tradução; palavras com significados múltiplos e mau uso de expressões idiomáticas.

Além dos desafios da tradução, outro aspecto citado por Cateora e Graham (2001) são os baixos índices de alfabetização em muitos países, o que demanda mais cuidado e maior alcance da informação, para facilitar a comunicação. Para fazê-lo, é necessário investir em propagandas mais criativas, valendo-se, principalmente, do uso da mídia falada. Além disso, a multiplicidade de línguas em um mesmo país também constitui um problema para a empresa anunciante. A Suíça, por exemplo, é um país pequeno que possui quatro línguas distintas, o que torna as exigências mais dinâmicas e amplas, quanto maior for o público pretendido.

Dessa forma, Keegan (2005) ressalta a importância do envolvimento com agências de propaganda local no desenvolvimento de campanhas promocionais, por causa do domínio e conhecimento dos costumes locais.

Kotabe e Helsen (2000) acrescentam aos obstáculos enfrentados pelas empresas as restrições culturais, que representam as maiores barreiras na propaganda internacional. Nesse sentido, a religião do país anfitrião é um dos aspectos que deve ser observado com maior rigor.

Em outras palavras, Cateora e Graham (2001 p. 325) afirmam que: “Os problemas associados à comunicação com pessoas de diversas culturas apresentam-se como um dos maiores desafios criativos à propaganda”. Assim, o conhecimento da diversidade cultural deverá alcançar todo o planejamento da propaganda.

A infraestrutura de mídia, também é um fator que deve ser analisado com muita cautela pelas empresas anunciantes. De acordo com Kotabe e Helsen (2000), em determinados países como Japão e Estados Unidos, o problema pode ser originado na dificuldade de escolha entre inúmeras opções de mídia, devendo a empresa investir em diferentes tipos, visando a mais retorno, o que resulta em aumento dos custos. Já em mercados emergentes, a infraestrutura da mídia está ainda em desenvolvimento, sendo comum a falta de informação sobre as opções mais expressivas, a qualidade do material impresso costuma ser ruim e os preços não são estáveis.

A regulamentação da propaganda também é citada pelos autores como grande obstáculo para as empresas anunciantes. Além do grande volume de regulamentações, elas diferem de país para país. Em determinados países, a propaganda é controlada pelo governo e outros, por

alguma forma de autorregulamentação. O motivo de existir a autorregulamentação no setor de propaganda volta-se à proteção. Consiste em proteger os consumidores contra propaganda enganosa, proteger os anunciantes contra acusações dos concorrentes, até mesmo para prevenir o controle do setor de propaganda pelo governo.

Cateora e Graham (2001, p.323) também afirmam que as regulamentações em relação à propaganda comparativa variam de país a país, como o exemplo seguinte, citado na Europa:

Na Alemanha, é ilegal usar qualquer terminologia comparativa; você pode ser processado por um concorrente se fizer isso. Bélgica e Luxemburgo banem explicitamente a propaganda comparativa, embora ela seja claramente autorizada no Reino Unido, na Irlanda, na Espanha e em Portugal, onde as diretrizes sobre a propaganda comparativa permitem comparações implícitas que não nomeiem os concorrentes, mas banem as comparações explícitas que mencionem os nomes dos produtos.

Para resolver ou amenizar um pouco os problemas em relação à propaganda no mercado internacional, Kotabe e Helsen (2000) estabelecem algumas ações possíveis como: acompanhar as regulamentações e legislação no país alvo, estabelecer atividades de *lobbying* com o governo local, apelar para a disputa judicial em relação às regulamentações vigentes do país e adaptar as estratégias do composto de marketing.

2.4.4.2 Promoção de vendas

De acordo com Cateora e Graham (2001), a promoção de vendas é um esforço em curto prazo, em que as atividades de marketing estimulam as compras dos intermediários ou do consumidor final através de descontos, demonstrações nas lojas, amostras, brindes, cupons, concursos, sorteios, feiras e outros, a fim de complementar a propaganda e a venda pessoal.

As leis e a forma de utilizar a promoção de vendas também variam de acordo com cada país. Muitas empresas multinacionais consideram a promoção de vendas um assunto local.

Kotabe e Helsen (2000) acrescentam algumas razões que explicam a atitude local em relação às promoções como: o desenvolvimento econômico de um país, onde a baixa renda e o elevado índice de analfabetismo desfavorecem alguns tipos de ferramentas, mas, ao mesmo

tempo, possibilita a emprego de ferramentas atrativas como amostra grátis e “pacotes” com descontos.

Outro fator que se relaciona à maturidade do mercado é o ciclo de vida do produto, pois, de acordo com o estágio do mesmo, a promoção será alterada. Em mercados onde o produto está no estágio de introdução, as ferramentas que instigam a experimentação são amostras grátis e cupons. Já em mercados onde o produto encontra-se no estágio de maturidade, as ferramentas de promoção mais usadas são formas de incentivo como cupons de descontos e promoções aos canais, a fim de estimular a lealdade da marca.

As percepções culturais também refletem o uso da promoção local, a exemplo das loterias, que podem causar impacto negativo, em determinados países, considerando-se autorregulamentações específicas das mesmas e detenção de direitos sobre seus resultados.

A regulamentação local do país alvo é considerada um dos fatores mais decisivos no planejamento da promoção de vendas, sendo que, para algumas práticas, pode haver grandes restrições, ou podem ser proibidas. Enquanto em alguns países o governo controla o volume de desconto concedido no varejo, em outros se estabelece permissão para qualquer tipo de promoções de vendas (Vide Quadro 2).

Segundo Keegan (2005), o aumento do uso da promoção de vendas como ferramenta de comunicação de marketing pode ser demonstrado em termos de forças e vantagens para a empresa. Um dos aspectos citados é que proporciona aos gerentes encarregados pela promoção um resultado imediato. Além disso, os compradores podem sanar dúvidas em relação ao produto e efetuar o preenchimento de formulários que subsidiam a formação de um banco de dados de clientes da empresa.

Na opinião de Cateora e Graham (2001), uma ferramenta de promoção muito eficaz, quando o produto tem um novo conceito, ou quando sua participação de mercado é pequena, é a degustação de alimentos e distribuição de bens de consumo não durável.

Keegan (2005) apresenta, conforme transcrito no Quadro 2, a regulamentação da promoção de vendas na União Europeia, que ainda é bastante diversificada, e ressalta que em muitos países

diversas técnicas estão passando por reformulação e, dessa forma, torna-se imprescindível monitorar constantemente as regulamentações locais, para evitar futuros problemas.

Quadro 2
Promoção de vendas em países selecionados da UE

Táticas	Alemanha	França	Reino Unido	Holanda	Bélgica
Reduções de preço no pacote	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Brinde no pacote	??	??	Sim	??	??
Produto extra	??	Sim	Sim	??	??
Vales em dinheiro	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Concurso de prêmio gratuito	Não	Sim	Sim	Não	Não

Legenda: **Sim** = Legalmente permitido; **??** = Sob revisão; **Não** = Não permitido legalmente

Fonte: Keegan (2005, p. 348).

Outro ensinamento de Kotabe e Helsen (2000) está relacionado às feiras e aos eventos comerciais, consideradas ferramentas de promoção essencial para a inserção no mercado internacional. As feiras causam impactos diretos com as vendas realizadas no estande; e indireto, sobre as vendas do expositor.

Para Pipkin (2003 p. 107), “A feira consiste, basicamente, em um ponto de encontro entre os interessados em vender e aqueles interessados em comprar”. Para decidir se convém ou não participar de uma feira ou exposição, a empresa deverá analisar as seguintes questões: se o mercado é potencial para os produtos e a empresa, os produtos satisfazem as exigências de mercado, a empresa possui capacidade de produção para um abastecimento contínuo, quais as perspectivas de resultado e se a empresa está preparada para realizar investimentos após a feira. Segundo o autor, há duas modalidades de eventos, que chamadas de Feiras e Exposições Horizontais. As Feiras e Exposições Verticais ou Setoriais limitam-se a áreas específicas do mercado, enquanto as Horizontais ocorrem quando há a presença de expositores de vários e distintos segmentos.

Além de proporcionar contatos com novos clientes, as feiras e exposições internacionais oferecem oportunidades de negócios entre exportadores e importadores, contatos com órgãos de comércio de governos estrangeiros, dentre outros aspectos como redução de custos e foco no público-alvo (KEEGAN, 2005).

2.4.4.3 Venda pessoal

Segundo Keegan (2005 p. 345), “A venda pessoal é uma comunicação de mão dupla entre o representante de uma empresa e um cliente potencial, do qual também surge um *feedback* para a empresa”. A venda pessoal também apresenta desafios para a empresa no mercado internacional, pois o comprador e vendedor podem originar-se de diferentes meios nacionais e culturais.

Como afirma Cateora e Graham (2001), o vendedor é a conexão direta que uma empresa possui com seus clientes, de modo que, para muitos clientes, o vendedor é a genuína ou própria empresa.

Portando, torna-se necessária uma atenção especial no processo de seleção, treinamento, motivação e na compensação de uma força de vendas no exterior. De acordo com os autores, há três fontes de recrutamento para a força de vendas no exterior: pessoas do país natal, chamados de expatriadas, pessoas do país local, denominadas de nativas e pessoas de um terceiro país. Em todas as alternativas citadas, devem ser considerados os atributos culturais, a fim de obter bons resultados no processo de vendas.

2.5 ANÁLISE DA INDÚSTRIA: FORÇAS QUE INFLUENCIAM A COMPETIÇÃO

Uma das formas de uma empresa entender os concorrentes consiste em analisar a indústria. Segundo Keegan e Green (2003), a essência da estratégia de marketing internacional está em relacionar os pontos fortes de uma empresa com o seu ambiente. À medida que os horizontes das empresas expandiram-se de mercados domésticos para mercados globais, expandiram-se também os horizontes dos concorrentes. Assim, o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia.

Para Porter (1986), na busca por participação de mercado, a competição não se apresenta apenas através dos concorrentes; pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia, e existem forças competitivas que vão além do que esteja representado, exclusivamente, pelos concorrentes do setor. Assim, nesse viés, evidencia-se a

importância do relacionamento da empresa com o seu ambiente, para se demonstrar estratégia competitiva. Outrossim, o principal aspecto do ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com as quais ela venha a competir.

Ainda na visão do referido autor, o grau de competição em um segmento industrial depende de cinco forças básicas que estão esquematizadas na Figura 2, a saber: Ameaças de novos entrantes; intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de barganha dos clientes; e poder de barganha dos fornecedores. Cada um desses elementos será capaz de expor os pontos fortes e fracos da empresa, determinar o seu posicionamento, identificar pontos de alavancagem e destacar as tendências de maior importância, tanto no sentido de surgimento de oportunidades como de ameaças.



Fonte: Modelo Porter (1986, p. 12).

Figura 2: As cinco forças competitivas

A partir dessa interação, o autor descreve o modelo abordando as cinco forças competitivas elementares que irão caracterizar a estrutura competitiva em uma indústria.

I. Ameaças de novos entrantes

Novos entrantes em uma indústria causam aumento da oferta, um desejo de ganhar participação e posição no mercado e, muito frequentemente, novas formas de atender as necessidades do consumidor. Novos concorrentes empurram os preços para baixo e diminuem as margens, implicando redução da lucratividade da empresa em longo prazo. Segundo o autor, há seis grandes fontes de barreiras para os novos entrantes:

1. Economia de escala: refere-se à redução dos custos por unidades de um produto ou serviço, à medida que aumenta o volume total da produção em um determinado período.
2. Diferenciação de produto: Altos níveis de diferenciação de produto e fidelidade à marca, como resultado de atributos físicos do produto ou de comunicação eficaz de marketing, levantam barreiras a prováveis entrantes da indústria.
3. Necessidade de capital: Demanda por altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, propaganda, vendas, serviços e estoque para capital circulante.
4. Desvantagem de custo independente do porte: Empresas já estabelecidas possuem vantagens de custos que não podem ser obtidas pelos novos entrantes, independentes de seu porte ou de suas economias de escala.
5. Acesso a canais de distribuição: Os canais de distribuição podem estar saturados, exigindo grandes investimentos, ou não estão disponíveis, sendo utilizados pelas empresas existentes.
6. Política governamental: O governo pode restringir a entrada de novos concorrentes em determinados setores. Até mesmo exigências que visam ao controle da poluição também podem servir de barreiras de entrada, em virtude do elevado nível de investimento.

II. Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes refere-se a todas as ações tomadas pelas indústrias para melhorar sua participação no mercado. Pode ser manifestada na competição por preço, campanhas de publicidades, posicionamento de produto e diferenciação.

III. Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A disponibilidade de produtos substitutos impõe limites aos preços que as empresas líderes de mercado podem cobrar em uma indústria, altos preços podem induzir os compradores a preferir o produto substituto.

IV. Poder de barganha dos clientes

Em geral, os interesses dos compradores são atendidos, quando conseguem diminuir a lucratividade da indústria dos fornecedores. Segundo Porter (1986), um grupo de compradores será influente se as seguintes situações forem verdadeiras: Concentração em grandes quantidades em relação ao total de vendas do setor; os produtos a serem adquiridos pelos compradores representam uma porcentagem significativa de seus custos; os produtos adquiridos são padronizados e sem diferenciação; os compradores enfrentam poucos custos de mudança; os compradores têm lucros baixos, criando, desse modo, pressão para reduzir os custos de compras; os compradores podem fazer uma integração para trás. Tornando-se seus próprios fornecedores; o produto do setor tem importância relativamente pequena para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e quando os compradores estão inteiramente informados.

V. Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem ter poder suficiente sobre uma indústria e poderão elevar os preços a níveis suficientemente altos para influenciar significativamente a lucratividade da indústria. As condições que tornam os fornecedores com maior poder basicamente espelham aquelas que tornam os compradores poderosos. Como o setor que fornece é dominado por poucas empresas; não existem produtos substitutos; o setor que compra não é considerado um cliente

importante para os fornecedores; os produtos do fornecedor são insumos importantes para o negócio do comprador; os produtos do fornecedor são diferenciados e os fornecedores fazem uma ameaça consistente de integração para a frente. Isso significa que eles podem se tornar seus próprios clientes.

Portanto, como descrito por Porter (1986), uma empresa pode operar de forma lucrativa em um determinado setor, com grandes barreiras de entrada, baixa intensidade de concorrência entre empresas semelhantes, sem produtos substitutos, compradores fracos e fornecedores fracos. Por outro lado, uma empresa que atua em setor com pequenas barreiras de entrada, concorrência intensa, muitos produtos substitutos e compradores e fornecedores fortes, sofrerá forte pressão para gerar um lucro adequado.

2.6 O MERCADO CALÇADISTA BRASILEIRO

Neste tópico, encontra-se uma panorâmica do mercado brasileiro de calçados, com foco nas indústrias calçadistas de Belo Horizonte. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2010), o processo de desenvolvimento econômico da indústria calçadista brasileira iniciou-se no Rio Grande do Sul, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães, em 1824. Instalados no Vale dos Sinos, além de atuarem na agricultura e na criação de animais, esses estrangeiros também trouxeram consigo a cultura do artesanato, principalmente em artigos de couro. Mais tarde, em 1888, fundou-se a primeira fábrica de calçados do Brasil.

Quanto mais crescia a demanda por calçados, a cada ano, mais se expandia a produção, formando-se aquilo que hoje constitui um dos maiores clusters de calçados do mundo. O Brasil trabalhou muito para criar sua independência na área produtiva, e hoje é o único país a apresentar autossuficiência em todos os processos da produção de calçados. Esse processo só se realizou porque o país desenvolveu o maior conglomerado calçadista do mundo; possui rebanhos bovinos e curtumes para sua produção; há indústrias responsáveis pela fabricação de qualquer componente utilizado na produção de calçados; detém grande número de instituições de ensino para a formação de recursos humanos; tem criado centros de pesquisas para o desenvolvimento de novos projetos e tecnologias.

O maior crescimento do setor teve início nos anos de 1960, com exportações acontecendo em grande escala. A primeira exportação brasileira em larga escala ocorreu em 1968, com o embarque das sandálias Franciscano, da empresa *Strassburguer*, para os Estados Unidos. A produção nacional, naquela época, era de 80 milhões de pares anuais. Novos mercados começaram a surgir no exterior, e os negócios prosperaram. As empresas faziam os contatos com os compradores internacionais e trabalhavam diretamente com os *line builder* - responsáveis pela criação das linhas.

A partir de então, nas últimas quatro décadas, o Brasil tem representado um relevante papel na história mundial do calçado. Atualmente, segundo dados do MDIC (2010), o calçado é um dos principais itens da balança comercial brasileira, com um faturamento de US\$ 1,5 bilhão em operações internacionais.

Favorável a essa situação de crescimento, vale ressaltar as condições socioeconômicas, com ênfase na pecuária e na indústria brasileira, como elemento de destaque. Dados do MDIC (2010) mostram que o Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo, com um número superior a 198 milhões de cabeças de gado de corte. O país atualmente é o terceiro colocado no ranking mundial de produção de couros, atrás apenas dos Estados Unidos e da União Europeia.

A grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 300 indústrias de componentes instaladas no Brasil. Existem na atualidade cerca de 800 empresas curtumistas atuando na elaboração de couros e peles bovinas, processando anualmente mais de 30 milhões de peles (MDIC, 2010).

Outro mencionado fator considerado de relevância para o setor, segundo MDIC (2010), está relacionado aos maquinários, equipamentos e produtos químicos. A indústria brasileira de máquinas para calçados é composta por cerca de 100 empresas, sendo que cerca de 90% das máquinas e equipamentos utilizados na fabricação dos calçados brasileiros são de produção nacional. As máquinas são desenvolvidas e desenhadas no Brasil, com o “*know-how*” próprio, embasado em pesquisas e treinamentos em outros países. Os fornecedores de produtos químicos, além das suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, também proporcionam

assistência técnica especializada aos fabricantes de sapatos. Estas ações representam um grande diferencial para a competitividade do calçado no Brasil.

Segundo os dados do MDIC (2010) e da Abicalçados (2010), é com essa estrutura altamente capacitada que os fabricantes de calçados realizam a produção do calçado brasileiro, hoje exportado para os cinco continentes, detendo os mais modernos conceitos de administração de produção e gestão de fabricação, como *just in time* e demais processos de qualidade internacional. É uma indústria altamente especializada em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e infantis, além de calçados especiais.

Nesse contexto favorável, o crescimento é fato que se confirma pelos dados da Apex-Brasil (2010), ao avaliarem o posicionamento do Brasil no ranking, confirmando que há muitos anos o país situa-se entre os dez maiores produtores e exportadores de calçados em nível mundial, sobretudo dos calçados em couro. É o terceiro maior produtor de calçados no mundo, perdendo em volume apenas para China e Índia, respectivamente. Fabrica 800 mil pares ao ano, dos quais cerca de 25% são exportados para mais de 140 países.

Segundo a Abicalçados (2010), no ano de 2008, o país exportou 165 milhões de pares de calçados, atingindo US\$ 1,8 bilhão com o embarque. O principal importador de calçados brasileiros é o norte-americano, seguido pelo Reino Unido, pela Argentina e Itália.

Segundo essa associação, o setor de calçados no Brasil caracteriza-se pela existência de um grande número de empresas, com destaque para as pequenas e médias empresas. O parque calçadista brasileiro em 2008 contemplava cerca de 8.000 indústrias, localizadas em diversos Estados, sendo que os maiores polos ficam no Rio Grande do Sul, em São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará. Essas empresas somam uma produção anual de 650 milhões de pares de calçados.

Nesse contexto, destaca-se o estado de Minas Gerais, onde a diversificação de produtos e de estilos tem sido uma das principais características do Estado. O Estado abriga três mil fábricas que empregam 30 mil pessoas. A produção de 20 milhões de unidades, entre calçados e artefatos de couro, soma R\$ 1 bilhão (MDIC, 2010).

Seu principal polo produtor está localizado na cidade de Nova Serrana, cuja indústria é especializada na produção de calçados masculinos e femininos, sandálias desportivas, tênis, chuteiras, chinelos, botas e calçados ortopédicos.

Quadro 3

Considerações acerca da posição da produção do setor calçadista do estado de Minas Gerais no Brasil

Estado de Minas Gerais	
Número de empresas em 2008:	1.421
% do Brasil:	17,6
Número de empregados em 2008:	24.654
% do Brasil:	8,4
Exportações em US\$ milhões em 2009:	14,1
% do Brasil:	1,0
Exportações em milhões de pares em 2009:	1,2
% do Brasil:	1,0

Fonte: MTE/RAIS; SECEX/MDIC e ABICALÇADOS (2010).

Nova Serrana, com cerca de 1.000 indústrias de calçados em atividade, está localizada na região Centro-Oeste de Minas Gerais, às margens da BR-262, a 112 quilômetros de Belo Horizonte, classificada em terceiro lugar na produção nacional. É considerada a Capital Nacional do calçado Esportivo. Segundo dados do Sindicato da Indústria de Nova Serrana – SINDINOVA (2010), a cidade tem-se preparado, com estrutura e tecnologia, para tornar-se o primeiro polo Calçadista, com a criação do Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE), hoje SINDINOVA. A pretensão corresponde aos investimentos na aquisição dos mais avançados equipamentos que utiliza no setor de produção.

De acordo com dados da Abicalçados (2008), o polo de Nova Serrana produz 77 milhões de pares de calçados por ano e emprega 18 mil trabalhadores. Na cidade, são 60 mil habitantes. Estima-se que 55% dos calçados esportivos produzidos no Brasil tenham origem em Nova Serrana. Estes números fizeram com que o município fosse inserido na lista das 25 melhores cidades para se investir e empreender no Brasil, segundo a revista brasileira Pequenas Empresas & Grandes Negócios.

O segundo polo produtor de calçados de Minas Gerais é a cidade de Belo Horizonte, reconhecida pela qualidade dos calçados femininos de vanguarda. A indústria mineira de calçados aposta na diversificação de produtos e estilos, fazendo do design um diferencial importante na competitividade do mercado externo (ABICALÇADOS, 2008).

Segundo dados da Abicalçados (2008), Belo Horizonte, a capital mineira, atua diretamente na produção de calçados femininos e de artefatos com design diferenciado. O surgimento do polo remonta a 1897, mas foi a partir de 1930 que os profissionais do setor deram os primeiros passos rumo à industrialização, com a vinda de imigrantes italianos que fugiram da depressão na Europa e se instalaram no local.

A região metropolitana de Belo Horizonte tem em torno de mil fábricas divididas entre calçados e artefatos, que empregam quase dez mil pessoas. O segmento de calçados tem cerca de 600 empresas que geram mais de sete mil empregos. A produção estimada é de 15 milhões de pares.

O polo calçadista de Belo Horizonte conta, além de empresas estabelecidas na cidade, com indústrias instaladas na região metropolitana. Segundo a Abicalçados, em 2005, o polo calçadista de Belo Horizonte produziu em torno de 22,5 mil pares/dia, provenientes da atividade de mais de 350 empresas de calçados, que geraram em torno de três mil empregos diretos e quase dois mil indiretos.

Ainda, segundo Abicalçados (2008), as exportações de calçados geraram em 2005 uma receita de US\$16.800 milhões de dólares, referente ao embarque de 954 mil de pares. As exportações de calçados de Belo Horizonte têm como destino a América Latina, a Europa, o Oriente Médio e os EUA.

No próximo capítulo, são tratados os aspectos metodológicos da pesquisa levada a efeito no âmbito desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que embasaram o desenvolvimento do estudo. A escolha do método de pesquisa e das técnicas adotadas para o alcance dos resultados está fundamentada nos objetivos e na natureza deste estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA E MÉTODO UTILIZADO

A metodologia utilizada neste estudo ancora-se na classificação, quanto aos meios e quanto aos fins, descrita por Vergara (2000):

Quanto aos fins:

A pesquisa conduzida é de natureza exploratória, pois propôs tornar o assunto mais familiar, consolidando o aprimoramento de uma ideia. A pesquisa realizada teve como objetivo descrever o processo mercadológico utilizado por uma empresa mineira do setor calçadista na internacionalização de seus produtos.

As pesquisas nas áreas de ciências sociais abrangem estudos exploratórios, os quais, segundo Yin (2005), firmam o objetivo de familiarizar com o assunto ou com uma determinada situação, com o intuito de compreendê-lo, para se elaborar a formulação do problema com maior rigor.

Mattar (2001) acrescenta que a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis através de levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudo de casos selecionados e observação informal.

Quanto aos meios:

Neste estudo de caso, pretende-se buscar a profundidade da questão proposta descrevendo como tem sido o processo mercadológico adotado por uma empresa calçadista para internacionalizar seus produtos.

Segundo Yin (2005 p.32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

Para o mencionado autor, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Entretanto, o estudo de caso apresenta limitações, destacando as dificuldades, ou até mesmo a impossibilidade de generalizações dos resultados levantados, uma vez que as unidades pesquisadas podem não ser representativas do universo total.

Segundo Vergara (2000), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, que pode ser uma pessoa, uma família, uma empresa, um produto, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Ele apresenta caráter de profundidade e de detalhamento.

Segundo Yin (2005 p.33), “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”. Em outras palavras, enfrenta situações tecnicamente únicas, havendo mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

Portanto, ao relacionar o arcabouço metodológico com o objetivo do estudo e com a unidade de análise selecionada, evidencia-se a natureza qualitativa dessa pesquisa exploratória. Para Mattar (2001), a pesquisa qualitativa caracteriza-se como um conjunto de técnicas interpretativas que tem como finalidade decodificar, descrever e narrar, objetivando-se o

entendimento de um dado fenômeno, o que é típico de um estudo exploratório, e não a frequência com que o mesmo ocorre.

Neste estudo, buscou-se contribuir para a formação de um conjunto de conhecimentos, juntamente com outras pesquisas a respeito do processo de marketing internacional das empresas brasileiras.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIDADE DE OBSERVAÇÃO

A definição da empresa a ser analisada foi realizada em duas etapas: na primeira, foram definidos critérios fundamentais para cumprir os objetivos da pesquisa. Para tanto, ficou determinado que fossem empresas do setor calçadista, localizadas na cidade de Belo Horizonte, entre pequeno e médio porte, e que permaneciam com o processo de internacionalização.

Para definição do porte da empresa, foi considerada a classificação do SEBRAE (2010) que utiliza o critério por número de empregados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

Quadro 4

Critério de classificação do porte das empresas

Indústria	
Micro	Com até 19 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados
Média	De 100 a 499 empregados
Grande	Mais de 500 empregados

Fonte: SEBRAE/MG (2010).

A partir da definição foram realizadas consultas em sites na internet e realizou-se contato por telefone para órgãos ligados ao setor calçadista de Minas Gerais, especialmente na capital, Belo Horizonte, para levantamento de informações sobre as indústrias do setor calçadista que

exportam. Foram relacionados: ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados; ABLAC – Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados; SINDICALÇADOS – Sindicato da Indústria de Calçados no Estado de Minas Gerais; FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Vitrine do Exportador, Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos; MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Outra forma de levantamento de dados de empresas que exportam foi a partir de fontes especializadas no setor de moda: revistas, publicações, informativos, sites e feiras internacionais.

No segundo momento após o levantamento de dados das empresas exportadoras, foi realizado contato por telefone e e-mail, a fim de confirmar as informações levantadas e solicitar a entrevista. Após um período de quase cinco meses, três empresas aceitaram participar do estudo: Luiza Barcelos, que produz calçados, cintos e bolsas femininos; Debora Germani, que fabrica calçados femininos; e San-Marino, produtora de calçados masculinos.

De acordo com Vergara (2000), a esse tipo de unidade de análise denomina-se acessibilidade, que, longe de qualquer procedimento estatístico, procede-se à seleção de elementos, pela facilidade de acesso. No entanto, a partir do primeiro contato na entrevista, ficou evidente que duas empresas encontravam-se com o processo de internacionalização paralisado, o que fez com que estas, San Marino e Debora Germani, ficassem fora do estudo.

Portanto, a unidade de análise foi a empresa Luiza Barcelos. A entrevista foi realizada no dia 18 de fevereiro de 2010, com a responsável pela área de Comércio Exterior e marketing da empresa. A entrevistada trabalha na empresa desde 2007, tem formação na área de Comércio Exterior. No momento da entrevista houve um breve contato com a designer Luiza Barcelos.

Com objetivo de buscar informações sobre o mercado calçadista mineiro, e na tentativa de levantar dados para complementar as informações da empresa contatada, foi realizada uma entrevista com o diretor executivo da Sindicalçados. A entrevista foi realizada na sede do Sindicalçados, localizado na Rua Bernardo Guimarães, 63, bairro Funcionário, em Belo Horizonte, Minas Gerais.

A entrevista com o Diretor executivo do Sindicalçados foi motivada pelas repostas obtidas das empresas por ocasião do primeiro contato: Quando era realizado o contato por telefone com as empresas que exportavam, segundo dados dos sindicatos, governo federal e fontes pesquisadas, a resposta era reticente, lacônica, por parte das empresas, onde um número considerável havia interrompido o processo de internacionalização.

Para complementar e aprofundar a análise do estudo foram pesquisados também os dados referentes ao setor através do site da Abicalçados.

3.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada mostrada no APENDICE A. O roteiro da entrevista baseou-se em fatores proporcionados pela revisão bibliográfica, constituindo-se em itens que visavam, sobretudo, alcançar os objetivos pretendidos por essa pesquisa empírica, mas também identificar empiricamente diversas proposições relativas ao processo de internacionalização das empresas brasileiras no setor de calçados em Belo Horizonte.

Para tanto, o questionário foi dividido em duas partes, Bloco I, abordando dados referentes a identificação da empresa; e Bloco II, relacionado ao processo mercadológico adotado na internacionalização da empresa.

3.4 COLETA DOS DADOS

Os dados da pesquisa de marketing podem ser classificados em dados primários e secundários (MATTAR, 2001). Consideram-se dados primários aqueles que não estão disponíveis, e que devem ser coletados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Para realização deste estudo, a fonte de dados primários utilizada são os entrevistados.

Denominam-se dados secundários aqueles que já foram coletados algumas vezes e até mesmo analisados com objetivos diferentes dos objetivos expostos na pesquisa em questão, disponibilizados aos pesquisadores que deles se utilizam. Para descrição do setor calçadista e para a caracterização das empresas, foram utilizados dados secundários disponíveis em revisões bibliográficas descritas em revistas especializadas, artigos, sites das empresas, sindicatos da classe, eventos internacionais e outros para consulta.

No caso da presente pesquisa, os dados coletados foram de natureza essencialmente primária, conduzidos através de entrevistas pessoais. Todas as entrevistas foram gravadas, a fim de não se perder nenhuma informação dos entrevistados. Houve também a oportunidade de conhecer toda a instalação e os maquinários da empresa Luiza Barcelos.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados de forma qualitativa, considerando-se que estes foram analisados qualitativamente, estruturando-se situações complexas ou estritamente particulares, sob ótica parcialmente subjetiva, para se examinar e refletir as percepções, para obter um entendimento de atividades sociais e humanas na área delimitada (RICHARDSON, 1999).

O tratamento qualitativo aplicou-se aos dados secundários e primários, através da descrição e da análise das respostas obtidas nas entrevistas, utilizando-se memórias e sumário, não sendo realizados procedimentos estatísticos. Buscou-se identificar, descrever e analisar o processo de internacionalização da empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será abordado o estudo de caso que compreende a caracterização da empresa pesquisada, a prática realizada pela empresa e a análise e discussão dos dados obtidos, juntamente com a comparação da teoria estudada no referencial teórico.

Procurou-se estudar a relação entre as questões encontradas na empresa, identificando-se fatores comuns e comparando-os com o marco teórico. Para isso, a apresentação e a análise dos dados foram realizadas em duas etapas. Na primeira, foi apresentada uma discussão na forma de narrativa, em perspectiva histórica, destacando-se os acontecimentos que constituem respostas à questão básica da pesquisa. Na segunda, foi realizada uma análise do caso, à luz das teorias estudadas, guiadas pelos objetivos da pesquisa, visando-se complementar esta análise por meio de respostas às questões específicas.

4.1 O CASO LUIZA BARCELOS

4.1.1 Caracterização da empresa

Quanto ao histórico, a empresa pesquisada surgiu na metade da década de 1980, tendo sido fundada por dona Dorinha Barcelos (Maria Auxiliadora) que, aos 56 anos, comprou uma fabriqueta e, mesmo sem experiência, começou a produzir calçados. Em poucos anos, profissionalizou a produção e convidou cada um dos filhos para liderar uma das áreas da empresa. Assim, a Luiza Barcelos foi fundada em 1989 pela família Barcelos na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. O progresso iminente da empresa permitiu que ela se posicionasse, atualmente, entre as dez mais importantes grifes de calçados femininos do país.

De acordo com a entrevistada, a infraestrutura da empresa sofreu modificações significativas ao longo de quase duas décadas. Em 2001, a empresa inaugurou seu Centro Tecnológico em Campo Bom, no Rio Grande do Sul, sua segunda planta industrial, totalizando hoje 16 mil m² de fábrica e 200 m² de showroom.

A empresa, classificada como de médio porte, possui um quadro efetivo de 200 funcionários computados neste total os que atuam na matriz, localizada em Belo Horizonte, com os da filial no Rio Grande do Sul. Segundo a entrevistada, a empresa possui uma equipe de profissionais especializados e capacitados para o mercado da moda. A produção mensal é de 35.000 pares de calçados por mês, utilizando sua capacidade de produção total. Com 21 anos de atuação no mercado, completados em 2010, a empresa está presente em todos os estados brasileiros através de lojas e representantes locais.

(...) Nossa marca foi criada há 21 anos, e está duas décadas no mercado, com consumidoras fieis, já são um grande feito de mamãe, dona Dorinha. Temos conquistas diárias. No campo das feiras, começamos nas paralelas, fomos para as oficiais e há mais de dez anos chegamos às internacionais – na Mican, em Milão, participamos de um estande só para convidados, chamado Visitors. Os produtos Luiza Barcelos também estão sempre presentes em editoriais de moda nacionais e estrangeiros, comenta a designer Luiza Barcelos (Fonte: Dados transcritos da entrevista).

Segundo dados da Abicalçados (2010), o espaço *Visitors* é uma das áreas mais concorridas da Micam. Em 2009, esse espaço teve a presença de sete estilistas brasileiros. Esse número representa mais que o dobro da estreia do Brasil nesse pavilhão no mesmo mês da edição de 2008. O crescimento na participação do setor destinado aos grandes nomes internacionais de produtos de luxo mostra que o Brasil está atento a esse consumidor.

De acordo com a entrevistada, em relação ao mix de produtos, desde sua primeira coleção de calçados, a empresa baseou sua produção em pilares que são mantidos até hoje, como design, conforto e qualidade. (...) *“A estética diferenciada, variedade de materiais e detalhes únicos, tornam cada modelo singular, aliando qualidade da alta tecnologia de desenvolvimento à sofisticação do acabamento artesanal.”* conforme declaração da designer Luiza Barcelos (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

A empresa tem como público alvo o sexo feminino da classe A e B, seu mix de produto compreende sapatos, bolsas e cintos. A empresa lança duas coleções por ano, e o processo de criação começa por uma pesquisa de mercado, desde a primeira coleção criada. Há também

uma pesquisa sistemática, feita nos arquivos da Luiza Barcelos, para definir o tema, onde há cinco coleções, e que tem sido relacionado ao momento estratégico da empresa.

Segundo a entrevistada “(...) a atenção aos detalhes vem literalmente da fábrica, desde a prancheta até a caixa lacrada para a entrega, todas as peças são tratadas como um produto artesanal, mesmo com toda a tecnologia usada no seu desenvolvimento. Este cuidado vem conquistando não só as mulheres brasileiras, mas também consumidoras dos quatro cantos do mundo”. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

4.1.2 Elementos determinantes de marketing para o processo de internacionalização

Segundo a entrevistada, a empresa Luiza Barcelos iniciou seu processo de internacionalização em 2005, tendo sido a busca por novos mercados o motivo de a empresa operar no mercado externo. Atualmente, o faturamento proveniente da comercialização no mercado internacional gira em torno de 20%.

De acordo com a entrevistada, quando a empresa iniciou o processo de internacionalização, não havia um plano de marketing estruturado para esse tipo de ação, nem foi realizada uma pesquisa de mercado internacional. A empresa iniciou sua participação nas feiras, tendo como foco o mercado interno. No entanto, apareceram clientes externos, iniciando assim sua comercialização para o mercado exterior. Hoje há um setor de Comércio Exterior responsável por toda a operacionalização no mercado externo. A orientação administrativa da empresa também está direcionada ao mercado externo.

Tal constatação corrobora afirmações de Cateora e Graham (2001), uma vez que a empresa reconhece a importância das diferenças nos mercados externo e interno e a importância dos negócios internacionais para a organização, a orientação frente aos negócios internacionais tende a crescer cada vez mais. Suas ações para o mercado externo passam a ser planejadas, com estratégias de marketing diferenciadas para cada país ou região.

De acordo com a entrevistada, atualmente, a empresa internacionaliza seus produtos para o Japão, Tailândia, Portugal, Polônia, Dinamarca, França, EUA, Turquia, Israel, Chile, Bolívia,

Austrália, Líbano, China e Hong Kong. A clientela da empresa passa por pequenas boutiques, que compram 80 pares de calçados, atingindo grandes lojas que compram 3.000 pares. Dentre os países citados, o Japão é o país com maior concentração de clientes.

A participação em feiras nacionais como a Francal Couro Moda em São Paulo e feiras internacionais favoreceu a entrada ao mercado externo. Por se tratar de um evento internacional, a empresa recebe visitantes de vários países, o que proporcionou a entrada simultânea em vários países, conforme dito pela porta-voz da empresa.

Como descrito por Kotabe e Helsen (2000), as feiras comerciais constituem poderosa ferramenta para divulgação dos produtos e estabelecimento de contatos com importadores. As feiras otimizam a relação custo/benefício sempre que a empresa planeja cuidadosamente sua participação. Para tanto, é necessária uma avaliação criteriosa em relação à escolha do evento, das vantagens advindas pela participação, dos custos e retorno obtidos. Quando mais específica, melhor o resultado por atingir um público determinado.

Czinkota e Ronkainen (2008) complementam que as empresas são capazes de alcançar um número considerável de oportunidades de vendas em um curto período de tempo a um custo razoável por contato. Segundo os autores, os visitantes das feiras comparecem por haver interesse específico nos produtos apresentados.

Segundo dados da Abicalçados (2010), a Francal é considerada uma das principais feiras internacionais no setor de calçados e acessórios que acontecem no Brasil. Está em sua 42^a edição. A feira acontece no Parque do Anhembi em São Paulo, sua periodicidade é anual, reúne aproximadamente 1.000 expositores, e recebe, em média, um público visitante de 50.000 mil pessoas por edição, em uma área total de 82.000 m². A feira tem caráter profissional, é aberta somente a profissionais do setor, como Lojistas, Importadores, Industriais, Empresários, Representantes Comerciais, Estilistas e outros mediante comprovação de atividade por meio de CNPJ e CPF.

A Feira recebe apoio da Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados e da Ablac – Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados. São apresentados calçados

masculinos, femininos e infantis, artigos esportivos, acessórios em couro, bijuterias, artigos de viagem, matérias-primas e equipamentos para o setor calçadista (ABICALÇADOS, 2010).

Outra participação importante da empresa, segundo a entrevistada, é no evento Minas Trend Preview, realizado em Belo Horizonte onde acontecem desfiles, palestras e expositores do mais alto nível, mostrando as tendências de moda. De acordo com a Abicalçados (2010), é considerado como o principal evento de pré-lançamento de moda do Brasil. O evento recebe apoio do Sindicato das Indústrias de Calçados do Estado de Minas Gerais, SEBRAE, SENAC, Sistema FIEMG, SESI, ABIT, Apex Brasil e outras empresas parceiras. A cada ano, o Minas *Trend Preview* cresce em média 30%. Em 2009, foram mais de 300 milhões de reais em negócios com compradores de todo o Brasil e países como Portugal, Espanha, França, Polônia, Colômbia, República Dominicana e Japão.

Segundo a entrevistada, o evento mais importante no meio internacional de que a empresa participa é a Micam na cidade de Milão na Itália, e comenta que essa Feira ocorre duas vezes ao ano. Trata-se de uma feira que vem crescendo ano a ano, pelo seu perfil e importância. “(...) *Recentemente a feira mudou seu endereço de realização, indo para um pavilhão de feiras novo, moderno e muito funcional, com 71.000 m² melhorando muito a qualidade de exposição e também facilitando a visita dos lojistas e distribuidores. São 1.600 fabricantes de calçados, sendo 1.000 expositores italianos e 600 de outros 20 países*”. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

Por sua vez, Minervini (2004) recomenda que a decisão para participação em feiras internacionais deve estar embasada em algumas informações que possam respaldar as ações da empresa, no que se refere a aspectos inerentes à economia do país do evento, à geografia, história, legislação, às linhas de crédito, à cultura, aos valores e às informações referentes a como os organizadores promovem o evento, a política de administração de visitantes, dentre outras. É importante ressaltar que o pessoal do estande deve dedicar a maior parte de sua atividade aos contatos comerciais e à venda.

Em relação às parcerias estratégicas, a entrevistada respondeu que, para inserção no mercado internacional, uma das parcerias foi com a Abicalçados, através do Projeto Comprador. Esse projeto denominado Programa *Brazilian Footwear*, é desenvolvido em parceria com a

ApexBrasil. “(...) *Através deste projeto a empresa já trouxe cerca de 10 novos clientes.*”
(Fonte: Dados transcritos da entrevista)

O principal objetivo do Programa *Brazilian Footwear* é promover a vinda de importadores de calçados de diferentes países nos quais os fabricantes brasileiros identifiquem um mercado potencial para seus produtos (ABICALÇADOS, 2010).

Sobre os investimentos realizados pela empresa para o processo de internacionalização, a entrevistada disse que houve investimentos em recursos físicos, humanos e infraestrutura da empresa para atender ao mercado externo. “(...) *A gestão da empresa passou a ter uma orientação mais focada ao mercado externo, porém não deixando de lado o mercado interno, e sim fortalecendo cada vez mais sua participação no mercado doméstico.*” (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

Foi observada na empresa a existência de uma preocupação com a estruturação, processo de marketing e das estratégias de internacionalização, buscando-se maior coordenação das ações do mercado doméstico com o mercado externo.

Do mesmo modo, Palacios e Sousa (2004), ressaltam que, ao abrir-se para o exterior, a empresa desenvolve nova cultura e aprimora seus métodos administrativos e organizacionais. Por outro lado, a diversificação de mercados, consequência inevitável do desenvolvimento do processo exportador, conduzirá ao aperfeiçoamento das estratégias mercadológicas, conhecimento de novas técnicas de produção e de comercialização e à utilização de plano de marketing mais atraente. Todos os fatores citados contribuem para maior competitividade da empresa, tanto no mercado externo quando no mercado doméstico. Manter o mercado doméstico aquecido é fundamental para as empresas com atuação internacional.

Segundo a entrevistada, dentre as principais dificuldades encontradas pela empresa no processo de internacionalização, a moeda dólar foi citada como fator de dificuldade preponderante, em relação à concorrência, pois sua oscilação influencia de forma direta na aquisição dos produtos brasileiros no exterior. Um problema mencionado na entrevista foi à barreira do Governo do Equador em 2009 que proibiu à importação de calçados. Na época, a

empresa havia acabado de participar de uma feira internacional, fechando uma venda considerável a um cliente naquele país.

Cateora e Graham (2001) afirmam que para o processo de internacionalização é fundamental que a empresa concentre a máxima atenção em todos os fatores do macroambiente de marketing, denominados elementos incontroláveis do ambiente externo, que causam profundo impacto nas estratégias mercadológicas da empresa. Portanto, é preciso monitorar constantemente o ambiente externo que a circunda, e é determinante de uma série de ameaças e oportunidades para suas operações.

A atenção aos fatores do macroambiente de marketing também foi ressaltada na entrevista pelo diretor executivo da Abicalçados. Segundo o entrevistado, ainda faltam mecanismos que possam proporcionar a viabilidade do processo de exportação por parte do governo brasileiro como financiamentos, isenção ou redução de alguns impostos para exportação e até mesmo para a própria economia do país (taxa de câmbio, inflação e juros), considerados pelo entrevistado os três pilares da economia.

Ainda segundo o entrevistado, em relação às empresas calçadistas de Belo Horizonte, ainda falta conhecimento sobre o mercado externo, setores específicos dentro da empresa da área de comércio exterior e marketing, e há carência de informação sobre o processo de internacionalização.

Como exemplo, cita uma indústria da cidade de Contagem que participou da Francal em São Paulo no ano de 2009 e recebeu a visita de um importador de Portugal, interessado nos produtos da empresa, o que o levou a solicitar amostras, logo após, o pedido foi concretizado. Porém, a empresa exportadora não tinha conhecimento algum sobre o processo e recorreu a outras empresas do setor para execução do processo, vendendo 200 pares. (...) *“Ou seja, ele não vendeu foi comprado”*. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

Ressaltou também que as empresas de grande porte como a Azaleia e Grendene possuem toda uma infraestrutura e conhecimento que viabilizam o processo de comercialização para o mercado externo.

4.1.3 Formulação de estratégias do composto de marketing no processo de internacionalização

Produto

Em relação às estratégias de produto, percebeu-se que a empresa sempre busca a padronização dos produtos. Segundo resposta da entrevistada, em alguns casos, a adaptação ocorre por influência da variável cultural que interfere diretamente nas ações do composto mercadológico. Um exemplo citado na entrevista foi da exportação para o Kuwait e Oriente Médio pela empresa, onde, por causa dos valores culturais, não é aceito o couro de porco no sapato, havendo a necessidade de mudança do tipo de couro.

Esta ação voltada à adaptação do produto está de acordo com Cateora e Graham (2001), quando afirmam que a distância cultural, os hábitos de consumo ou práticas mercadológicas são barreiras a serem vencidas. No entanto, cabe ao exportador um recurso de adaptar o produto ao mercado alvo. Essa decisão pode implicar desde o completo remodelamento do *desing* até modificações substanciais da embalagem.

Outro fator que exige a adaptação pela empresa, segundo a entrevistada é o período do inverno, quando há mudanças no tipo e cor do couro para botas, e modelos dos sapatos vendidos no mercado externo. A empresa estuda as tendências de cada país para selecionar a coleção que será apresentada ao mercado externo através das feiras. Outra modificação realizada na produção dos calçados é a marcação da numeração que é alterada, indicando o número para o Brasil, Europa e EUA: 35 BRA / 37 EUR / 6 USA.

A empresa também procura adequar suas embalagens às normas regulamentadoras para o mercado internacional. Conforme esclarece a responsável pelas exportações, “(...) *Na embalagem para a exportação, é regulamentado em alguns países o uso de uma etiqueta com a composição do produto chamada de Pictograma para sinalizar o tipo de produto como couro, sintético ou tecido. Também é utilizada a sílica gel dentro das embalagens para conservação dos sapatos, considerado item obrigatório para a exportação*”. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

Em Palacios e Sousa (2004), encontra-se a afirmação de que a embalagem também constrói a imagem da empresa no mercado interno e projeta a identidade nacional no mercado externo. Estas são submetidas à necessária padronização, de forma a ficarem compatíveis com os processos de movimentação de carga, transporte e armazenamento, em escala internacional. Os autores ressaltam que a embalagem envolve quatro aspectos: proteção, promoção, adequação às normas existentes e custos.

Em relação à marca utilizada pela empresa, foi respondido pela entrevistada que a estratégia usada é a marca do fabricante, apenas alguns clientes potenciais, em torno de 5%, compram com estratégia de marca própria, neste caso a empresa exige um pedido mínimo para produção desses calçados.

De acordo com o pensamento de Keegan e Green (2003), esse tipo de estratégia usado pela empresa “marca do fabricante” fortalece sua entrada no mercado externo, cria-se uma identidade, em função de sua personalidade ou de seu estilo. Ao comercializar seus produtos com sua própria marca, a empresa ganha em valor agregado, rentabilidade, fidelização e controle sobre o canal de venda. A desvantagem em relação à estratégia de marca própria é o fato de que o investimento por parte da empresa é bem maior, e o processo de desenvolvimento e maturação dos negócios são muito mais lentos.

Preço

Sobre a estratégia de preço utilizada no mercado externo pela empresa, foi respondido pela entrevistada que é menor comparado ao mercado doméstico, por causa do incentivo fiscal para a exportação, sendo um desses a isenção do ICMS, o que assegura para a empresa um preço mais competitivo, facilitando sua inserção no mercado internacional. Outro ponto ressaltado é que a estratégia de preço utilizada corresponde à mesma praticada para o público alvo no Brasil.

Em trabalho desenvolvido por Keegan e Green (2003), encontra-se a seguinte afirmação: Nas decisões em relação às estratégias de preços, a empresa deve considerar tarifas de exportação e outros impostos, frete, seguro, taxas, comissões para agente comercial, dentre outros.

Convém ainda considerar alguns fatores tais como: flutuações da moeda, inflação, controle e subsídios do governo.

Canais de Distribuição

Ao ser questionada em relação ao canal de distribuição, a entrevistada respondeu que é utilizado o canal indireto através do preço FOB – *Free On Board* – Livre a Bordo, onde o exportador entrega a mercadoria, desembarçada, a bordo do navio ou por meio de preço FCA – *Free Carrier* – Livre no Transporte Estipulado, através de transporte aéreo, indicado pelo importador.

Todas as despesas, até o momento em que o produto é colocado a bordo do navio ou entregue ao transportador, são de responsabilidade do exportador. Ao importador cabem as despesas e os riscos de perda ou dano do produto, a partir do momento em que a mercadoria transpuser a amurada do navio ou estar embarcada no transporte aéreo. A empresa entrega a mercadoria em qualquer porto ou aeroporto do Brasil, onde a mercadoria será desembarçada.

Foi verificado que o canal usado para o mercado externo é o indireto, quando a empresa vende seus produtos a um intermediário varejista ou distribuidor. Já no Brasil, segundo dados da empresa, atualmente, há 800 pontos de vendas em todo o país. A primeira loja própria de varejo da empresa foi aberta em agosto de 2009. O *show-room* da empresa está localizado juntamente com sua fábrica em Belo Horizonte, dispendo de uma variedade grande de produtos.

Propaganda

Em relação às estratégias de propaganda para o mercado externo, esta prática ainda não é realizada pela empresa. Segundo a entrevistada, a Abicalçados é quem realiza algumas campanhas publicitárias no mercado externo, a fim de fortalecer os produtos brasileiros. O meio promocional mais utilizado pela empresa para o mercado internacional é a participação nas feiras específicas de calçados e algumas no setor de vestuário.

Já para o mercado doméstico, segundo dados da empresa, há um investimento considerável, através de campanhas publicitárias, ações de mídia e relacionamento com os consumidores através de *Blogs, Twitter, Facebook* e com os lojistas. Dentre os principais veículos de mídia utilizados pela empresa estão revistas, jornal e internet.

Outro aspecto importante comentado na entrevista está relacionado com o controle de marketing no mercado externo, que é realizado diretamente com o cliente, através do processo de venda e pós venda com o importador. A esse respeito cabe ressaltar que na opinião de Cateora e Graham (2001), ao acompanhar e controlar as ações de marketing, a empresa passa a ter informações sobre seus processos e ações, podendo reavaliar suas estratégias. Muitas vezes, o sucesso na internacionalização depende dos profissionais envolvidos nos canais de distribuição, que têm como principal função fazer a ligação entre o produtor e o consumidor.

Dentre os elementos do composto de marketing considerado essencial para a penetração no mercado externo, foi mencionada a promoção, através das participações em feiras. “(...) *Na coleção de 2009, a empresa fechou novos clientes para China e Hong Kong, sendo o último a segunda compra do cliente, ou seja, as vendas estão crescendo e aumentando a participação da empresa em outros países.*”. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

4.1.4 Análise das forças competitivas

Ameaça de novos entrantes

Dentre os elementos que a empresa considera fator determinante, a barreira de entrada para novos concorrentes é a necessidade de capital. A entrevistada admite que o investimento em maquinário e tecnologia é alto, e que os clientes também estão cada vez mais exigentes, o que obriga a empresa a oferecer produtos de excelente qualidade, conforto, com design sofisticado e inovador. Cabe ressaltar que o capital torna-se necessário, também, para gastos com publicidades, pesquisa, estoque, e para absorver perdas com custos iniciais genéricos.

A afirmação da entrevistada está de acordo com teoria de Porter (1986), que afirma que a necessidade de investir em grandes recursos financeiros cria um terceiro tipo de barreira de

entrada. O autor complementa alegando que grandes quantias de capital podem ser necessárias para a construção de instalações para a produção, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, oferta de crédito ao consumidor e formação de estoques.

De acordo com a entrevistada, entre os fatores considerados determinantes para definir o grau de competição entre os concorrentes no mercado brasileiro e no exterior, encontra-se a diferenciação do produto, principalmente para o mercado externo e as campanhas publicitárias para o mercado doméstico.

Segundo Porter (1986), empresas já estabelecidas podem desfrutar de uma forte identificação de marca e da lealdade de consumidores com base em diferenças reais ou percebidas nos produtos, no atendimento aos clientes e na publicidade. Para o autor, os novos entrantes devem despende uma grande quantia de dinheiro e tempo para transpor essa barreira.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Em relação aos produtos estrangeiros que entram no mercado brasileiro, principalmente os produtos da China, a empresa não considera esses produtos como ameaças. Segundo a entrevistada (...) *“Os produtos da Luiza Barcelos são produtos de design sofisticados, de moda, nosso público alvo são das classes A e B e não compram os produtos chineses, considerados mais populares.”* A estratégia da empresa é manter o foco na produção de sapatos de alto valor agregado, cada calçado fabricado custa em média entre R\$ 200 e R\$ 250 nas vitrines, no mercado brasileiro.

De acordo com Porter (1986), quando os produtos são diferenciados, a concorrência é menos intensa, porque os compradores preferem determinados vendedores, e a eles prestam lealdade. Mas, quando há pouca diferenciação nos produtos ou serviços, as decisões de compra se baseiam em considerações de preço e serviços, o que resulta em uma competição maior.

Outro aspecto que dificulta a concorrência pelos produtos chineses, segundo a entrevistada, é a determinação de seu público alvo, considerado um público mais selecionado e sofisticado. *“(…) A empresa acompanha os bureaux de tendências de comportamento e mercado, mas afirmam que em 21 anos de marca, percebe-se que foi construída uma historia própria que*

orienta a empresa, existindo uma relação entre está história e suas consumidoras, sendo importante considerar seus desejos e suas expectativas em relação a marca.” (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

Ameaça de produtos substitutos

Em relação aos produtos substitutos para esse segmento, a empresa não os considera como uma ameaça, (...) *“nossas consumidoras são fieis ao uso dos produtos, tanto no mercado doméstico quando ao mercado externo”*. O perfil do usuário de sapatos possui um estilo mais voltado para moda e buscam por sofisticação e esse segmento está crescendo cada vez mais, o que pode ser notado nas participações em feiras, ressalta.

Porter (1986) ressalta que, ao colocar um valor sobre os preços que podem ser cobrados, produtos alternativos limitam o potencial de uma indústria. Exceção para ocasiões em que a indústria possa fazer um *upgrade* no produto ou diferenciá-lo de certa forma através de estratégias de marketing.

Poder de barganha dos clientes

Já o poder de negociação dos clientes empresariais no mercado externo, na visão da entrevistada, é maior, quando se trata de clientes potenciais. Cita alguns como Japão, França e Líbano, devido ao volume e periodicidade de compra, girando o pedido, em média, a mais de 2.000 pares de calçados.

Porter (1986) afirma que quando o produto corresponde, para os compradores, a uma grande porção dos custos, então o preço é questão importante para eles. Por essa razão, buscam preço favorável e compram de forma seletiva.

Uma das dificuldades citadas pela empresa na comercialização de seus produtos no mercado doméstico é a logística para o Norte, pois *“(...) a qualidade baixa das estradas provoca uma demora de 25 a 30 dias para o cliente receber a mercadoria, e o valor do frete também para está região ainda é alto”*. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

Poder de barganha dos fornecedores

Em relação aos fornecedores, a entrevistada compreende que a empresa tem sua marca consolidada, o que favorece o poder das negociações para a empresa. Até mesmo em relação ao volume de compra, é considerado alto. A entrevistada ressalta também que nesse segmento há vários fornecedores de matérias-primas, favorecendo a negociação para a empresa.

De acordo com Porter (1986), o poder poderá passar para o comprador quando ele adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor. Se uma parcela importante das vendas é adquirida por um determinado comprador, isso aumenta a sua importância nos resultados.

4.1.5 Estratégia de internacionalização

Em relação ao modo de entrada utilizado pela empresa para o mercado internacional, foi respondido pela entrevistada que este ocorre por exportação direta, a qual prevalece nos dias atuais. O que favoreceu a escolha pelo modo de entrada foi a forma de contato com os clientes, como citado anteriormente, nas feiras, por ser considerado um meio mais fácil, o qual proporciona um controle maior sobre as operações internacionais.

Segundo Keegan e Green (2003), para essa forma de entrada, é essencial que a empresa tenha conhecimento de todos os assuntos referentes ao comércio exterior e ao mercado externo, uma vez que o sucesso e o risco do investimento estão ligados ao modo de entrada. Quanto mais informado, melhor o exportador poderá avaliar os custos e riscos envolvidos em cada etapa do processo de venda no exterior.

A entrevistada relata também que a exportação indireta é utilizada pela empresa, porém com pouca frequência, o que se demonstra no fato de, por ocasião da entrevista, apenas dois clientes utilizarem essa modalidade através de *Trading Company*.

Nessa modalidade de entrada, segundo Jain (1990), a empresa cuida somente da fabricação dos produtos, ficando as demais responsabilidades a cargo do interveniente. O risco de

investimento por parte da empresa é menor; em consequência, o retorno e aumento da participação de mercado também.

Em relação ao aprendizado da empresa após o processo de internacionalização, foi comentado pela entrevistada que é necessário estar sempre inovando no estilo, design e na qualidade do produto, porque a empresa concorre com todo o mundo.

Dentre os resultados obtidos no processo de internacionalização pela empresa, dois foram ressaltados na entrevista: *“(...) primeiro a melhoria na qualidade do produto final, pois os investimentos realizados para atender as especificações e exigências do mercado externo trouxeram ganhos significativos para a empresa. Outro foi o aumento da participação de mercado externo e interno, onde a empresa obteve ganho de imagem no mercado doméstico após sua inserção no mercado internacional”*. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

Segundo Czinkota e Ronkainen (2008), as atividades internacionais podem ser cruciais para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa. Ao comercializar em vários países, uma empresa pode construir e fortalecer sua posição competitiva. Segundo os autores, as oportunidades internacionais exigem uma penetração cautelosa, sendo necessário estar atento ao desenvolvimento internacional, compreender o que ele representa e desenvolver a capacidade de adaptação a mudanças.

Por questões estratégicas, a empresa não apresentou valores sobre o montante exportado, mas, segundo a entrevistada, nenhum dos mercados em que a empresa esteja atuando apresentou resultado negativo.

As perspectivas da empresa para o mercado internacional segundo a entrevistada é de um aumento nas exportações para 30%. *“(...) O país alvo será os EUA, onde o percentual de venda e a participação nas feiras por este país ainda é baixo, os planos da empresa é agir com estratégias de marketing direto e participação em feiras a fim de potencializar este mercado”*. (Fonte: Dados transcritos da entrevista)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES GERAIS

A partir de todo o levantamento ao longo deste estudo, no presente capítulo, são apresentadas algumas conclusões e limitações, além de recomendações para condução de futuras pesquisas.

Esta pesquisa de natureza qualitativa buscou investigar como tem sido o processo de marketing adotado por uma empresa mineira do setor calçadista da cidade de Belo Horizonte para internacionalizar seus produtos.

Com base no caso estudado, ficou evidenciado que a empresa Luiza Barcelos possui hoje uma orientação administrativa voltada ao mercado internacional, o que viabiliza o processo de internacionalização da empresa. Apesar de ter iniciado o processo sem um plano estruturado, por meio de pedidos iniciados por ocasião da participação em feiras, a empresa tem hoje planos de aumentar de 20% para 30% sua exportação com foco para os EUA.

Observa-se que, dentre as ações de promoção para o mercado externo, as feiras comerciais são consideradas fator essencial para penetração no mercado internacional. Dentre as vantagens das feiras internacionais, pode-se destacar: concentram um grande número de compradores no mesmo lugar; despertam interesse do público através da visita de pessoas de negócios interessados em conhecer o que está sendo ofertado; possibilita o estabelecimento de contatos com novos compradores em potencial; favorecem uma boa visão da competição, uma vez que costumam reunir as mais importantes empresas do ramo.

Pode-se notar, também, que a empresa buscou investir em sua infraestrutura como forma de sustentação do processo de internacionalização através da criação do Centro Tecnológico estrategicamente localizado em um dos maiores polos calçadista do Brasil, no Rio Grande do Sul. Outro fator importante está voltado a mudanças no processo organizacional da empresa, através da busca constante por aprimoramento da qualidade, aperfeiçoamento dos métodos administrativos e organizacionais. Nesse sentido, a empresa dispõe de um setor específico para a área de comércio exterior e marketing, mantendo pesquisas para abastecer seu sistema

de informação de marketing, acompanhando as tendências do mundo da moda e as mudanças no comportamento do consumidor.

Outro ponto importante encontrado no estudo está relacionado à consolidação da marca Luiza Barcelos no mercado interno. Presente no mercado desde 1989, a empresa possui um público alvo definido através de um relacionamento da marca com seus consumidores. Há uma identidade da marca, com a qual as consumidoras se identificam, em função de sua personalidade ou de seu estilo de vida. Esse relacionamento pode ser notado no site da empresa, que constitui uma ferramenta importante de contato direto com seu público alvo através também dos links *blogs, twitter e facebook*.

Observa-se, também, que a estratégia de marca está sendo fortalecida para o mercado externo, para onde 95% dos produtos são exportados com a marca do fabricante. Cabe ressaltar que para pedidos com marca própria a empresa estabelece um número mínimo para produção, evitando assim perdas na fabricação através da produção por escala.

A forma de entrada no mercado externo utilizada pela empresa Luiza Barcelos favorece o processo de internacionalização, pois a exportação direta permite ao exportador acompanhar mais de perto o processo de comercialização do produto, a maneira como são vendidos e negociados, além de propiciar um relacionamento mais próximo, fiel e maduro do fabricante exportador com seus clientes estrangeiros.

A exportação direta é considerada por vários autores como a forma clássica de exportação, sendo necessária a criação de um departamento de comércio exterior na empresa, o que pode ser visualizado no caso em estudo. Exige maiores investimentos em recursos humanos, equipamentos e instalações aumentando os riscos, porém a possibilidade de retorno é mais elevada do que a exportação indireta.

Esse modo também propicia a manutenção e o incremento futuro das relações de comércio atualmente existentes entre exportador e importador. Além de colaborar no sentido da afirmação e também de maior presença e disseminação do nome e das marcas associadas tanto no aspecto institucional da empresa exportadora como a cada um dos produtos que ela comercializa no mercado externo.

Em relação às estratégias de propaganda para o mercado externo, pode-se verificar que, para as empresas de médio porte, e que estão no começo do processo de internacionalização, este ainda é um investimento considerado alto.

O que favorece a publicidade das empresas no mercado externo quando as feiras acontecem fora do país são as campanhas no período das feiras internacionais, com objetivo de fortalecer os produtos brasileiros, veiculadas por órgãos do governo e associações do setor, como citada na entrevista a Abicalçados.

Outro aspecto relevante destacado no estudo está relacionado aos fatores incontroláveis do ambiente externo que interferem de forma significativa no processo de marketing para o mercado internacional, principalmente, destacando-se o ambiente político, econômico e cultural. Como mencionado na entrevista, podem-se citar as regulamentações das embalagens para exportação, barreiras de entrada, aumento da moeda, religião e tendências de mercado. O que pode ocasionar na adaptação do produto a ser internacionalizado.

Observa-se, também, que as parcerias com órgão do governo e do setor são importantes para consolidar o processo de internacionalização, como o Projeto comprador e o apoio a participação das feiras internacionais, trazendo benefícios para a penetração da empresa no mercado internacional.

A pesquisa seguiu a abordagem qualitativa e os resultados obtidos confirmam grande parte da literatura existente acerca do processo de internacionalização da empresa. Assim, o processo de marketing internacional passa a ser mais bem compreendido como um processo crescente e continuado de envolvimento das empresas em operações internacionais.

O estudo ora realizado possibilita concluir a importância do conhecimento do processo de marketing internacional. Ou seja, a empresa, antes de internacionalizar-se, deverá estar em condições de saber exatamente o que ela como empresa consegue fazer da melhor forma possível, com alto padrão de qualidade, com a máxima produtividade, e ao menor custo possível, atendendo as necessidades e aos parâmetros impostos pelo advento de uma nova cultura, a cultura dos negócios globalizados.

5.2 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Uma das limitações da pesquisa advém do próprio método utilizado, uma vez que o estudo de caso é dotado de reduzida capacidade de generalizações, ficando as conclusões restritas à unidade de análise estudada. No entanto, a opção por fazer um estudo de caso também foi orientada pela essência do que compreende um estudo desse tipo.

Apesar da limitação encontrada, a autora acredita que tenha contribuído efetivamente para a construção de um saber mais consolidado sobre o tema. Contudo, algumas recomendações para estudos futuros podem ser apontadas.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Buscando maior compreensão sobre o tema estudado, recomenda-se a elaboração de um estudo comparativo de caso com as empresas do setor calçadista que internacionalizaram e permanecem inativas para averiguar como ocorreu o processo e por qual motivo não exportam mais.

Outra sugestão seria analisar os programas de apoio do governo federal juntamente com as empresas exportadoras para verificar as barreiras encontradas no processo pelas empresas, e os casos de sucesso que conseguiram internacionalizar graças ao incentivo e apoio dos programas.

Tendo em vista a importância do segmento para a economia do Brasil e o estado de Minas Gerais, recomenda-se, finalmente, a realização de uma ampla pesquisa sobre o processo de marketing internacional das empresas exportadoras, identificando, inclusive, a importância dessa ferramenta no contexto do processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

APEX-BRASIL. Disponível em:< <http://www.apexbrasil.com.br/>> Acesso em 06 de abr de 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Disponível em:<<http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=4> > Acesso em 02 de jun de 2008.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing internacional para brasileiros: como competir e vencer em mercados globalizados e plugados na internet**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CZINKOTA, Michael R; RONKAINEN, Ilkka A. **Marketing internacional** . 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FEIRA FRANCAL. Disponível em < <http://www.feirafrancal.com.br/2010/codigo/home.asp>> Acesso em 25 de fev de 2010.

JAIN, S. C. **Internacional marketing management**. Boston: PWS-Kent, 1990.

JOHANSSON, Johny K. **Internacional alliances: why now?** Journal of the Academy of Marketing Science, v.23, n.4, 1995.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPEZ, José Manoel Cortiñas; GAMA, Marilza. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

LORANGE, Peter.; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUIZA BARCELOS. Disponível em < <http://www.luizabarcelos.com.br/2008/>> Acesso em 23 de Fevereiro de 2010.

MARQUES, J V. **Padronização de procedimentos de franquia versus segmentação de mercado: estudo comparativo entre duas grandes redes do setor de perfumaria e cosméticos no que se refere à atuação em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Faculdades de Ciências Econômicas da UFMG, 1995. (Dissertação de Mestrado)

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT William D. Jr. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997

MICAM - Disponível em: < <http://www.micamonline.com/>> Acesso em 25 de fev. de 2010.

MINAS TREND PREVIEW. Disponível em:< <http://www.minastrendpreview.com/o-evento/>> Acesso em 25 de Fevereiro de 2010.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. São Paulo: Makron Books, 2004.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em:< <http://www.mdic.gov.br/sitio/>> Acesso em 03 de Março de 2010.

PALACIOS, Tomás Manuel Bañegil; SOUSA, José Manuel Meireles. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

PORTAL DO EXPORTADOR. Disponível em: < <http://www.portaldoexportador.gov.br/>> Acesso em 03 de mar de 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1999

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em:< <http://www.sebraemg.com.br/Home/HomePortal.aspx>> Acesso em 03 de mar de 2010.

SINDIVOVA – Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana. Disponível em: <<http://www.sindinova.com.br/index.php?lang=br>> Acesso em 3 mar de 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de Marcas: Construindo Marcas de Valor**. São Paulo: Harbra, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Dados do entrevistado:

1. Nome do entrevistado:
2. Função que exerce na empresa:
3. Tempo em que trabalha na empresa:
4. Formação profissional:
5. Data da entrevista:

Caracterização da Empresa:

6. Nome da Empresa:
7. Localização:
8. Porte da empresa:
9. N° de funcionários:
10. Histórico da empresa:
11. Há quanto tempo a empresa está no mercado?
12. A empresa dispõe de setor, divisão ou departamento de marketing?
13. A empresa dispõe de setor, divisão ou departamento de comércio exterior?
14. Qual a produção mensal em unidades:
15. Qual a capacidade de produção atual?

16. Qual o mercado de atuação no Brasil?

BLOCO II: PROCESSO MERCADOLÓGICO ADOTADO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Processo de Internacionalização:

1. Atualmente a empresa opera no mercado internacional?
2. Há quanto tempo a empresa opera no mercado internacional? Em qual ano iniciou?
3. Qual a porcentagem do faturamento proveniente da comercialização no mercado internacional?
4. Qual o motivo levou a empresa a operar no mercado internacional?
5. Em qual país procedeu à primeira comercialização? Por quê?
6. Qual foi o modo de entrada utilizado pela empresa?
7. Quais os critérios de decisão considerados para a escolha do modo de entrada?
8. Permanece a mesma modalidade nos dias atuais?
9. A empresa realizou parcerias estratégicas para a entrada no mercado internacional?
10. Em quais países a empresa opera atualmente? Por quê?
11. A empresa realizou alguma pesquisa mercadológica em algum país antes de iniciar o processo de comercialização?
12. A empresa iniciou o processo de internacionalização a partir de um plano de marketing estruturado?
13. Qual setor da empresa é responsável pelo processo?
14. Quais os fatores internos foram condicionantes para o processo de internacionalização?

15. No processo de internacionalização como a empresa se posicionou em relação:

- A) Ao comprometimento da empresa no processo?
- B) Aos recursos – Disponibilidade de recursos físicos e humanos?
- C) Aos riscos?
- D) Ao processo de controle das atividades no exterior?

16. Quais as mudanças ou melhorias ocorridas na empresa em função do processo de internacionalização em relação a:

- A) Tecnologia?
- B) Pessoal?
- C) Gestão?
- D) Organização?
- E) Marketing?

17. Quais os principais problemas / dificuldades encontrados pela empresa no processo de internacionalização?

- A) Em relação ao mercado doméstico?
- B) Em relação ao mercado externo?

18. Quais os resultados obtidos no processo de internacionalização?

- A) Em relação ao mercado doméstico?
- B) Em relação ao mercado externo?

19. Quais as perspectivas da empresa para o mercado internacional?

20. Qual o aprendizado da empresa após o processo de internacionalização?

Ambiente Incontrolável Externo de Marketing Internacional

21. Como as variáveis do ambiente externo de marketing influenciaram no processo de internacionalização da empresa:

- A) Ambiente político: regulamentações, barreiras, protecionismo
- B) Ambiente econômico: moeda, renda per capita, inflação
- C) Ambiente cultural: valores culturais, idioma, comportamento de compra

Mix de Marketing Internacional

22. Quais as estratégias do mix de marketing a empresa utiliza para o mercado internacional?

- A) Produto (Padronização, Adaptação)
- B) Marca
- C) Design
- D) Embalagem
- E) Preço
- F) Distribuição
- G) Propaganda
- H) Promoção

Análise das Forças Competitivas

23. Qual dos elementos abaixo a empresa considera fator determinante em relação a ameaça de novos entrantes no mercado brasileiro e no exterior:

- A) Economia de escala
- B) Diferenciação de produto
- C) Necessidade de capital
- D) Acesso a canais de distribuição
- E) Políticas governamentais

24. Qual dos elementos abaixo a empresa considera fator determinante para definir o grau de competição entre os concorrentes no mercado brasileiro e no exterior?

- A) Preço
- B) Diferenciação no produto
- C) Campanhas publicitárias

D) Posicionamento

25. Como a empresa considera a ameaça de produtos substitutos neste setor?

A) Mercado brasileiro

B) Mercado exterior

26. Como a empresa considera o poder de negociação dos clientes no mercado?

A) Mercado brasileiro

B) Mercado exterior

27. Como a empresa considera o poder de negociação dos fornecedores?

28. Quais as principais dificuldades a empresa encontra para comercialização de seus produtos no Brasil?