



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL  
PARA A INSERÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS  
BRASILEIROS NO MERCADO GLOBAL  
OPORTUNIDADE GERADA PELA OCORRÊNCIA DE UM FATO NÃO PREVISTO**

**LIVIAN VALIAS DE PAIVA**

**BRASÍLIA**

**2003**

**LIVIAN VALIAS DE PAIVA**

**UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL  
PARA A INSERÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS  
BRASILEIROS NO MERCADO GLOBAL  
OPORTUNIDADE GERADA PELA OCORRÊNCIA DE UM FATO NÃO  
PREVISTO**

**BRASÍLIA**

**2003**

**LIVIAN VALIAS DE PAIVA**

**UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNACIONAL PARA A  
INSERÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS BRASILEIROS NO  
MERCADO GLOBAL  
OPORTUNIDADE GERADA PELA OCORRÊNCIA DE UM FATO NÃO  
PREVISTO**

**Banca Examinadora:**

---

**Professor Cláudio Ferreira da Silva  
(orientador)**

---

**Professor Emma Leny Carla Navarro Vasquez  
(Membro)**

---

**Professor Alaor Sílvio Cardoso  
(Membro)**

**Brasília**

**2003**

#### Dedicatória

Dedico o presente trabalho primeiramente a meu querido pai, **Ludgero Sant'anna de Paiva** pela sabedoria e paz transmitidas e posteriormente a minha mãe, **Maria Aparecida Valias**, por todo seu carinho, amor e compreensão.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus.

Aos professores e mestres tenho um agradecimento em especial às queridas professoras Meireluce e Raquel Boing, pelo seu carinho e dedicação e aos professores Cláudio Ferreira, Zerbini, Marco Antônio, Arthur Trindade, Ricardo Caldas, Fernando Machado e Marcelo do Valle . Aos colegas de sala em especial à Gabriela David, Érica Barros, Helga Fernandes, Maria Clara e Bruno Pompeu. Gostaria de agradecer também ao meu querido primo Alexandre Paiva.

## SUMÁRIO

<b>Sinopse</b> .....	VIII
<b>Apresentação</b> .....	9
<b>Capítulo 1 - Marketing: Definição e Aspectos Gerais</b> .....	10
1.1 - A Exportação como Prerrogativa para a Inserção na Competitividade Global.....	13
1.2 - Marketing Internacional.....	16
1.3 - Marketing Internacional e Inserção Global.....	18
<b>Capítulo 2 - A Estratégia</b> .....	23
2.1- Fatos e Acontecimentos.....	23
2.1.1- Observação.....	23
2.1.2 – Análise.....	24
2.1.3- Triagem.....	24
2.2 - Perspectivas de negócios.....	24
2.2.1- Identificação.....	25
2.2.2- Mercado.....	25
2.2.3- Produtos e Serviços.....	25
2.2.4- Fornecedores.....	26
2.2.5- Cliente.....	26
2.2.6- Abordagem.....	26
2.3 - Projeto de Oportunidade de Negócio.....	26
2.4 - Negociação.....	27
2.5 - Apresentação do Projeto.....	27
2.5.1- Aprovação.....	27
2.5.2- Implementação.....	27
2.5.3- Análise de Resultados.....	28

<b>Capítulo 3 - Estudo de Caso Simulado</b> .....	29
3.1 - Fatos e Acontecimentos.....	29
3.1.1- Observação.....	29
3.1.2-Análise.....	32
3.1.3-Triagem.....	33
3.2 - Perspectivas de negócios.....	35
3.2.1- Identificação.....	35
3.2.1.1- Mercado.....	35
3.2.1.2- Produtos e Serviços.....	39
3.2.1.3- Fornecedores.....	41
3.2.1.4- Cliente.....	41
3.2.1.5- Abordagem.....	41
3.3 - Projeto de Oportunidade de Negócio.....	43
3.4 – Negociação.....	45
3.5 - Apresentação do Projeto.....	45
3.5.1- Aprovação.....	45
3.5.2- Implementação.....	45
3.5.3- Análise de Resultados.....	46
3.6 - Análise Final do Estudo de Caso.....	46
<b>Conclusão</b> .....	48
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	49

## **SINOPSE**

*Este trabalho apresenta, através de um estudo de caso simulado, a aplicabilidade de uma estratégia de Marketing Internacional desenvolvida para uma eficiente e inteligente inserção dos produtos e serviços brasileiros no mercado global.*

## APRESENTAÇÃO

Em um cenário no qual o Mercado Global é disputado acirradamente pelas empresas em nível mundial, o ingresso de produtos e serviços brasileiros e a conquista de uma fatia do mesmo não são tarefas das mais fáceis.

Neste novo contexto, o Marketing Internacional passa a ser uma área do conhecimento fundamental para a inserção bem sucedida de produtos e serviços nos complexos mercados internacionais consistindo dentre outras etapas na análise de oportunidades.

No capítulo 1 abordaremos a definição do marketing e seus aspectos gerais; a exportação como prerrogativa para a inserção na competitividade global; o marketing internacional e finalmente o marketing internacional e a inserção global.

No capítulo 2 será demonstrada toda a estratégia da metodologia apresentada como solução para o aproveitamento da oportunidade de negócio.

O capítulo 3 apresentará um estudo de caso obtido da observação real dos acontecimentos mundiais.

A metodologia da estratégia apresentada não pretende esgotar o tema sendo apenas uma ferramenta a disposição do Marketing Internacional para a conquista de novos negócios e mercados.

## CAPÍTULO 1 - MARKETING: DEFINIÇÃO E ASPECTOS GERAIS

O termo marketing tem sido usado para se referir a propagandas, técnicas de vendas, ou como sinônimo de propaganda no sentido de divulgação em geral.

A concepção do termo tem revelado diversas proposições que se relacionam basicamente com programas de promoção referentes às diversas atividades do nosso cotidiano.

É notório, portanto que são inúmeras as formulações de definições do termo marketing, mas o que nos parece prosperar é a que o define como processo social e gerencial pelo quais indivíduos e grupos obtém o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Baseia-se essa conceituação nas palavras do ilustre mestre do marketing internacional, Philip Kotler que a partir desse conceito nos revela também que a definição de marketing baseia-se nas idéias centrais de necessidades, desejos e demandas; produtos (bens e serviços e idéias); valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.<sup>1</sup>

Assim, pode-se afirmar que o marketing encontra-se na esfera do fenômeno tipicamente humano que tem por escopo a satisfação de necessidades. Assim, o que fundamenta o marketing é a criação de condições para alcançarmos esses objetivos desejados, tendo em vista que toda vez que existir a sensação de necessidade de obtenção de algo, seja qual for o bem, e existindo esse, existirá o marketing.

O marketing é tão importante que se formos observar estamos sob sua influência a todo o momento desde quando acordamos. Na verdade situando essa hipótese na realidade temos a afirmação de que se trabalhamos é porque estamos nos empenhando para conseguir adquirir determinado bem que almejamos. Entretanto é fácil verificar e concluir que esses bens nos são oferecidos por outras pessoas que também almejam através da sua

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. Administração em marketing. Análise planejamento, administração e controle. São Paulo. Editora Atlas S.A, 5.<sup>a</sup> ed., 1998.

atividade adquirir outros bens e serviços. Trata-se, portanto de um processo cíclico e que já se enquadra na denominação de mercado.

Ocorre na verdade que esse fato também revela um grande desequilíbrio que se evidencia pela maior quantidade de pessoas e bens que oferecem seus produtos e serviços e que muitas vezes não atendem ao nosso desejo e vice-versa. Assim é importante que sejam encontrados meios para que a oferta alcance seu ideal maior que é a procura a partir de estratégias de produção que abracem a correta quantidade, qualidade e preço direcionados para a correta e eficaz aceitação do produto para que estejam garantidos os mercados dentro tendo em vista a esfera competitiva que o acompanha.

É bem perceptível que as necessidades e desejos das pessoas ainda não são definidos. Mas as pessoas satisfazem suas necessidades e desejos com produtos, o que na verdade revela que a atividade do marketing não cria desejos ou necessidades ou muito menos as induzem, o que acontece é um trabalho lógico. O especialista do marketing junto influencia os desejos que são anteriores a necessidade de sua satisfação. É por isso que não se pode falar em criação de necessidades pelo profissional do marketing, esse como já foi cria apenas idéias que promovem a satisfação das necessidades sociais.

Acerca desse trabalho de marketing é importante ressaltar que é com a técnica da criatividade que o trabalho de marketing se desenvolve, que ele realmente se torna eficaz a alcançar seu objetivo de promover a satisfação das necessidades humanas. Criatividade é, portanto, uma técnica de resolver problemas e que pode ser aplicada a todas as atividades humanas, e não apenas a atividade específica de criar boa comunicação. Pode então ser aplicada não apenas no marketing, mas também na medicina, nas finanças, na administração pública, na contabilidade, no jornalismo, enfim a tudo.

A criatividade está intimamente ligada ao marketing, pois a sua prática refere-se notadamente ao permanente exercício da sua criatividade. É notória a aplicação dos princípios da criatividade aos negócios. No Brasil há vários anos têm sido dados cursos voltados ao desenvolvimento do pensamento criativo. Até mesmo na Constituição Brasileira, votada em 1988, foi um importante exercício em criatividade.

A criatividade pode assumir duas formas principais: a invenção e a descoberta. A primeira refere-se à criação deliberada de alguma coisa radicalmente nova já a descoberta diz respeito ao encontro acidental de algo que não se havia percebido anteriormente.

Mas, a criatividade, compreendida em si mesma, é a capacidade de formar mentalmente idéias, imagens e coisas não presentes ou dar existência a algo novo.

Foi a partir da Revolução Industrial que o desenvolvimento da tecnologia passou a ameaçar sua própria criatividade, os produtos e os bens eram criados em quantidade que cresciam rapidamente e que tiveram seu contínuo desenvolvimento assegurado quando a distribuição e consumo passaram a ser os fatores determinantes. Foi na verdade a criatividade dos homens de empresa na década de 50, que se direcionaram a fazer fluir de forma eficiente aqueles bens e produtos para os consumidores, assim toda uma nova filosofia empresarial marcada pela criatividade começou a tomar forma.

As técnicas e serviços desenvolvidos pelos detentores dos bens e serviços, no convencimento dos consumidores sobre o consumo do produto, é o que já definimos como administração de marketing ou como querem alguns, administração do tempo, da intensidade e da forma de consumo para o que está sendo oferecido ao mercado, sendo que atualmente as técnicas desenvolvidas para a identificação das oportunidades de marketing estão se tornando cada vez mais arrojadas, face a crescente competição entre a oferta e a procura de bens e serviços disponíveis no mercado. São fatores que revelam que em todo e qualquer lugar do mundo sempre existirão a prática do marketing que como já dito anteriormente, é a busca da satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos.

As pessoas satisfazem suas necessidades e desejos com produtos, mas observa-se que a importância dos produtos físicos não está em possuí-los, mas na obtenção dos serviços que proporcionam, em sua utilidade prática, na verdade aí estará a sua satisfação. Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.<sup>2</sup> Assim, trata-se da função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho

---

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. Administração em marketing. Análise planejamento, administração e controle. São Paulo. Editora Atlas S.A, 5.<sup>a</sup> ed., 1998.

percebido ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

Essa expectativa é mensurada basicamente pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas e informações e promessas das empresas e dos concorrentes. Ocorre que há momentos que as técnicas de marketing e seu desenvolvimento devem se intensificar mais para que consiga abraçar mais os consumidores, afim de que fique claro que não há qualquer motivo de acomodação dos fabricantes para os consumidores.

### **1.1 - A Exportação como Prerrogativa para a Inserção na Competitividade Global**

São várias as motivações que levam milhares de empresas a se engendramem num mercado internacional, podemos aqui citar algumas conforme vejamos:

- Necessidade de operar em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa (alcançando uma economia de escala que lhe dê competitividade).
- Dificuldades de venda no mercado doméstico.
- Melhor aproveitamento das estações. Quem produz artigos de estação como roupas de praia ou aquecedores, na baixa estação do mercado interno pode projetar-se para o mercado do hemisfério oposto.
- Possibilidade de preços mais rentáveis. Há produtos que o mercado interno não valoriza de maneira suficiente. No exterior, os preços podem ser muito mais interessantes.
- Melhor programação da produção. Ex: os produtores de calçados ou acessórios de moda em geral, podem, com a exportação concentrar-se em poucos modelos e grandes quantidades. Normalmente acontece o contrário no mercado interno.

- Para diversificar riscos. Quantas empresas fecham porque dependem exclusivamente do mercado interno? Há países onde há grande flutuação e as empresas são atingidas por completo.
- Para melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes. Uma empresa que exporta necessariamente adquire um maior prestígio, status. Isso se reflete em operações no mercado externo.
- Para equilibrar-se com a entrada de consumidores no mercado interno. Com a globalização da economia é cada vez mais freqüente bater de frente com os competidores, e a exportação reduz o impacto da presença dos concorrentes.

A exportação está vinculada necessariamente ao compromisso com a *qualidade (aspecto jurídico), criatividade (aspecto publicitário) e profissionalismo (aspecto econômico-social)*.

É certo que não há pior momento para começar a exportar do que quando a empresa sente as conseqüências negativas da crise do mercado interno, isso porque a exportação é, na verdade uma atividade de médio a longo prazo, que exige planejamento dos recursos e, sobretudo, paciência, o que regularmente não sobra quando a empresa atravessa um período de crise, pois o prioritário é sobreviver.

Quando se chega a pensar em exportar muitas vezes não se considera que se está iniciando uma atividade na qual não se tem experiência, e talvez se pense em fazer do mercado externo uma extensão da atividade praticada no mercado interno. Só que as coisas não podem ser visualizadas dessa forma haja vista as variáveis do mercado internacional que por vezes são incontroláveis, o que exige -se esperteza e conseqüentemente experiência advinda de muitas e necessárias informações que envolvem desde o tipo de gerenciamento e até o conhecimento acerca da adaptação a outras culturas e inclusive a sensibilidade de visualizar as oportunidades.

É lógico que todo processo de abertura de mercados envolve e pede precipitadamente um conhecimento de mercados. Mercado deve-se esclarecer, consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico,

dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Já sabemos, porém que todas as economias modernas operam em mercados. É por isso que já podemos ressaltar que não apenas juridicamente, como já demonstrado, esse conceito de mercado que conduz-nos ao círculo amplo do conceito de *marketing*.

Quando uma parte está mais ativamente buscando uma troca do que a outra, denominamos a primeira parte de praticante de marketing e a segunda, consumidor potencial<sup>3</sup>.

O profissional de marketing vive em constante luta na busca de melhores condições para a colocação de bens e serviços produzidos pela empresa junto a um número sempre maior de consumidores.

A permanente mutação das inúmeras variáveis do composto mercadológico exige a observação e análise incessante de todos os fatores que contribuem para o surgimento das oportunidades de marketing. Uma vez determinada a oportunidade de mercado, a administração de marketing estará apenas começando.<sup>4</sup>

O processo de marketing é inicial ao processo de planejamento e consiste na análise de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, planejamento de programas e administração do esforço de marketing. A avaliação das oportunidades precisa de um sistema de informações de marketing que seja confiável, onde devem estar reunidas informações úteis sobre como as vendas são influenciadas pelas várias forças do marketing bem como reunindo dados relevantes sobre o mercado, produto, concorrência distribuição e ambiente de marketing. Atualmente algumas empresas têm desenvolvido avançados sistemas de informações de marketing que fornecem a administração detalhes rápidos e incríveis sobre os desejos, preferências e comportamento do comprador, mas infelizmente nem todas dispõem de métodos de informações sofisticados e limitam-se a previsões rotineiras, mas compactuamos a idéia de que na sociedade de informação de hoje o desenvolvimento de informações confiáveis pode proporcionar à empresa um salto sobre suas concorrentes, pois isso parece ser fundamental para a escolha e conhecimento de mercados alvos para maximizar o lucro, principalmente em se tratando de inserção no mercado global.

---

<sup>3</sup> Kotler, Philip. Administração de Marketing. Ed. Atlas, 5.<sup>a</sup> ed., São Paulo, 1998.

<sup>4</sup> Carnier, Roberto. Marketing internacional para brasileiros. Ed. Aduaneiras, 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo, 1996.

É notório que muitos ainda desejam a eliminação da concorrência estrangeira através da legislação protecionista, mas ao que parece a melhor maneira das empresas competirem é a melhoria contínua de seus produtos e a expansão em mercados internacionais. Assim, a decisão de ir para o exterior exige que a empresa defina seus objetivos e políticas de marketing internacional.

## **1.2 - Marketing Internacional**

Considerando que todos os povos foram atingidos pelo crescimento industrial e tecnológico ocorridos nos últimos vinte anos, e onde estão inseridos os meios de comunicação e transporte que inevitavelmente diminuem a distância física entre as nações, e conseqüentemente traz a tona a contribuição maior que se refere a atenuação ou em muitos casos a eliminação das diferenças sociais entre os povos, tudo nos leva a considerar que tais fatores foram e são de fundamental importância ao comércio internacional, ao mesmo tempo em que revela a certeza da velocidade do desenvolvimento do consumo de certos produtos. Também é perceptível nesse processo a derrubada das barreiras culturais que inibem o desenvolvimento do comércio, ao mesmo tempo em que já vem revelando o surgimento de novos conceitos de comportamento humano, que traz a característica maior da inerente internacionalização de consumo das pessoas.

Nesse contexto tem-se que não apenas a uniformização cultural regional interna tem se dissolvido, mas também na esfera internacional predomina a forte e constante tendência de integração entre as nações que é nada mais que resultado do inevitável avanço das comunicações. Essa tendência de internacionalização já tem sido há muito concretizada, a exemplo do MERCOSUL, da NAFTA. Isso é tão somente resultado da crescente tendência à internacionalização em questão.

É verdade que cada país não poderá correr o risco de se fechar para esse emergente processo e, portanto não é viável que o mesmo seja considerado de menor importância, mesmo porque todo esse processo é resultado das investidas das atividades de marketing na criação e comercialização de novos produtos e na melhoria tecnológica de bens e serviços já existentes.

É preciso, pois, que a administração em marketing, esteja atenta a esse contexto de mercado internacional a fim de procurar eliminar os desníveis econômicos existentes entre as nações, as diferenças culturais, os estilos da administração pública e de postura política de seus respectivos governos, já que esses são importantes fatores que devem ser eliminados através de programas de interação econômica e comercial, o que possibilitaria a criação e o desenvolvimento de estratégias empresariais direcionadas ao marketing internacional conforme a realidade de cada ambiente internacional a ser desenvolvido.

O processo de comercialização de serviços no exterior possui características interessantes e fundamentais que devem ser observados e que implicam na melhoria do planejamento estratégico global da empresa e que a tornam apta a diversificar seus mercados.

A diversificação de mercados advinda do processo de desenvolvimento das exportações trará uma melhora significativa para a sua performance global, tornando-se altamente eficaz principalmente em período de declínio das vendas no mercado interno. Ao mesmo tempo a empresa poderá dispor de benefícios também importantes a esse processo que é o conhecimento de produtos concorrentes de melhor qualidade, face à possibilidade de acesso, isso viabilizará praticamente a possibilidade de assimilar novas técnicas de comercialização e conseqüentemente a posterior formulação de outras estratégias de marketing, muito mais sofisticadas, que num processo cíclico repercutirá no mercado interno, isso só gera a afirmação de maior competitividade da empresa em seus mercados.

Assim, percebemos também que o marketing internacional não está restrito apenas a operação voltada à exportação, com a colocação de bens e serviços além fronteira, está acima de tudo oferecendo um produto com mais um padrão de aferição de qualidade que já o caracteriza como produto tipo exportação.

### 1.3 - Marketing Internacional e Inserção Global

As empresas brasileiras vivem um momento de intensa aprendizagem em relação à abertura de mercado e às novas regras do comércio mundial. É notório que as transformações da ordem mundial foram motivadas pelo crescimento da hegemonia americana, pela redução das funções e dos papéis dos estados nacionais, pela incerta regulamentação de suas economias, pelo crescimento dos mercados financeiros em escala global e pelo desenvolvimento de novas tecnologias voltadas à ampliação das capacidades de produção e de distribuição. Esses elementos caracterizam o fenômeno da globalização, redefinem as formas e os métodos de competição no mercado mundial, redesenham e unificam mercados em torno de países e regiões e, finalmente, condicionam as decisões sobre o uso de recursos, bem como os integram em novas e mais ousadas estratégias empresariais.

A competitividade em nível global valorizou o uso de recursos mais sofisticados de produção e de gestão dos negócios, fato que levou as empresas que souberam fazer uso da tecnologia da informação a produzir com custos mais baixos, qualidade mais alta e preços mais competitivos mundialmente. As empresas que interpretaram essas novas tendências e incorporaram em seus sistemas novos conceitos de gestão, assumiram uma posição mais que ativa perante a nova realidade global e estão obtendo resultados positivos, mesmo com as crises decorrentes dos problemas de desajustes econômicos, ocorridos nas economias de diferentes partes do mundo.

Não obstante a isso, este ambiente tem ocasionado o crescimento do grau de incerteza dos resultados e os riscos das operações. Assim, ao buscar oportunidades além das fronteiras de seus países, as organizações comprometem, de forma crescente, seus recursos com essas operações e envolvem-se com tecnologias, diversificam seus mercados e freqüentam novos ambientes culturais, jurídicos e políticos.

É relevante frisar mais uma vez a importância da passagem do centro da atividade produtiva da fábrica para o consumidor. Ao que se consta, anteriormente, as empresas, via pesquisas por amostragem de mercado, procuravam antecipar a demanda de seus clientes e, a partir dessas previsões, definiam seus programas de produção, o que já se mostravam ser o básico necessário para vender os produtos, mesmo que a realidade do mercado fosse diferente das previsões feitas.

Definitivamente, no mundo de hoje o centro da atividade produtiva é o consumidor, ou seja, na verdade são os compradores que definem as características dos produtos desejados, e a produção das fábricas adapta-se aos pedidos feitos. Subproduto dessa nova relação de poder e mais uma das mudanças fundamentais no funcionamento da economia de hoje é a terceirização da atividade produtiva. As cadeias de produção são quebradas, integradas via redes de comunicação e espalhadas pelos lugares onde haja vantagens comparativas. Sua integração é garantida por controles eletrônicos sofisticados e baratos, e que como já dito anteriormente torna-se requisito mais que necessário á inserção global, já que consubstancia esse processo.

São essas mudanças no sistema produtivo que configuram, também outra marca fundamental dos mercados globalizados que é a ampla disponibilização de informações aos consumidores e produtores. Essa verdadeira democratização da informação está tornando realidade a racionalidade das forças de mercado que os economistas clássicos imaginavam existir no começo do século. As decisões hoje são tomadas com um conhecimento muito mais profundo sobre as verdadeiras condições de oferta e procura, as características de bens e serviços oferecidos e, principalmente, dos preços que prevalecem nos vários mercados.

As mudanças que vivemos hoje são resultantes de uma integração entre a racionalidade da economia de mercado e o desenvolvimento tecnológico iniciado como bem explicitado, principalmente em decorrência da Revolução Industrial.

No Brasil vivemos hoje um período em que as transformações impostas por esse modelo global começam a ser discutidas de forma mais clara. A busca de estabilização da nossa economia, e a estrutura fechada de nossos mercados impediam que esse tema fundamental aflorasse para o debate. Hoje é a questão central no debate político e econômico de nossa sociedade. A polarização entre governo e oposição reflete isso. De um lado, os defensores de uma integração incondicional a esse novo espaço institucional. Do outro, os que negam os benefícios da globalização e defendem uma economia fechada.

Pelo exposto resta claro que defendemos que a integração de uma economia como a brasileira a este mundo global é do interesse da sociedade. Mas esse processo de integração deve e pode ser feita a partir de estratégias de marketing que visem à inserção global da nossa economia principalmente através dos singulares produtos que dispomos.

Não é possível mais negar que a economia mundial está se tornando cada vez mais interligada, e conseqüentemente é quase como se a participação na economia internacional fosse obrigatória para o crescimento e a prosperidade econômica, ou seja, definitivamente um país precisa participar da economia mundial para crescer e prosperar, no entanto, é evidente que tal participação envolve riscos que significativamente serão menos prováveis quando é possível a compreensão das complexidades dos mercados estrangeiros, e do profundo entendimento das diferenças culturais, pois já conseguimos visualizar a importância do ambiente cultural para a utilização do marketing, já que a cultura é parte intrínseca do ambiente de marketing global já que se expressa também como fonte indicadora de oportunidade de mercado.

A decisão inserir-se no mercado global, geralmente ocorre a partir da constatação de que um produto ou serviço vai bem em um país, e com isso as empresas esperam repetir da mesma forma sua história de sucesso em outros países, mas o teste maior está na implementação de uma estratégia global efetiva, em que seja possível responder às necessidades nacionais ao mesmo tempo em que não devem se esquecer de em todos os momentos esforçar-se para produzir e distribuir bens e serviços globalmente da maneira mais eficiente possível. Para isso é necessária a seleção de mercados alvos potenciais, a partir principalmente da identificação de mercados para determinado produto e conforme veremos a seguir do estabelecimento estratégico do modo de entrada do produto a partir de oportunidades geradas por fatos e acontecimentos mundiais não previstos.

Como já dito uma das formas de inserção no mercado global é a exportação, a maioria das empresas começa sua expansão internacional através da exportação, que começa com a procura de um comprador no exterior e com a pesquisa exigida para localizar um mercado e um comprador em potencial e o processo de fechar uma venda, e é claro a utilização de um estratégico marketing global onde também sejam verificados e considerados fatores que favoreçam a empresa a colocar-se à disposição da satisfação das necessidades dos consumidores e ao mesmo tempo da realização dos objetivos da empresa.

No Brasil temos exemplos de empresas que aproveitaram oportunidades de mercado através de um planejamento de marketing e assim, conseguiram inserir-se no mercado internacional onde algumas já são destaques na competitividade mundial.

Publicações brasileiras recentemente abordam reportagens acerca da fixação da marca brasileira no exterior, ressaltando, sobretudo acerca da necessidade de grandes investimentos, muita criatividade e enorme perseverança. Uma dos produtos que foi tema de importantes reportagens acerca do domínio do produto brasileiro no mercado externo é o suco de laranja.

O retrato do Brasil que dá certo neste começo de século 21 mostra laranjais e indústrias de processamento de frutas em franca expansão e avançando firme no mercado internacional. Nos dois grandes mercados da citricultura mundial, o de frutas frescas e o de suco concentrado, a presença brasileira é mais forte do que a de países de tradição como Espanha e Itália. Junto com os Estados Unidos, o Brasil detém 90% da venda internacional de suco concentrado e é o maior exportador de suco de laranja, com cerca de 50% da produção mundial. Hoje as terras reservadas a citricultura no Brasil ultrapassam um milhão de hectares.

As exportações brasileiras de suco de laranja concentrado devem crescer 4,3% na safra-indústria 2002/03, para cerca de 1,100 milhão de toneladas, se recuperando da queda de 14,5% ocorrida na safra passada, quando foram exportadas 1,055 milhões de toneladas. A estimativa é de Ademerval Garcia, presidente da Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (Abecitrus). Além da recuperação nas vendas externas, o aumento na oferta de matéria-prima possibilitará a recomposição de parte dos estoques pelas indústrias esmagadoras de laranja.

Os estoques na safra 2001/02, que encerrou em junho último, chegaram a 90 mil toneladas, o menor nível da década. Garcia prevê o aumento dos estoques para 110 mil toneladas, ainda abaixo do nível ideal, que vai de 120 mil a 150 mil toneladas. A redução dos estoques foi provocada pela queda, em dois anos seguidos, da safra de laranja no Estado de São Paulo, maior produtor do País. A produção paulista passou de 388 milhões de caixas na safra 1999/00 para 355 milhões em 2000/01 e 328 milhões em 2001/02. Na safra 2002/03, iniciada em julho, a produção deve crescer 14% e atingir 374 milhões de caixas, segundo estimativa do Instituto de Economia Agrícola (IEA).

Neste ciclo, as exportações devem ser puxadas pelas vendas para os Estados Unidos, estimadas pela Abecitrus em 200 mil toneladas, ante as 130 mil toneladas registradas em 2001/02. As exportações também devem crescer para novos mercados, com destaque para

a China. O país deve importar 10 mil toneladas de suco brasileiro nesta safra, ante 3 mil toneladas no ciclo anterior e apenas mil toneladas em 2000/01. Esse incremento é resultado do corte promovido na tarifa de importação, que passou de 75% para 7,5% no ano passado.

Índia e Rússia são outros mercados que estão sendo trabalhados pelos exportadores do País. “O eixo das exportações brasileiras está mudando e isso é bom”, afirma Garcia. Por enquanto, o principal mercado para o suco brasileiro continua sendo a União Européia (UE), que importou 748.471 toneladas na safra 2001/02. Se as perspectivas de venda são boas, os preços também estão em bons patamares e a tendência é de crescimento, principalmente por conta da esperada quebra da safra da Flórida em 2002/03<sup>5</sup>.

O que se depreende também é utilização de estratégia de oportunidade de mercado que deu certo e em contrapartida, fizeram com que as empresas líderes nacionais, ganhassem posições de topo nos em alguns países destacando-se aí a utilização de uma considerável estratégia de furo ao protecionismo americano.

Verifica-se assim, que resultado dos esforços públicos e privados para aperfeiçoar a produção de sucos concentrados influenciou no modo de produção como um todo. O resultado é que o Brasil detém, hoje, na produção de cítricos, tecnologia de ponta sustentada por pesquisa científica intensiva que tem identificado variedades cada vez melhores da fruta, bem como modos de cultivo que asseguram a excelência na produção.

---

<sup>5</sup> Jornal do Comércio. *Edição Especial de aniversário*. N.º 175.

## **CAPÍTULO 2 - A ESTRATÉGIA**

A formulação da estratégia consiste na observação de fatos e acontecimentos não previstos, análise de perspectivas e oportunidades de negócios e a definição da maneira com que será explorada.

A velocidade com que são analisados os fatos e acontecimentos internacionais com o objetivo de detectar a oportunidade de negócios é fator decisivo dessa estratégia, evitando a concorrência e oferecendo soluções imediatas.

### **2.1 Fatos e Acontecimentos**

A estratégia é um conjunto de decisões condicionais, obtidas com a observação de fatos e acontecimentos internacionais, definindo atos a cumprir em função de todas as circunstâncias e disponibilidades de produtos e serviços.

#### **2.1.1 Observação**

A observação constante, em tempo real, de todas as notícias de fatos e acontecimentos é a ferramenta mais importante dessa estratégia, pois dela é que surgirá a oportunidade de negócio.

A tecnologia existente permite o acesso imediato à informação globalizada. Milhões de pessoas assistiram ao vivo, sem qualquer programação do evento, a segunda Torre do WTC ser atingida pelo avião na ação terrorista de 11 de setembro. Na realidade a notícia caminha numa velocidade extraordinária, independentemente de fusos horários e do local de origem, atingindo uma massa significativa da população mundial.

Todas as notícias são importantes, pois, haverá sempre alguém mais ou alguém menos envolvido com ela.

A observação sistêmica e estruturada da notícia gerará informações que são a base da estratégia proposta.

### 2.1.2 - Análise

As informações geradas na observação de fatos e acontecimentos deverão ser analisadas, com o enfoque específico nas oportunidades de negócios.

A sensibilidade, o grau de conhecimento e a experiência do analista de informações irão determinar o prosseguimento da mesma para a triagem.

A análise da notícia também excluirá aquelas que gerariam oportunidades de negócios inversos, ou seja, aquelas que nos colocaria na posição de consumidor e não de fornecedor.

### 2.1.3 Triagem

Todas as informações selecionadas na análise das notícias deverão ser triadas com o enfoque específico na real oportunidade de negócios, levando-se em conta a disponibilidade de produtos e serviços existentes.

A percepção da informação e sua assimilação permitirão seu melhor aproveitamento com o objetivo de gerar a oportunidade de negócios.

## **2.2 - Perspectivas de negócios**

As definições do mercado a ser atingido, do possível cliente, do produto ou do serviço a ser oferecido, dos fornecedores e a forma com que será abordado o cliente irão gerar o Projeto de Oportunidade do Negócio.

### 2.2.1 Identificação

A fase da identificação definirá precisamente o mercado alvo dos produtos ou serviços, seus fornecedores, clientes e a forma com que será abordado.

### 2.2.2 Mercado

A região, a condição sócio-econômica e todas as informações sobre o mercado onde será consumido ou aplicado o produto ou serviço será objeto de profundo levantamento e pesquisa para a definição do perfil do mercado.

Inserido nesta definição, destaca-se, devido a sua grande importância, o potencial de mercado.

**Podemos definir potencial de mercado como a estimativa de quanto o mercado pode comprar de um certo produto ou serviço, possibilitando uma idéia da porcentagem de consumo total que o mercado tem capacidade de comprar em unidades ou em valores presentes e futuros. (EDMIR KUAZAQUI, 1999).**

**O cálculo de potencial de mercado envolve o estudo de muitas variáveis e suas implicações com a empresa e o mercado, inclusive estudos setoriais; cruzamento de variáveis como renda per capita, população e vendas no varejo, aliadas a outras que possibilitam um espelho do tamanho real do mercado. A clara visão do potencial do mercado resulta em inúmeros benefícios à empresa e aos clientes. (EDMIR KUAZAQUI, 1999).**

Os resultados destes estudos oferecem uma base sólida para as futuras decisões.

### 2.2.3 Produtos e serviços

Todos os produtos e serviços possíveis de serem colocados no mercado global deverão ser catalogados com suas especificações.

#### 2.2.4 Fornecedores

Os fornecedores de cada um dos produtos e serviços, com as informações atualizadas com o potencial de produção e os contatos para um imediato acesso formarão a base de dados dos fornecedores.

#### 2.2.5 Cliente

Quanto maior for o conhecimento sobre o cliente maior será a chance de se concretizar a negociação proposta no Projeto de Oportunidade do Negócio.

SUN TSU, em A Arte da Guerra, diz que a batalha será vencida se houver o conhecimento total de seu exército e do exército adversário. A batalha terá 50% de chance de ser vencida se tiver apenas o conhecimento de seu próprio exército. A batalha certamente será perdida se não houver o conhecimento dos exércitos de ambas as partes. Da mesma forma essa teoria pode ser aplicada na negociação, pois, quando se conhece profundamente seu produto e o possível cliente, certamente a negociação se realizará.

#### 2.2.6 Abordagem

O estudo do método a ser utilizado para estabelecer o contato com o Cliente escolherá entre diplomacia, marketing direto ou indireto, ou outras formas que objetivarão o acesso imediato para a exposição da Oportunidade do Negócio.

A abordagem deverá levar em conta não apenas o caminho para se chegar ao Cliente, mas, principalmente a melhor forma de se chegar ao Cliente.

### **2.3 - Projeto de oportunidade do negócio**

O Projeto de Oportunidade do Negócio consiste na compilação de todo material coletado e tratado disposto da melhor forma possível para a apresentação cujo objetivo será a aprovação do negócio.

Deverá compor o projeto:

- Um paper sintético, para uma breve exposição;
- Todas as informações muitas bem detalhadas e claras;
- Abordagem sobre o aspecto legal da negociação, enfim, tudo o que for necessário para um amplo entendimento, demonstrando o grau de conhecimento do assunto, a capacidade técnica e a oportunidade para a realização do negócio.

## **2.4 - Negociação**

A logística da fase de negociação observará as características identificadas no Projeto de Oportunidade do Negócio que basicamente são:

- Apresentação;
- Aprovação;
- Implementação.

## **2.5 - Apresentação do projeto**

A forma de apresentação do projeto, embora definida no mesmo, poderá ser modificada, em função do interlocutor e das circunstâncias da apresentação.

### **2.5.1 Aprovação**

A aprovação consiste no aceite ou aprovo do projeto.

### **2.5.2 Implementação**

A implementação, conforme projetada ou negociada, ocorrerá consagrando a estratégia.

### 2.5.3 Análise de resultados

O objetivo da análise dos resultados não se prende somente ao sucesso dos negócios realizados, mas a constante avaliação da Estratégia em sua diversidade, buscando seu constante aperfeiçoamento.

A não realização do negócio não significará insucesso, pois, o exercício da prospecção de negócios, os contatos estabelecidos com a oportunidade e a pronta resposta ao mercado, certamente deixarão marcada a imagem de um programa eficiente e eficaz.

## CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO SIMULADO

Como a cada minuto são registrados e divulgados acontecimentos no mundo todo, a escolha do Caso para o Estudo poderia se dar aleatoriamente quanto a data e ao caso em si, porém a análise comparativa da aplicação do que preconiza a análise seria prejudicada pelo fator tempo.

Assim, para o Estudo de Caso, foi selecionado o período de julho de 2.000, especificamente no início das primeiras notícias sobre o caso mundialmente conhecido como a Crise da Vaca Louca.

Embora o problema já existisse há muitos anos, a divulgação em massa se deu durante o ano de 2000, com as mortes ocorridas por consequência do consumo de carne bovina contaminada pelo *Encefalopatia Espongiforme Bovina* (BSE) que no homem é chamada doença *Creutzfeldt-Jakob*.

### 3.1 Fatos e acontecimentos

#### 3.1.1 Observação

O caso em estudo se passa no dia **14 de julho de 2.000**, onde foram observadas as seguintes NOTÍCIAS:

#### Primeira notícia:

*14 de julho, 2000 Publicado às 11h15 BBC*

#### ***Doença da vaca louca mata mais 4 na Grã-Bretanha***

*Cidadezinha inglesa está sofrendo com o mal de Creutzfeldt-Jacob*

*Uma cidadezinha na Grã-Bretanha registrou mais quatro casos fatais da doença da vaca louca, elevando para 74 o número de vítimas da enfermidade desde que ela foi diagnosticada pela primeira vez no país, em 1985.*

*Os quatro novos casos foram registrados em Queniborough, um vilarejo habitantes localizado na região central da Inglaterra.*

*Segundo o governo britânico, além dos quatro casos já confirmados, também existe a suspeita de que mais uma pessoa contraiu a doença na cidade.*

*O governo suspeita que o tipo do mal de Creutzfeldt-Jacob que tem afetado o condado de Leicestershire, onde fica Queniborough, pertence a uma nova variedade, ainda pouco conhecida.*

*Degeneração*

*O governo também está tentando descobrir por que Leicestershire tem registrado tantas ocorrências da doença da vaca louca.*

*Em 1998, três pessoas morreram no espaço de apenas 12 semanas em decorrência do mal. Fora da Grã-Bretanha, a doença já fez também duas vítimas na França e uma na Irlanda.*

*O mal de Creutzfeldt-Jacob causa degeneração física e mental e até o momento ainda não foi descoberta uma cura.*

*Sintomas da doença incluem depressão, agressividade e fraqueza.*

***Recentemente, a doença até motivou o bloqueio da venda de carne britânica em outros mercados da União Européia.***

Segunda notícia:

## ***AT&T e FirstCom irão colocar US\$ 500 milhões na Argentina***

*Abertura do mercado argentino de telefonia atraiu as duas companhias americanas*

**MARÍA GARCÍA**

**Especial para O Estado**

*BUENOS AIRES - A AT&T América Latina, subsidiária da AT&T, e a FirstCom Corporation, anunciaram um investimento de **US\$ 500 milhões na Argentina**, que abrirá completamente a competição no seu mercado de telefonia a partir de 9 de novembro. A instalação das redes já foi iniciada; o grupo criará 2.000 postos de trabalho de forma direta e 8.000 de forma indireta, desenvolvendo ao máximo suas atividades em todos os segmentos da telefonia, para consolidar sua posição na América Latina por intermédio da Argentina e do Brasil. Para colocar um pé na Argentina, a AT&T*

*America Latina comprou, recentemente, a empresa local Keytech LD. Patrício Northland, diretor executivo da AT&T América Latina, destacou a presença regional da companhia e acrescentou, fazendo referência à Netstream, que está presente no Brasil - em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte - que antes do fim do ano haverá ramificações em "outras seis ou sete cidades dopaís."*

*O anúncio oficial do futuro investimento de US\$ 500 milhões na Argentina foi feito ontem, em Buenos Aires, durante uma entrevista coletiva. A empresa americana espera investir US\$ 150 milhões em meados de 2001 e mais US\$ 350 milhões até 2004 para desenvolver a estrutura de fibra de banda larga, de tecnologia IP e a plataforma de telefonia celular fixa da Keytech LD, com construção de redes nos principais centros comerciais da Argentina. A operadora propõe-se a desenvolver uma rede de 2.500 km, utilizando tecnologia de fibra ótica.*

Terceira notícia:

*July 14, 2000, Friday **New York Times***

***BUSINESS/FINANCIAL DESK***

***WORLD BUSINESS BRIEFING: EUROPE;***

***WEAKNESS IN EUROPEAN AUTO SALES***

***By Edmund L. Andrews***

*Automobile sales in Germany dropped 19 percent in May, compared with a year earlier, according to the European Automobile Manufacturers Association. The severe decline in Germany was the main reason that car sales across Europe slipped about 4 percent in May. In Frankfurt, the German carmakers association reported today that German car production dropped 15 percent in June, compared with a year earlier. All of the major producers of medium- and low-priced cars in Germany -- Volkswagen, Ford Europe and the Opel subsidiary of General Motors -- recorded sales declines. Edmund L. Andrews (NYT)*

***Published: 07 - 14 - 2000 , Late Edition - Final , Section C , Column 3 , Page 4***

## TRADUÇÃO

Síntese dos Negócios Mundiais: Europa; Queda nas Vendas de Automóveis

*Por Edmund L. Andrews*

*Vendas de automóveis alemães caíram 19% em Maio comparado com o ano anterior, de acordo com a the European Automobile Manufacturers Association. A severa queda na Alemanha foi a razão principal da venda de carros por toda a Europa ter um declínio de 4% em maio. Em Frankfurt, a associação de fabricantes de carros alemães noticiaram hoje que a produção de carros alemães caíram 15% em junho, comparado com o ano anterior. Todos os maiores produtores de médio e baixo preço de carros na Alemanha-Volkswagen, Ford e Opel, subsidiária da General Motors-tiveram recordes de declínio de vendas.*

*Edmund L. Andrews (NYT).*

### 3.1.2 Análise

#### Primeira notícia:

#### ***Doença da **vaca louca** mata mais 4 na Grã-Bretanha***

*Recentemente, a doença até motivou o bloqueio da venda de carne britânica em outros mercados da União Européia.*

#### Conclusão:

Há possibilidade de negócios com a Grã-Bretanha, França e Irlanda, fornecendo **CARNE BOVINA**, certificada e livre da doença chamada VACA LOUCA. Também deverá ser prospectado o mercado consumidor de Carne Bovina que adquiriam produtos da região afetada.

Segunda notícia:

***AT&T e FirstCom irão colocar US\$ 500 milhões na Argentina***

*Abertura do mercado argentino de telefonia atraiu as duas companhias americanas*

Conclusão:

Não há possibilidade de negócios uma vez que a empresa AT&T já destinou investimentos para a Argentina.

Terceira notícia:

***WORLD BUSINESS BRIEFING: EUROPE;  
WEAKNESS IN EUROPEAN AUTO SALES***

Conclusão:

Há possibilidade de negócios com a **Europa**, em geral, devido a grande produção de carro popular brasileiro, a melhoria da qualidade e a taxa de câmbio, que torna o veículo nacional muito competitivo.

### 3.1.3 Triagem

Primeira notícia:      **SELECIONADA**

***Doença da **vaca louca** mata mais 4 na Grã-Bretanha***

Justificativas para a aprovação:

O Brasil reúne todas as condições para exportar a sua Carne Bovina, podendo se tornar exportador de peso desse produto. A Carne Bovina Brasileira jamais sofreu

qualquer risco de contaminação e se trata do maior rebanho de corte do mundo a alimentar-se de **pasto natural** (boi verde). O país está há muitos anos livres da Aftosa e por isso está sendo procurada por muitos países para o credenciamento a negociação desse produto.

A oportunidade do negócio se baseia na qualidade da Carne Bovina, na naturalidade de sua produção (boi verde), na quantidade de oferta disponível e na necessidade mundial de consumo de proteínas.

A VACA LOUCA, que começa a assombrar a Europa pode ser uma fonte de lucro para o Brasil.

Segunda notícia:        **VETADA NA ANÁLISE**

***AT&T e FirstCom irão colocar US\$ 500 milhões na Argentina***

Terceira notícia:        **VETADA NA TRIAGEM**

***WORLD BUSINESS BRIEFING: EUROPE;  
WEAKNESS IN EUROPEAN AUTO SALES***

Justificativas do VETO:

Analisando mais profundamente a situação da indústria automobilística da Europa com a atual situação econômica social, observamos que o declínio das vendas dos carros populares dá-se ao fato da recessão branda e do baixo nível de emprego.

Os carros populares Brasileiros poderiam atender este mercado caso a taxa cambial apresentasse sinais de queda significativa. Com a sinalização da estabilidade cambial, torna-se impossível desprender esforços para a colocação desses produtos no mercado Europeu nesse momento.

## 3.2 Perspectivas de negócios

### 3.2.1 Identificação

#### 3.2.1.1 Mercado

A União Europeia possui um rebanho de gado bovino muito expressivo e demonstra na década de 1990 uma queda de 10% em termos de quantitativo de cabeças, conforme demonstra o quadro abaixo.

#### **QUANTIDADE DE CABEÇAS DE GADO BOVINO**

(Em milhares de cabeças)

Países	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998**	1999***
<b>UNIÃO EUROPEIA</b>	<b>90.355</b>	<b>87.013</b>	<b>84.811</b>	<b>83.942</b>	<b>84.599</b>	<b>83.187</b>	<b>83.224</b>	<b>82.033</b>	<b>81.424</b>	<b>79.156</b>
Áustria	2.584	2.534	2.401	2.334	2.328	2.325	2.272	2.197	2.164	2.110
Bélgica	3.362	3.311	3.301	3.289	3.365	3.159	3.077	2.990	2.920	2.860
Dinamarca	2.241	2.222	2.180	2.115	2.082	2.094	2.052	2.026	2.020	2.010
França	21.446	20.970	20.383	20.112	20.524	20.662	20.557	20.040	19.850	19.750
Alemanha	19.488	17.134	16.207	15.897	15.962	15.890	15.760	15.227	14.950	14.651
Grécia	634	616	601	619	624	640	655	674	666	666
Irlanda	6.029	6.158	6.265	6.308	6.410	6.532	6.757	6.992	7.085	7.066
Itália	8.235	8.087	7.700	7.560	7.300	7.100	7.390	7.345	7.320	7.300
Holanda	4.830	4.876	4.794	4.629	4.588	4.557	4.366	4.292	4.210	4.110
Portugal	1.341	1.381	1.345	1.322	1.329	1.316	1.311	1.285	1.270	1.264
Espanha	5.300	5.063	4.975	5.017	5.252	5.512	5.925	5.825	5.840	5.840
Reino Unido	11.843	11.623	11.620	11.709	11.868	11.619	11.312	11.347	11.339	11.529

O Brasil, por sua vez apresenta no mesmo período uma estabilidade na quantidade do rebanho de gado bovino, sendo sua produção praticamente o dobro da União Européia, conforme demonstra o quadro abaixo:

### **QUANTIDADE DE CABEÇAS DE GADO BOVINO**

(Em milhares de cabeças)

<b>Países</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998**</b>	<b>1999***</b>
Brasil (1)	153.053	155.484	153.969	152.176	152.632	153.441	151.291	150.265	151.159	152.070

A população da União Européia é praticamente o dobro da população do Brasil, conforme demonstra o quadro:

### **POPULAÇÃO**

(em milhões de habitantes)

Ano: 2000

<b>UNIÃO EUROPÉIA</b>	<b>313,0</b>
Áustria	8,2
Bélgica	10,2
Dinamarca	5,3
França	58,9
Alemanha	82,2
Grécia	10,6
Irlanda	3,7
Itália	57,3
Holanda	15,7
Portugal	9,9
Espanha	39,6
Reino Unido	11,4
<b>BRASIL</b>	<b>164,0</b>

A relação Rebanho por Habitantes é quase QUATRO vezes maior no Brasil do que a da União Européia.

	População	Rebanho	Índice
<b>União Européia</b>	<b>313</b>	<b>90</b>	<b>0,28</b>
<b>Brasil</b>	<b>164</b>	<b>153</b>	<b>0,93</b>

*CONSUMO DE CARNE BOVINA NA UE JÁ CAIU 27%*  
 O consumo de carne bovina já caiu 27% em toda a União Européia desde o início do mês de outubro de 2000, em consequência das últimas evoluções da doença da vaca louca. A informação foi dada, em Bruxelas, por um porta-voz da Comissão. No mesmo período, o preço médio da carne bovina baixou 26,2%, deixando o setor pecuário europeu numa crise nunca vivida. As quebras no consumo são gerais, com variações, mantendo-se estável nos países escandinavos e na Irlanda, subindo, mesmo que ligeiramente, no Reino Unido, mas registrou quedas brutais na **França, Alemanha e Espanha**. O porta-voz do Comissário Europeu Franz Fischler, responsável pela Agricultura, afirmou que ainda não podem fazer um balanço das medidas decretadas pelos quinze países membros da União Européia, que entraram em vigor no dia 1º de Janeiro. Essas medidas obrigam a efetuação de testes rápidos para detectar a existência de doença em todos os animais com mais de 30 meses, antes que entre na cadeia alimentar. Entretanto, o prazo para proceder ao levantamento dos bovinos com mais de 30 meses, existentes nos Açores, terminou no dia 12 de janeiro, o que leva à previsão de abate de três mil animais, aproximadamente. Os proprietários das reses cujas carcaças serão destruídas, no caso de não poderem ser submetidas a testes, serão recompensados pela UE, que pagará por quilo de carcaça de animais jovens e velhos. Os abates devem começar nesta segunda-feira, dia 15 de janeiro, e as autoridades prevêm que o processo termine em março. Esta medida será mantida até que entrem em funcionamento na região os meios laboratoriais necessários à realização. **Fonte BBC**

Produção bovina e principais países (Milhares de toneladas – equivalentes rês com osso).

PRODUÇÃO	1994	1995	1996	1997	(p)1998	(f)1999	%
<b>União Européia</b>	<b>7,753</b>	<b>7,860</b>	<b>7,789</b>	<b>7,757</b>	<b>7,486</b>	<b>7,361</b>	<b>15,21</b>
<b>Brasil</b>	<b>5,730</b>	<b>6,080</b>	<b>6,150</b>	<b>6,050</b>	<b>6,140</b>	<b>6,106</b>	<b>12,62</b>
<b>IMPORTAÇÕES</b>							
<b>União Européia</b>	<b>426</b>	<b>374</b>	<b>365</b>	<b>384</b>	<b>331</b>	<b>352</b>	<b>8,34</b>
<b>Brasil</b>	<b>88</b>	<b>124</b>	<b>144</b>	<b>113</b>	<b>90</b>	<b>70</b>	<b>1,66</b>
<b>EXPORTAÇÕES</b>							
<b>União Européia</b>	<b>1.084</b>	<b>936</b>	<b>913</b>	<b>903</b>	<b>744</b>	<b>715</b>	<b>13,48</b>
<b>Brasil</b>	<b>383</b>	<b>291</b>	<b>274</b>	<b>290</b>	<b>335</b>	<b>420</b>	<b>7,92</b>

Fonte: ALZAGA, 2000.

Os consumos de carne bovina nos principais mercados consumidores são:

Consumo de carne bovina em milhares de toneladas – equivalente carcaça

CONSUMO	1994	1995	1996	1997	(p)1998	(f)1999	%
<b>União Européia</b>	<b>7.467</b>	<b>7.391</b>	<b>6.870</b>	<b>7.022</b>	<b>7.119</b>	<b>1.145</b>	<b>15,03</b>
<b>Brasil</b>	<b>5.415</b>	<b>5.903</b>	<b>6.060</b>	<b>5.883</b>	<b>5.895</b>	<b>5.756</b>	<b>12,10</b>
GRAU DE ABERTURA	1994	1995	1996	1997	(p)1998	(f)1999	
IMPORT/CONSUM	8,8%	8,6%	8,7%	9,1%	8,6%	8,9%	
EXPORT/PRODUÇÃO	10,8%	10,7%	10,8%	11,0%	10,7%	11,0%	

Fonte: ALZAGA, 2000.

### 3.2.1.2 Produtos e serviços

Além da CARNE BOVINA a oportunidade sugere o estudo de outros produtos como a SOJA, o FRANGO e a CARNE SUÍNA.

A crise da vaca louca poderá ampliar o mercado brasileiro de **frango** e de **suínos**. Os exportadores poderão conquistar novos mercados e tudo indica que deverão obter bons resultados. A conquista do mercado da União Européia deverá ter importante participação nessa produção. O maior interesse é pela **carne suína**, que não está associada doença da vaca louca e não há indicação de que o rebanho brasileiro esteja contaminado pela febre aftosa. Apesar das condições favoráveis, a receita em divisas com frango poderá alcançar 800 milhões de dólares. Em volume, as exportações poderão ser 10% maiores.

O mercado de carne bovina hoje está se segmentando, existem consumidores para carnes "light", orgânica, precoce, e para isso o setor está se organizando, como exemplo existe o programa do Red Connection, Montana, Delta G, NNCO (Novilho Nelore com Certificado de Origem), Pró-carne, e outros.

Os criadores europeus precisaram substituir a ração animal por **soja**, um de nossos principais produtos de exportação. Além do mais, o consumo de **frango** aumentou na Europa, fazendo a cotação do produto subir 20%. Além do preço melhor, o volume de exportações brasileiras poderá crescer em virtude do surto da vaca louca

Segundo a ABIEC, (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne), a primeira meta de expansão das exportações é abocanhar 20% de *market share* na União Européia, cujos principais fornecedores externos estão hoje no **Leste Europeu** e no Oriente Médio.

Mas conquistar clientes nesse setor não é tarefa fácil. Mundialmente, o mercado de carne bovina é pouco flexível, com uma demanda por exportação fixada em torno de 5,7 milhões de toneladas/ano. E a política protecionista dos países desenvolvidos em relação ao Brasil é pior do que o **efeito da doença da vaca louca sobre os europeus**.

Desde o Acordo Agrícola, firmado em 1994 segundo os critérios da Organização Mundial do Comércio (OMC), esperava-se que a liberalização comercial definida para o setor fosse seguida à risca.

No entanto, a queda nos preços das matérias-primas agrícolas fez com que nesse período fossem registrados os patamares mais altos de subsídio. Em 1999, por exemplo, 49% da receita da agricultura na União Européia provieram dos governos. Nos EUA, foram 24%, e, no Japão, 65%.

A União Européia, baseada nos princípios de equivalência, está exigindo que todos os países terceiros, que exportem para aquele mercado, adotem um sistema de identificação e registro de animais além de um sistema de rotulagem com garantia de rastreabilidade, de acordo com a legislação que está em vigor para todos os países comunitários. Com respeito à segurança alimentar, a rastreabilidade do sistema de produção de carnes é uma garantia dada ao consumidor europeu, pela legislação comunitária, que lhe dá a certeza de estar consumindo **um produto que está sendo controlado em todas as fase da produção** (desde a fazenda até o prato).

Na União Européia (UE), o protecionismo sobre a carne bovina existe em todos os três tópicos do acordo agrícola. Primeiro existem os impostos de importação que, somando o valor da tarifa específica ao da tarifa ad valorem de 12,8% para a carne fresca ou congelada atinge-se um valor que faz dobrar o preço da carne brasileira ao ser internalizada na UE. O Brasil detém apenas 5 mil toneladas do total de 56 mil toneladas concedidas pela UE.

Estima-se que pelo menos 40% da renda do pecuarista europeu seja proveniente destes inúmeros programas de apoio. Com todos estes programas, a geração de excedentes é inevitável. Porém, como os preços internos são totalmente desvinculados do mercado internacional, é impossível a venda destes estoques sem um subsídio às exportações ou restituição, para tornar seu preço competitivo. Esta medida reduz pela metade o preço médio da carne bovina exportada pela União Européia. Com estas medidas, além de reduzir as exportações brasileiras para este bloco, provoca uma concorrência desleal com terceiros mercados. É importante frisar que, mesmo com todos estes entraves, a União Européia é destino de 55% das exportações brasileiras de carne bovina.

### *3.2.1.3 Fornecedores*

Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes Industrializadas - ABIEC, na representação das indústrias que exportam carnes, derivados e seus sub produtos de valor econômico.

Endereço: Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1912 - 10º andar - Conj. E CEP 01452-922

São Paulo – SP Brasil.

Fone (11) 3813-1277 Fax (11) 3032-5997

### *3.2.1.4 Cliente*

União Européia

### *3.2.1.5 Abordagem*

Representantes de frigoríficos, poderão avaliar as propostas a serem apresentadas pelos publicitários contratados pelo governo. Um filme publicitário pode ser produzido e exibido em uma rede internacional, após a avaliação do setor e profissionais de marketing sobre quais conceitos devem ser apresentados na campanha.

Deve-se destacar alguns pontos essenciais para eliminar as entraves internos às exportações, sendo estes:

- Desenvolver uma cultura de exportação para o setor, considerar a exportação não apenas como um complemento às vendas internas. Deve-se direcionar a produção para o tipo de carne que o cliente deseja;
- Desenvolver a rastreabilidade, efetivando-a através de parcerias e maior transparência em toda a cadeia (produtor – indústria – rede varejista). A classificação de carcaça pode ajudar nesta maior transparência;

- Desenvolver maior interatividade entre o governo e iniciativa privada (trabalhos técnicos – pesquisas – estatísticas);
- Pressionar o governo para melhorias em infra-estrutura básica (energia, telecomunicações, sistema de transportes) para reformulação do sistema tributário, de modo que sejam evitados impostos em cascata (PIS/Cofins, CPMF, etc) e (exportação de impostos);
- Exigir equiparação das taxas de juros (investimentos e financiamento as exportações – PROEX) com o mercado internacional, evitando-se a concorrência desleal com empresas estrangeiras.

Deve-se dar uma atenção especial para o mercado interno, pois este possui um grande potencial de crescimento, o que falta é um verdadeiro “arranjo” na política e economia do país para que se possibilite uma melhor distribuição de renda, conseqüentemente uma melhor qualidade de vida para as classes sociais menos privilegiadas.

Está bem comprovado que um aumento na renda per capita, as pessoas têm mais disposição para gastar com alimentos. Este fator é de especial importância nos países de renda média a baixa, onde 25% ou mais de qualquer aumento em receita é gasto em alimentos.

Tudo parece indicar que a demanda global para produtos cárneos continuará a crescer. O desafio contra esta demanda e em gerar prosperidade para a indústria da pecuária é construir uma estrutura comercial que permita o acesso livre e aberto, garantindo a proteção à saúde animal e humana com base em princípios de ciência bem fundamentada e não na ciência política, e de forma alguma na ficção científica. Os produtores e fazendeiros e indústrias de processamento responderão fazendo uso das novas tecnologias para desenvolver e comercializar produtos que beneficiarão os consumidores, satisfazendo sua demanda crescente por conveniência, segurança e saúde.

As ações para inibir ou concertar decisões equivocadas por parte de países clientes devem acontecer, caso a caso, sob a coordenação de um Gabinete de Crise, com a participação das ONGs de representação dos setores envolvidos. A ABIEC tem o dever de contribuir na busca de soluções para os problemas que vierem acontecer. A ABIEC é parte da solução e meio para o suporte as decisões.

Não temos dúvida de que devemos usar todos os meios disponíveis para manter a ordem sanitária no país e, sob o manto das leis internacionais, combater as arbitrariedades que impeçam o acesso da carne brasileira aos países consumidores.

A abordagem deverá ser feita de forma agressiva, com forte participação na mídia Européia e participação branda na mídia Internacional de forma geral, buscando demonstrar que o BOI VERDE BRASILEIRO está completamente livre da doença VACA LOUCA e da Febre aftosa.

Slogans do tipo BOI VERDE, BOI SADIO, CARNE BRASILEIRA e outros deverão ser o forte da campanha, selando de vez todo e qualquer questionamento sobre esse produto no mercado mundial onde BOI BRASILEIRO possa ser sinônimo de carne garantida.

### **3.3 - Projeto de oportunidade do negócio**

#### **Boi Verde do Brasil – Sinônimo de qualidade**

O objetivo dessa oportunidade de negócio é substituir todo o espaço criado pela crise VACA LOUCA com suas incertezas sobre a qualidade da CARNE, transformando na garantia da qualidade fornecida pela Carne Brasileira.

As ações para se alcançar esse objetivo são:

1. Presença maciça na mídia Européia.
2. Participação na mídia Internacional.
3. Promoção de churrascos Internacionais.
4. Implacável controle Fito-sanitário.

5. Implementação da rastreabilidade.
6. Fomento a produção do BOI VERDE.

A participação do governo se dará pelos órgãos:

1. Ministério da Agricultura e Pecuária
2. Ministério das Relações Exteriores
3. Ministério da Indústria e Comércio
4. Agência de Promoção as Exportações

Deverão ser convidados a participar do Movimento:

1. Entidades de classe
2. Agências de publicidade
3. Representantes da Bancada Ruralista do Congresso

Informações:

- Estatísticas do consumo de carne
- Estatísticas da produção de carne
- Meta de crescimento da exportação de carne

Aspecto Legal:

- Legislação Brasileira sobre o tema
- Legislação Européia sobre o tema
- Acordos Internacionais

### **3.4 - Negociação**

O Governo Brasileiro destinará recursos humanos, financeiros e logísticos para a viabilização e implementação desse movimento.

As agências de publicidade desenvolverão o material necessário para o cumprimento da meta estabelecida.

As entidades de classe e representantes do governo participarão das missões e dos eventos na União Européia.

### **3.5 - Apresentação do projeto**

O projeto será apresentado em Brasília, na Granja do Torto, onde será apresentado o BOI VERDE, quando será servido churrasco no padrão que se propõe fazer no exterior.

A apresentação deverá ser feita pelo Ministro da Agricultura.

Os convidados deverão ser todos aqueles que participaram e poderão vir a participar do movimento.

#### **3.5.1 Aprovação**

A aprovação do projeto se dará pela adesão ao movimento por parte dos convidados.

#### **3.5.2 Implementação**

A implementação deverá ser imediata, conforme cronograma pré - estabelecido.

### 3.5.3 Análise de resultados

A cada mês, no primeiro ano do início do movimento deverá ocorrer uma reunião para avaliação, controle e acompanhamento da implementação.

Após o primeiro ano, as reuniões deverão ser anuais ou de acordo com a demanda.

A não realização do negócio não significará insucesso, pois, o exercício da prospecção de negócios, os contatos estabelecidos com a oportunidade e a pronta resposta ao mercado, certamente deixarão marcada a imagem de um programa eficiente e eficaz.

### **3.6 - Análise Final do Estudo de Caso**

Hoje, passado vários anos desde a primeira notícia sobre a VACA LOUCA, podemos analisar o quanto não estamos preparados para aproveitarmos as oportunidades que surgem a cada instante, deixando passar o que talvez poderia ser um grande negócio para nosso país.

A estrutura governamental, embora isoladamente e mesmo repetitivamente possua organismos para tratar os mais variados temas, recursos humanos qualificados e informações confiáveis, não estão preparados e organizados para agir prontamente com o oportunismo que requer o mundo globalizado.

A iniciativa privada, por sua vez, embora muito criativa também não dispõe de metodologia que seja economicamente viável para enfrentar oportunidades emergenciais de negócios.

Muitos são os casos que podemos citar em que o povo Brasileiro direta ou indiretamente poderia ter participado, e colhido dividendos se preparado estivesse para oferecer soluções a problemas imprevistos.

Não se trata apenas de observar tragédias ou calamidades, trata-se de observar todo e qualquer fato que possa gerar a oportunidade de negócios, onde a presença do produto e/ou serviços Brasileiros possam estar.

A Guerra do Iraque poderia ter despertado sua reconstrução com a presença da Construção Civil Brasileira, que certamente detém muita tecnologia e experiência naquela região.

As descobertas científicas na área da medicina, quando se divulga que determinada planta é benéfica ao homem sobre determinado aspecto, demanda longo tempo para que haja o aproveitamento comercial da descoberta.

O próprio Ciclo da Borracha que levou o país a conquistar posição de destaque foi logo destronado com a simples pirataria da seringueira, caso inverso ocorreu com o café que veio para o Brasil onde se tornou mundialmente conhecido. As oportunidades em cada um desses dois casos não foram plenamente exploradas. A sustentação da marca do produto nacional não foi bem defendida.

A metodologia em si não traz novidade senão pela forma que se pretende tratar a oportunidade de negócio.

As incertezas demonstradas, quando do surgimento da Vaca Louca, e existentes até hoje, são a comprovação do descaso que se tem com tamanha e relevante oportunidade perdida. Evidentemente em qualquer um desses casos sempre há e ainda haverá tempo para se participar, porém a velocidade com que se decide e a maneira que a questão é tratada, fazem realmente a diferença.

## CONCLUSÃO

Em sendo o Marketing Internacional fundamental para o desenvolvimento da atividade de comércio exterior de produtos e serviços, ao contrário da commodity, agregando valores a eles, novas ferramentas e metodologias surgem em busca de seu aperfeiçoamento.

Uma estratégia de Marketing Internacional para a inserção dos Produtos e Serviços Brasileiros no Mercado Global - Oportunidade gerada pela ocorrência de um fato não previsto, nada mais é do que uma ferramenta que preconiza a observação e o pronto atendimento para a viabilizar esse objetivo.

Ao acionar o Corpo de Bombeiros para atender um chamado, os fatores tempo e preparo são decisivos para salvar vidas, da mesma forma o pronto atendimento e o completo domínio do tema quando do surgimento da oportunidade de negócio certamente viabilizará o empreendimento. Certamente governos e empresas no mundo global assim deveriam agir.

O que procuro demonstrar com essa metodologia é a oportunidade, a disponibilidade, a estrutura, a racionalidade e a organização para o atendimento oportuno em busca desse mercado, que certamente será atendido por alguém, restando então apenas o questionamento:

Por que não ser atendido por produtos e serviços *MADE IN BRAZIL?*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes - ABIEC.** Disponível em: <[www.abiec.com.br](http://www.abiec.com.br)>.
2. AT&T E FIRSTCOM IRÃO COLOCAR US\$ 500 MILHÕES NA ARGENTINA ABERTURA DO MERCADO ARGENTINO DE TELEFONIA ATRAIU AS COMPANHIAS AMERICANAS. **Estado de São Paulo.** Brasil, 2000. Disponível em: <[www.estado.estadao.com.br](http://www.estado.estadao.com.br)>.
3. Brito, Carlos Melo & Lencastre, Paulo de. **Os Horizontes do Marketing**, São Paulo: Editora Verbo, 2000.
4. Carnier, Roberto. **Marketing internacional para brasileiros**, São Paulo: Editora Aduaneiras, 1996.
5. CONSUMO DE CARNE BOVINA NA UE JÁ CAIU 27%. **Canal Rural.** Brasil, 2001. Disponível em: <[www8.zaz.com.br/rural](http://www8.zaz.com.br/rural)>.
6. Dalmom, Dalton. **Marketing Internacional**, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
7. DOENÇA DA VACA LOUCA MATA MAIS 4 NA GRÃ-BRETANHA. **BBC.** Brasil, 2000. Disponível em: <[www.bbcbrasil.com](http://www.bbcbrasil.com)>.
8. **Jornal do Comércio.** Edição Especial de aniversário. N.º 175.
9. Kotabe Masaaki & Helsen Kristiaan. **Administração de Marketing Global**, São Paulo: Editora Atlas, 2000.
10. Kotler, Philip. **Administração em Marketing, análise, planejamento administração e controle**, São Paulo: Editora Atlas, 1998.
11. Kuazaqui, Edmir. **Marketing Internacional, como conquistar negócios em mercados internacionais**, São Paulo: Editora Makron Books, 1999.
12. Minervini, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**, São Paulo: Editora Makron Books, 1997.
13. Peppers, Don & Rogers Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
14. WORLD BUSINESS BRIEFING: EUROPE; WEAKNESS IN EUROPEAN AUTO SALES. (Síntese dos Negócios Mundiais: Europa; Queda nas Vendas de Automóveis). **New York Times.** Estados Unidos da América, 2000. Disponível em: <[www.nytimes.com](http://www.nytimes.com)>.