

Jeanine Ferreira de Souza

**Implementação de Estratégias de *Marketing* Internacional em
Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**

Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão do curso de bacharelado em Relações Internacionais do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília – DF

2004

Jeanine Ferreira de Souza

**Implementação de Estratégias de *Marketing* Internacional em
Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**

Banca Examinadora:

Prof. Rodrigo de Azeredo Santos
(Orientador)

Prof. Cláudio Ferreira da Silva
(Membro)

Prof^a. Emma Leny C. N. Vásquez
(Membro)

Brasília – DF

2004

Dedico esse trabalho a todos que compartilharam nesta longa caminhada, pois sei que sozinha não poderia chegar aonde cheguei.

A minha querida mãe que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos mais difíceis, aconselhando para que eu não errasse o caminho.

Aos meus irmãos: Adriana, Fábio, Flávia e Janaína que apoiaram, ajudando-me a superar os obstáculos do caminho.

Aos amigos, familiares, de forma geral, que foram o ponto de partida dessa busca de crescimento.

Não poderia esquecer de dedicar ao meu orientador, Rodrigo Azeredo, que com paciência e compreensão, tranquilizou-me nos momentos de mais precisos...

Enfim, se algum dia houve uma batalha, somos todos vencedores!!!

Senhor, sou grata por todas as bênçãos que tem derramado sobre minha pessoa, acima de tudo, sou grata por tua existência, pois sei que sem Ti não poderia escrever estas humildes palavras...

Obrigada Senhor pelo meu existir, pelo meu sentir, pelo meu falar, pelo meu ouvir...

Muito obrigada Senhor...

“Os objetivos são a expressão do caminho que a empresa pretende seguir; a estratégia é o projeto final para se chegar lá.”

Philip Kolter

Sumário

Resumo	03
Abstract	04
Introdução	05

1. Marketing

1.1 Definição	09
1.2 Desafios do <i>Marketing</i> no Século XXI	11
1.3 A economia Mundial, a Globalização e o <i>Marketing</i>	12
1.4 <i>Marketing</i> Internacional	13
1.4.1 <i>Marketing</i> para o Mercado Doméstico e para o Mercado Externo.....	15
1.4.2 O Ambiente do <i>Marketing</i> Internacional	16
1.5 Barreiras Comerciais	17
1.5.1 Barreiras Tarifárias	17
1.5.2 Barreiras não-tarifárias	18
1.6 Problemas de Câmbio da Moeda	19
1.7 Governos Instáveis	20
1.8 Cultura	21
1.9 O Consumismo e o <i>Marketing</i> Voltado para a Sociedade	21

2. Planejamento Estratégico de *Marketing* Internacional

2.1 Planejamento	22
2.1.1 Planejamento estratégico	25
2.1.2. Planejamento tático	27
2.1.3 Planejamento operacional	28
2.2 Ameaças e oportunidades do ambiente internacional	30

2.2.1 Oportunidades	30
2.3 Análise de ameaças e oportunidades no mercado externo	32
2.4 Estratégia	35
2.5 Gerenciamento de <i>marketing</i>	36
2.6. <i>Marketing-Mix</i>	37
2.6.1 Praça e mercado	39
2.6.2 Produto	39
2.6.2.1 Estratégia de Produto	39
2.6.2.2 Padronização X Adaptação	40
2.6.2.3 Ciclo de Vida do Produto	43
2.6.2.4 Embalagem	44
2.6.2.5 Marca	45
2.6.3 Preço	46
2.6.4 Promoção	47
2.7 Internacionalização de micro e pequenas empresas	48

3. Estudo de Caso de Sucesso de Implementação de Estratégias de *Marketing*

Internacional em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras: Consórcio de Exportação Pantanal *Fashion*

3.1 Histórico do Consórcio	52
3.2 Alianças Estratégicas	54
3.3 Objetivos estratégicos	56
3.4 Produto: a idéia de agregar valor ao produto	57
3.5 Mercado-alvo e o <i>marketing</i> ético – Conscientização ambiental e social	58
3.6 Ações estratégicas	61
3.7 Planejamento estratégico	65
3.8 Marca Brasil	67
3.9 Resultados previstos e alcançados	69
3.10 O setor têxtil e de confecções no Brasil	70
Conclusão.....	73
Referências Bibliográficas	75

Resumo

O *marketing* é uma função gerencial que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramenta um conjunto de estratégias. O processo do *marketing* internacional não se diferencia em muito daquele do *marketing* doméstico. O grande diferencial é que a abrangência de sua aplicação necessita de bastante atenção por parte dos empresários.

Neste trabalho são abordadas as oportunidades e ameaças às empresas, em especial às micro e pequenas empresas, como fatores externos que compõem o macroambiente (política, legislação, cultura e economia dos países em que desejam ingressar), e o microambiente (consumidores, concorrentes, fornecedores, canais de distribuição). Ainda são aludidas as forças e fraquezas que constituem os fatores internos, tais como a avaliação da capacidade exportadora, ou seja, produção, recursos humanos, finanças e promoção comercial. Esses fatores devem ser gerenciados através do *marketing-mix* (praça, produto, preço e promoção).

É imprescindível lembrar o apoio que o governo federal tem dado à internacionalização de empresas brasileiras, inclusive às micro e pequenas empresas, que, por sua vez, têm realizado o processo de exportação por meio de associações como consórcios de exportações, a fim de aumentarem sua competitividade através da união de suas forças junto a instituições e entidades como a APEX e o Sebrae.

Com o objetivo de realizar um paralelo com os capítulos anteriores, o capítulo 3 apresenta um estudo de caso de sucesso de implementação de *marketing* internacional em micro e pequenas empresas brasileiras: o Consórcio Pantanal Fashion.

Palavras-chaves: estratégia, demanda, microambiente, macroambiente, oportunidades, ameaças, forças, fraquezas.

Abstract

Marketing is a managerial function that seeks to adjust the organization supply to the specific market demands, using a body of strategies as its tool. The international marketing process does not vary much from the domestic one. The major difference is that the range of its application requires much attention from the executives.

Herein, the opportunities and threats to companies, specially small ones, are approached as outward factors that compose the macro-environment (politics, legislation, culture and economy from the countries in which they intend to enter) and the micro-environment (consumers, competitors, suppliers and distribution channels). Still, there is going to be an allusion to the strengths and weaknesses that constitute the inward factors, such as the evaluation of the exporting capability, i.e., production, human resources, finances and commercial promotion. These factors must be managed by the marketing-mix (market-place, product, price and promotion).

It is indispensable to remember the support that the federal Government has provided to the internationalization of Brazilian companies, including micro and small companies. These companies have been carrying out the export process through associations, such as export consortiums, intending to augment their competitiveness by the gathering of efforts together with institutions and organizations, such as APEX and Sebrae.

Aiming to draw a parallel along with the former chapters, chapter 3 presents a case study of a successful implementation of international marketing in micro and small companies: Pantanal Fashion Consortium.

Keywords: strategy, demand, micro-environment, macro-environment, opportunities, threats, strengths, weaknesses.

Introdução

A globalização econômica traz a possibilidade de acesso a novos mercados, antes inexplorados, favorecidos especialmente pela progressiva queda das barreiras tarifárias e não-tarifárias ou técnica. Dessa maneira, para que as empresas possam desfrutar das novas oportunidades e, ao mesmo tempo, reduzir ou eliminar eventuais ameaças inerentes a este novo ambiente competitivo emerge o desafio da internacionalização.

Com a globalização das economias e internacionalização dos negócios, os mercados estrangeiros tornaram-se alvos estratégicos para as empresas com base doméstica. A internacionalização das empresas quer seja através da expansão de suas operações para os mercados externos quer seja através da aquisição de insumos, componentes e/ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos. Isto é, por meio de *marketing*, que por sua vez corresponde à realização de trocas, onde o empresário vende seu produto e o consumidor usufrui deste para suprir suas necessidades e desejos. Neste sentido, ao se tratar de *marketing* internacional, esta relação de troca se dá por meio da importação e exportação de bens ou serviços. Por isso, ao longo deste trabalho, será possível verificar que o processo de exportação é entendido como um dado de sucesso na implementação desse *marketing*.

O conceito de *marketing* segundo Kotler¹, assume que a chave para o alcance das metas consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvo.

No contexto, do século XXI, o *marketing* internacional, passa a ser uma área do conhecimento fundamental para a inserção bem sucedida de empresas nos complexos mercados internacionais. Além disso, sabe-se que o desconhecimento das ferramentas de *marketing* internacional é um dos aspectos responsáveis pelo insucesso de organizações nos mercados estrangeiros. Por isso, para uma melhor visualização do esboço teórico, são apresentados alguns exemplos ao longo das explicações.

Em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser flexíveis, altamente inovadoras, responsivas, tanto aos novos clientes quanto aos clientes já existentes, e eficientes em termos de custo. Portanto, é de fundamental

¹ KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

importância que as empresas formulem e implementem estratégias voltadas para o *marketing* internacional.

O estudo de *Marketing* Internacional pode ser entendido simplesmente como a análise de inúmeros mercados domésticos, pois seria impossível para a empresa estabelecer estratégias exclusivas para cada mercado ou grupos de mercado, onde teoricamente existiriam produtos distintos para variados tipos de consumidores.

Deste modo, a operacionalização de estratégias de *marketing* no mercado internacional envolve características inerentes aos complexos mercados externos como a definição de mercados-alvo, administração de produto, política de preços, sistema de distribuição, processos de comercialização, eventos promocionais; suas variáveis ambientais e a realidade de uma maior intensidade competitiva nesses mercados. Esses e outros elementos aumentam a complexidade do processo de planejamento estratégico do *marketing* internacional, como será abordado ao longo do estudo. Serão destacados também, a necessidade de um detalhado diagnóstico dos recursos e capacidades da organização, seus respectivos objetivos e análise de casos reais.

O processo de implementação de *marketing* internacional demanda estratégias que devem ser seguidas com rigorosa disciplina por parte das empresas quanto às oportunidades e as ameaças que deverão ser avaliados e enfrentados nos mercados externos, ao se manter um controle eficaz quanto às forças e fraquezas das empresas. Devido ao dinamismo das relações que norteiam o comércio internacional, este trabalho consiste em identificar as estratégias utilizadas pelas empresas, em especial as micro e pequenas empresas brasileiras, como abordado no capítulo 3, para atingirem um produto com valor superior² no ambiente competitivo externo.

Segundo o autor Luis Roberto Carnier, o objetivo da empresa é alcançado através da implementação de estratégias de *marketing* internacional que é capaz de conciliar o objetivo da empresa para serem alcançadas as estratégias de *marketing* internacional, devem ser cuidadosamente planejadas e executadas, e que seja também, capaz de unir as diversas preferências de consumo por parte dos inúmeros mercados, com os respectivos interesses da empresa. Em última análise, o autor também afirma que o que ocorre na realidade é a criação de um produto único da aceitação universal, buscando, a partir deste modelo, efetuar as

² Michael Porter em Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, aponta dois grandes caminhos no sentido do alcance de um valor superior. A primeira estratégia é a liderança no menor custo total e a segunda é a diferenciação.

adaptações necessárias em função das características de consumo de cada país ou grupo de países.

Há uma grande diferença entre promoção de um produto nacional com aceitação internacional e um produto mundial com aceitação no mercado doméstico, mas esta diferenciação só poderá ser distinguida pela correta implementação de *marketing* internacional da empresa, após o total conhecimento das inúmeras variáveis definidas como elementos do ambiente competitivo, como é apresentado no capítulo 2. Uma vez que, o conceito mundial não está restrito ao produto em si, ou melhor, não se pode definir o êxito do empreendimento no exterior apenas na tarefa de conceber um produto ideal a diversos mercados, pois estes são tão importantes quanto à concepção e criação de um produto como são também outros fatores como preço, sistemas de distribuição e estratégias de comercialização.

Na maioria das vezes, as empresas não conseguem acompanhar a evolução das necessidades do cliente e da concorrência. Existem algumas situações que podem servir como parâmetro para a avaliação de possíveis desvios em relação ao mercado. Quais sejam:

- quedas nas vendas;
- crescimento lento da empresa;
- mudanças nos hábitos de compra;
- crescente concorrência; e
- crescentes custos com o mercado.

Partindo desse princípio, uma vez compreendidas as características do mercado selecionado, a firma deve fazer uma análise estratégica de suas forças e fraquezas³, ou seja, deve-se realizar um diagnóstico interno, onde se possa avaliar a sua real capacidade exportadora face a um mercado selecionado.

Este trabalho foi desenvolvido por meio da pesquisa qualitativa. A abordagem escolhida permite obter dados diretos, por meio de exemplos brasileiros e um estudo de caso, Consórcio Pantanal Fashion, e entrevista com empresário, e, indiretos com o apoio teórico de autores especialistas em *marketing* internacional tais como, Michael Porter, Dalton Daemon, Alex Pipkin e Luis Roberto Carnier. Estes instrumentos diretos e indiretos servirão como base para o alcance do objetivo final deste estudo que é a apresentação de formulação e

³ PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

implementação das estratégias de *marketing* internacional possíveis para se atingir um valor superior no cenário internacional.

Na pesquisa que se segue há uma tentativa de compreender as influências e importância de estratégias para a elaboração de produtos de qualidade, preços que atendam as expectativas do público alvo e a organização de uma gerência de qualidade que seja capaz de selecionar de acordo com suas capacidades de atender demandas e capaz de utilizar com eficácia os recursos tecnológicos atuais, respeitando as diferenças culturais sem perder a identidade.

Contudo, a importância desse estudo concentrará em detectar quais as estratégias de implementação de *marketing* internacional que as micro e pequenas empresas brasileiras devem seguir para alcançarem sucesso mercadológico no competitivo comércio internacional.

Marketing

1.1 Definição

O dinamismo comercial vivido pelas economias do mundo deve, entre outros fatores, a contribuição de um agente interno e externo que apenas ganhou intensidade com os avanços da tecnologia e da informação. Este agente é o *marketing*.

O *marketing* é “uma das disciplinas de ação mais recentes do homem, é também uma das mais antigas profissões do mundo”.² Segundo Philip Kotler, o *marketing* é definido como o estudo dos processos e das relações de troca, por isso entende-se que o *marketing* tem sido praticado desde os tempos mais remotos da civilização humana, passando pelo processo econômico e financeiro até os complexos sistemas de *marketing* da atualidade.

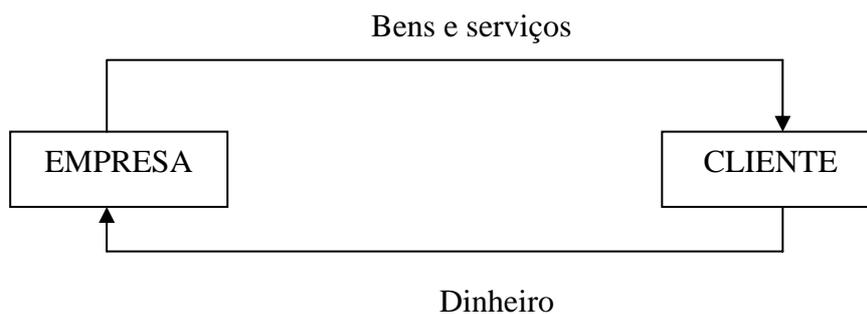


Figura 1 – A relação de trocas comerciais³.

Ao observar o quadro percebe-se que por uma análise mais mercadológica, o processo de troca propõe planejamento, identificação e definição de mercados-alvo para criar ofertas que atendam as necessidades dos consumidores, até então, insatisfeitas.

O *Marketing* adota três funções básicas⁴. A primeira é a *função de troca*, que está diretamente associada ao conceito de valor, isto significa que para haver troca o vendedor necessita de um produto que seja atrativo, com diferencial que compreendam ou superem as expectativas de valor do consumidor. Objetivando realizar o processo de troca, os clientes devem tomar conhecimento sobre os produtos e serem induzidos a compra-los.

² KOTLER, Philip. *Marketing*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

³ HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. São Paulo: Manole, 2004.

⁴ Idem. p. 4.

A segunda função é a *função de distribuição física* através do transporte e armazenamento, é a extensão da função de troca, já que os produtos comprados para a venda ou revenda, precisam ser transportados e armazenados. Enquanto que a *função de facilitação*, de modo integrado, fechará o elo de funções para a criação de trocas satisfatórias, como mostra a figura:

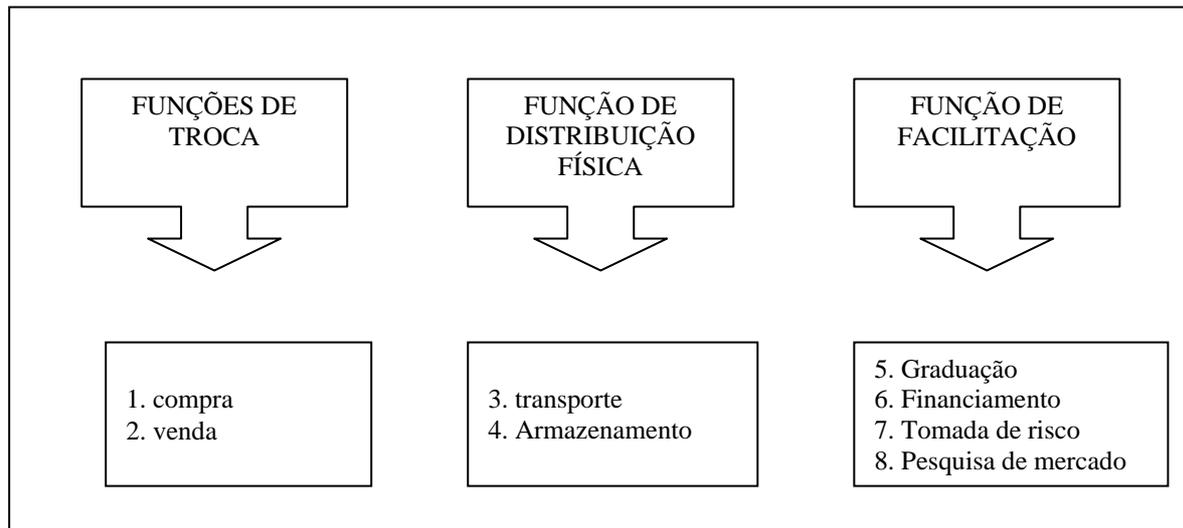


Figura 2: As funções do *marketing*

Deste modo, a graduação diz respeito aos produtos de revenda que são classificados de formas diferentes, conforme suas especificações de quantidade e qualidade. E o financiamento, por sua vez, refere-se à forma que a empresa utiliza para pagar os fornecedores e dos clientes pagarem a empresa por seus produtos e/ ou serviços comprados.

Em casos de riscos inerentes às funções de troca e distribuição física, e até mesmo da autodestruição da produção causada pela entrada de novos produtos, está neste quadro representado pela tomada de risco. Por isso que a pesquisa de mercado é de extrema importância, em relação às demais funções, pois esta fornece as informações necessárias para a tomada de decisões de forma mais segura.

Para se ter uma informação mais detalhada do mercado, no caso de mercado internacional como será apresentado mais adiante, é de extrema importância que seja realizada uma missão de prospecção⁵, por exemplo.

A missão de prospecção deve contar com uma agenda cuidadosamente preparada antes de sair do Brasil, isto é, deve possuir em mão as informações que devem ser coletadas, como tamanho do mercado, canais de distribuição, logística, etc. Com quem e quando falar, que

⁵ APEX, equipe. *A primeira exportação a gente nunca esquece: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo: um relato da experiência da APEX*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

locais visitar, tais como empresas, lojas de departamento, supermercados, indústrias, instituições públicas ou privadas, etc. Muitas vezes a missão ocorre durante uma feira, aproveitando a oportunidade de ver os produtos dos concorrentes e melhor avaliar a competitividade que se espera exportar – qualidade, preço, design, modelagem, e assim por diante.

Somente com o adequado conhecimento do mercado e atendendo aos desejos dos consumidores e clientes, as empresas serão bem sucedidas em suas vendas no exterior.

O surgimento formal do *marketing*, para Philip Kotler, se deu no início do Século XX, em virtude de questões e problemas que foram negligenciados por sua ciência-mãe, a economia. O autor também afirma que o *marketing* em certo espaço de tempo tornou-se, para muitos, um salvador da sociedade e, para outros, o corruptor desta, conforme será apresentado ainda neste capítulo no item sobre consumismo.

As políticas de *marketing* altamente apelativas e até mesmo agressivas têm mudado de várias maneiras e intensidades o modo de vida e concepção da sociedade que absorvem com rapidez as informações repassadas pelos processos comerciais que utilizam o *marketing* para introduzir produtos e serviços que satisfaçam as vontades e necessidades dos consumidores. Por isso, o *marketing*, por um ângulo mais ligado às atividades humanas, é percebido como uma atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, por meio dos processos de troca⁶.

1.2. Desafios do Marketing no Século XXI

A atuação do *marketing* no âmbito global é bastante dinâmica. Este dinamismo exige que os gerentes de *marketing* pensem com maior agilidade em novos objetivos, tornando as estratégias de sucesso de ontem desatualizadas comparadas com as praticadas hoje, pois o ambiente externo tende a modificar-se cada vez mais rapidamente. Isto significa que, aumenta a cada dia, o grau de complexidade e a velocidade que norteia a empresa. Desta maneira, os tomadores de decisões dentro da empresa necessitam enfrentar o desafio, não apenas de monitorar essas mudanças, mas também de identificar as suas implicações para as organizações às quais dizem respeito, convertendo-as mais rápidas, focadas e flexíveis na

⁶KOTLER, Philip. Op cit.

busca e manutenção da vantagem competitiva⁷. Por exemplo, o bom desempenho das exportações do setor agrícola e a oferta crescente de empregos na cadeia produtiva não podem ser atribuídos apenas à vocação agropecuária brasileira. O desenvolvimento científico-tecnológico e a modernização da atividade rural, obtidos por intermédio de pesquisas e da expansão da indústria de máquinas e implementos, contribuíram igualmente para transformar o país em um dos mais importantes programas mundiais do agronegócio. Portanto, a adoção de programas de sanidade animal e vegetal que garantem a produção de alimentos saudáveis, também contribuíram para o país alcançar essa condição.

As empresas de hoje travam verdadeiras guerras contra as mudanças de valores e orientações do cliente, estagnação da economia, declínio ambiental, aumento da concorrência global e, entre outros, vários problemas econômicos, políticos e sociais. No entanto, esses obstáculos podem ser considerados oportunidades de *marketing*. Atualmente, as principais tendências e forças são analisadas com maior cuidado que antigamente, pois são responsáveis pela mudança do cenário do *marketing* e do desafio de sua estratégia, como crescimento do *marketing* sem fins lucrativos⁸, a rápida globalização, a economia mundial em mutação e o apelo para ações de maior responsabilidade social.

1.3 A Economia Mundial, a Globalização e o Marketing

Desde a Segunda Guerra Mundial, a Economia Mundial sofreu mudanças profundas e talvez a mudança fundamental tenha ocorrido com o surgimento de mercados globais⁹.

O advento dos aviões a jato, máquinas de fax, internet, transmissões de televisão via satélites e entre outras técnicas avançadas, reduziram as distâncias geográficas e culturais. Todo esse aparato tecnológico favoreceu a expansão da área de atuação das empresas no âmbito internacional, principalmente, na fabricação e venda de seus produtos. Esta interação tem como resultado um ambiente de *marketing* mais complexo, tanto para as empresas quanto aos consumidores.

⁷ FONTANA, Edson Wanderlei. *O uso da inteligência competitiva no processo de internacionalização das empresas brasileiras: Algumas recomendações*. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arg08.PDF>>. Acesso em 10/10/2004.

⁸ Para Kotler, este se tornou uma estratégia muito comum de organizações sem fins lucrativos como faculdades, hospitais, museus, orquestras sinfônicas, igrejas e também agências governamentais mostram crescente interesse no marketing.

⁹ WARREN, Keegan J. K.; GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

Todas as empresas, nos dias atuais, independentemente de seu porte, são atingidas de alguma forma pela concorrência global, desde a florista da vizinhança que compra suas flores de produtores mexicanos, à pequena loja de roupas de uma Metrópole que compra suas mercadorias em um país localizado do outro lado do globo terrestre, ao fabricante de bens de consumo, residente em um país desenvolvido, que introduz novos produtos em mercados estrangeiros emergentes¹⁰.

As mudanças sofridas pela economia mundial radicalizaram a maneira de agir das empresas, porque se nota que essas não tentam vender apenas seus bens produzidos localmente em mercados internacionais como também compram mais componentes e suprimentos no exterior.

É notável que muitos dos bens e serviços comprados em um certo país são “híbridos”. Isso significa que seus projetos, materiais, fabricação e *marketing* ocorrem em diversos países.

Como já citado, o processo de *marketing*, portanto, consiste em concentrar os recursos de uma organização em oportunidades do ambiente. O papel do *marketing* é, sobretudo, “identificar os desejos e necessidades das pessoas e concentrar os esforços individuais ou empresariais no atendimento dessas necessidades e desejos”.¹¹

1.4. Marketing Internacional

Originado do conceito de *marketing*, o aperfeiçoamento de um canal de comunicação estabelecido entre a empresa e seus consumidores em nível globais envolvem maior complexidade do que o mesmo esforço dentro do país. Solução para grande parte das organizações, o mercado internacional oferece aos seus adeptos vantagens capazes de garantir o equilíbrio financeiro e o próprio desenvolvimento da organização como um todo. A internacionalização das atividades produtivas é uma realidade que acompanha a conquista do mercado global por determinadas marcas de produtos e serviços¹². Casos brasileiros de sucesso internacional, como EMBRAER, AMBEV, Natura, Hering e EMBRACO desenvolvem-se ao redor do mundo, encontrando adeptos nos diversos países onde se encaminham.

¹⁰ WARREN, Keegan J. K.; GREEN, Mark C. Op cit. p.14.

¹¹ DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. *Introdução à Administração de Marketing*. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

¹² BORTOTO, Artur César. Et al. *Comércio Exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

Uma empresa considerada global é aquela que opera em mais de um país, conseguindo assim vantagens financeiras, de *marketing*, de produção e de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que não estão ao alcance de empresas concorrentes que só atuam no mercado internacional. Sua competitividade é ampliada ainda em relação às suas concorrentes locais a partir do momento em que as fronteiras nacionais são minimizadas ou deixam de existir, e aí a empresa passa a desfrutar de mais um conjunto de benefícios, dentre os quais é possível relacioná-los.¹³ Em primeiro lugar, a ampliação do mercado consumidor, ou seja, uma empresa global tem a percepção de seu mercado global como o mundo todo.

A obtenção de fontes de recursos, em segundo lugar, muitas vezes subsidiadas por governos locais que, com o objetivo de atrair o capital produtivo, oferecem reduções de impostos ou obras de infra-estrutura que reduzem o custo geral da organização. Para Gilpin¹⁴, os países em desenvolvimento, como Coreia do Sul, México, Formosa, Filipinas, Cingapura, Hong Kong e Brasil são os que mais atraem os investimentos estrangeiros; isto porque suas economias enfatizam o crescimento baseado nas exportações, possuem numerosa força de trabalho barata e qualificada ou possui mercados internos grandes e expansivos.

O terceiro aspecto a ser relacionado refere-se à aquisição de matéria-prima, insumos e componentes em larga escala, através de compra centralizada, obtendo assim maior condição de negociação com fornecedores.

Em quarto lugar, há a aproximação dos mercados consumidores, possibilitando a adaptação de modelos, embalagens e características de produtos a requisitos específicos da região.

Em síntese, interessado com a compreensão de benefícios por parte dos clientes globais, o esforço de *marketing* internacional busca maximizar o resultado da organização como um todo, quer pelo aproveitamento maior de produtos e serviços em diferentes países do planeta, quer pela concentração de atividades produtivas em locais com maiores benefícios específicos, ou mesmo com a economia em esforços de promoção pela utilização de campanhas internacionais, desenvolvidas genericamente e aproveitadas em vários países. Por exemplo, a Embraer é a quarta maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo, posição alcançada graças a excelência de seus produtos e à tecnologia de ponta no segmento aeronáutico. Com mais de 30 anos de experiência em projeto, fabricação, comercialização e pós-venda, a empresa já entregou cerca de 5.500 aviões, que estão em operação nos diversos

¹³ Idem. p. 352

¹⁴ GILPIN, Robert. *A economia política das relações internacionais*. Brasília: UNB, 2002. p. 280.

pontos do globo. A Embraer tem uma base global de clientes e importantes parceiros de renome mundial, o que resulta em uma significativa participação no mercado.

A Embraer foi a maior exportadora brasileira entre os anos de 1999 e 2001, e foi a segunda maior empresa exportadora no ano de 2002. Atualmente, esta empresa emprega mais de 12.161 funcionários (dados de 30 de setembro de 2002), contribuindo para a geração de mais de 3.000 empregos indiretos.

Fundada em 1969 como empresa estatal de capital misto, ela foi privatizada em 1994. Seus atuais controladores detêm 60% do capital votante, distribuído entre a companhia.

Em 1999, a Embraer formalizou uma aliança estratégica com um grupo formado pelas maiores empresas aeroespaciais européias - Dassault Aviation, EADS, Snecma e Thales, que adquiriram 20% do capital votante da empresa. Alianças desse tipo facilitam o acesso a novas tecnologias, além de incrementar os processos de fabricação e desenvolver novos mercados para os produtos da empresa.¹⁵

1.4.1 Marketing para o Mercado Doméstico e para o Mercado Externo

A aplicabilidade do *marketing* internacional é bastante diferenciada daquela do *marketing* doméstico. Apesar de suas ferramentas serem basicamente as mesmas, os ambientes internacionais apresentam diferentes níveis de estratégias.

A estratégia desenvolvida no *marketing* doméstico é voltada ao atendimento das necessidades e desejos dos consumidores domésticos, as tendências setoriais, o ambiente econômico, tecnológico e político desse mercado. Entretanto, nos negócios internacionais incertezas que são muito maiores, porque, além das existentes nos mercados domésticos, há ainda as inerentes ao mercado externo em que está operando. Além das forças políticas, ambientes econômicos e estrutura legal, deve-se conhecer as diferenças culturais significativas. Diferenças essas inerentes ao meio ambiente e à cultura da população, exemplificada por idioma, vestuário, moradia, comunicação, hábitos de consumo, estarão presentes¹⁶.

O profissional envolvido na implementação de estratégias para venda de seus produtos no mercado internacional deve ter conhecimento dos regulamentos do mercado-alvo que

¹⁵ INTERNACIONAIS, Escola Espanhola de Negócios. *Casos de internacionalização de empresas brasileiras*. Disponível em: < <http://www.reingex.com/br115brasil>>. Acesso em 22/10/2004.

¹⁶ LOPEZ, José Manoel Cortiñas; SILVA, Marilza Gama Pereira da. *Comércio Exterior Competitivo*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

“visam, por exemplo, proteger a saúde e segurança dos consumidores, bem como aspectos legais local e interesses econômicos e ambientais”¹⁷.

1.4.2 O Ambiente do Marketing Internacional

A atuação no comércio internacional apresenta boas propostas para o aumento das vendas, entretanto, existem alguns riscos que podem causar sérios problemas se não forem estudados cuidadosamente pela empresa, a fim de manter o equilíbrio entre os ganhos e as possíveis perdas financeiras, e até mesmo de produtos. Os mais sérios que podem ser enfrentados são as variações das taxas de câmbio, as barreiras comerciais, governos instáveis e a pirataria de segredos comerciais. “Talvez a questão mais difícil seja o que fazer em relação às restrições governamentais de comércio”.¹⁸ Essas restrições podem ocorrer por meio do emprego de barreiras comerciais.

Um exemplo capaz de ilustrar o dinamismo do ambiente internacional e a versatilidade exigida à empresa é o caso de um projeto de exportação do Sebrae/RS, o Móveis D’Itália, que, em quatro anos, ampliou suas exportações em quatro milhões de dólares, contra 81 mil em 1998. Hoje, realiza negócios com mais de 20 países, entre eles Emirados Árabes, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Japão¹⁹.

Mesmo antes da crise se instalar na Argentina, a empresa havia compreendido a necessidade de diversificar mercados. O mercado da Argentina era excelente, mas, com a crise, o volume exportado foi reduzido. Novos mercados foram abertos (Chile, México, Estados Unidos, Emirados Árabes, Canadá, Rússia e Japão). Não se esperou a crise chegar. Por isso, quando ela “explodiu” na Argentina, os outros mercados absorveram a produção. A Móveis D’Itália exporta atualmente 45% da produção. O conhecimento sobre a atualidade, permitido pela contínua pesquisa de mercado, somado à implementação de um conjunto de estratégias de marketing internacional, favorece, praticamente, eliminação dos possíveis riscos para a empresa.

¹⁷ LOPEZ, José Manoel Cortiñas; SILVA, Marilza Gama Pereira da . Op cit. p. 23.

¹⁸ DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. Op cit.

¹⁹ APEX, Equipe. Op cit.

1.5 Barreiras Comerciais

Por uma visão mais econômica é fato que as relações de comércio entre os países favorecem um aumento de riquezas. Porém, do ponto de vista político, o comércio internacional deve levar em consideração, também, os interesses sociais, como a geração e manutenção de empregos e a estabilidade de preços. Deste modo, para os trabalhadores da área de produção, por exemplo, o comércio internacional pode trazer insegurança com relação a seus empregos. O senso comum entende que as importações podem fechar as fábricas, ao invés de prover mercadorias e matéria-prima a custos menores. Portanto, apesar de sua contribuição positiva na economia, o comércio pode ser visto apenas por seu impacto negativo nos produtores locais de alto custo. Este ambiente favorece a criação de barreiras impostas pelos governos locais para protegerem seus mercados internos. As barreiras comerciais podem ser tarifárias e não-tarifárias.

1.5.1 Barreiras tarifárias

As tarifas e cotas são consideradas barreiras comerciais por se tratarem de tipos de restrições comumente utilizadas por países para protegerem seus bens produzidos nacionalmente. As tarifas ou taxas de importação são mais utilizadas. Estas geralmente referem-se a uma porcentagem do valor do produto e são somadas para se chegar ao preço da venda.

As tarifas podem variar em tamanho, desde taxas inconvenientes até valores abusivos e proibitórios para dificultar e/ou impedir a importação de certos artigos. Por exemplo, no chamado *agrobusiness* brasileiro, os produtores de laranja estão entre os mais prejudicados pelo protecionismo americano. De acordo com um estudo apresentado recentemente pelo embaixador do Brasil nos Estados Unidos, Rubens Barbosa, o país mantém tarifas de importação altíssimas para produtos brasileiros. Outro exemplo é o que ocorre com os exportadores de açúcar que pagam US\$ 338,70 (R\$ 1.050) para cada tonelada vendida além da cota. No caso do suco de laranja, o acréscimo é de US\$ 0,785 (R\$ 2,12) por litro. Esta é uma "tarifa confiscatória", afirma Waldir Vertuan, presidente da Associtrus (Associação Brasileira de Citricultores). Segundo ele, se o preço do suco de laranja brasileiro fosse reduzido nos Estados Unidos, não somente o produtor brasileiro seria beneficiado, mas também o consumidor. Uma vez que, o suco brasileiro é mais aceito do que o americano,

porque leva vantagem nos requisitos sabor e cor²⁰, ou seja, esta é a vantagem competitiva do suco de laranja brasileiro comparado aos produtores dos Estados Unidos.

1.5.2 Barreiras não-tarifárias

Além dos problemas de tarifação, as empresas exportadoras podem enfrentar variados problemas quanto às restrições comerciais entre elas está a barreira não-tarifária. Esta é formulada baseada em uma série de especificações técnicas ou de procedimentos de inspeção que dificulta ou até mesmo impossibilita a mobilização de produtos para além das fronteiras. De acordo com Keegan e Green²¹ uma barreira não-tarifária “é qualquer medida que não a tarifa, destinada a impedir ou dificultar a venda de produtos em um mercado estrangeiro”. Segundo eles, essas barreiras também são chamadas de barreiras ocultas ao comércio e podem ser encontradas em cinco grandes categorias: cotas e controles ao comércio; políticas de compras discriminatórias; procedimentos alfandegários restritivos; controles monetários seletivos e políticas cambiais discriminatórias; e, regulamentos administrativos e técnicos restritivos.

Será destacado, aqui, a de restrição de importação ou barreira comercial não-tarifária denominada cota ou quota. As quotas agem de forma a limitar ou impedir absolutamente a quantidade de certos artigos que podem ser importados. No caso do Brasil, a Rússia instituiu barreiras à carne brasileira, chamadas barreiras fitossanitárias, estabelecendo o embargo da carne brasileira que entrasse no país. Este fato ainda está em discussão entre os dois países. O Brasil busca por meio de várias tentativas, até o momento, frustradas, de convencer os russos a modificarem as condições de acesso à carne do País naquele mercado. Diplomatas brasileiros insistem na necessidade de uma solução para as barreiras enfrentadas pela carne nacional. Enquanto que os russos, dizem que o Brasil está “perdendo tempo” ao insistir nesse ponto e que as queixas do País já estavam parecidas ao som de uma balalaica, instrumento russo com som estridente. Na opinião dos diplomatas brasileiros, a “balalaica” continuará a ser tocada²².

Representantes do governo apresentaram, recentemente, argumentos contra as barreiras fitossanitárias impostas pela Rússia. No entanto, o caso ainda não foi resolvido.

²⁰ MURRAY, Isabel. *Brasil quer dobrar produção agrícola: Protecionismo prejudica exportação de suco de laranja*. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/011108_laranjaisabel.shtml>. Acesso em 15/10/2004.

²¹ KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. Op cit.

²² RURAL, Revista Globo. *No impasse das carnes, Brasil pressiona Rússia*. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC820800-1931,00.html>>. Acesso em: 06/11/2004.

Acredita-se que o embargo russo possui uma relação direta com as negociações para a entrada de Moscou na Organização Mundial do Comércio (OMC). O Brasil apresenta que as cotas destinadas ao País para as exportações de carne são insuficientes. Para que a Rússia seja admitida na entidade, precisará fechar acordos comerciais com todos os membros e, no caso das carnes, Moscou optou por estabelecer uma cota e dividi-la entre os países fornecedores. Os brasileiros se contrapuseram a respeito, alegando que 90% da cota foi destinada aos Estados Unidos e à União Européia (UE). A idéia é que as cotas vigorem até 2009, quando serão renegociadas. No caso da carne de frango, o Brasil terá que competir com outros fornecedores para preencher uma cota equivalente a 30 mil toneladas por ano. O problema é que, em 2003, as exportações brasileiras à Rússia atingiram 200 mil toneladas de carne de frango. Situação similar vivem os setores de carne bovina e suína.²³

Ainda ilustrando através de exemplo, é imprescindível lembrar o fato que aconteceu recentemente entre o Brasil e Argentina em relação à entrada excessiva de calçados, em especial as sandálias da marca Havaianas, na Argentina. Foi estabelecido um compromisso verbal ou “acordo de cavalheiros”, entre empresários dos dois países, que estabeleceu uma cota de que permitia a entrada de 13 milhões de pares de calçados feitos no Brasil para entrar no mercado argentino. A cota de autolimitação brasileira foi estipulada depois que os argentinos pediram ao governo Kirchner que aplicasse medidas contra os calçados do Brasil, já que estes, supostamente, estariam “invadindo” o mercado local²⁴.

O caso dos calçados não é o único impasse comercial entre a Argentina e o Brasil. Outro exemplo recente refere-se a dificuldade criada pelas barreiras impostas pela Argentina aos eletroeletrônicos do Brasil: uma cota de restrição de produtos de linha branca para aquele país.

1.6 Problemas de Câmbio da Moeda

A complexidade do comércio internacional é ampliada ao se analisar o fator moeda, uma vez que cada país ou bloco econômico possui sua própria moeda. Deste modo, ao se vender um produto no Japão, a probabilidade é que o pagamento seja feito em yen. No entanto, a taxa cambial entre o yen e o real, por exemplo, é bastante instável, pois, pode-se

²³ RURAL, Revista Globo. Op cit.

²⁴ *Guerra da Argentina agora é contra calçado brasileiro.* Disponível em: <http://www.financeone.com.br/noticia.php?lang=br&nid=11163> >. Acesso em: 18/10/2004.

receber menos em real do que o esperado. Observa-se que isso pode gerar um impacto negativo nas vendas e nos lucros de uma empresa.

Com o objetivo de controlar os problemas causados pelas diferenças cambiais, onze países europeus formaram uma união monetária. As moedas das onze nações da União Monetária Européia (UME) não são mais cotadas separadamente, mas valoradas apenas em termos da sua relação estabelecida com o novo euro. Em 2002, as moedas nacionais foram extintas e o euro se tornou moeda padrão da Europa. A vantagem apresentada aos negócios é que as empresas não têm mais que cobrir os custos de câmbio de moedas. As empresas fora da UME se beneficiaram também, já que não têm mais que se proteger de riscos de câmbios futuros para onze moedas diferentes.²⁵

Uma solução encontrada para o problema de câmbio é o vendedor aceitar o pagamento somente em dólar ou outra moeda forte. A disponibilidade de quantidade de moeda para pagar pela importação é limitada para alguns países, por isso que quando se comercializa com países que possuem restrições de câmbio, é necessário o uso da criatividade no momento de se estabelecer o pagamento.

1.7 Governos Instáveis

Os governos são de grande importância para o comércio internacional, pois é ele que interfere nas transações comerciais a fim de proteger seus mercados internos. Quando os governos de parceiros de comércio mudam com frequência, há um enorme risco de se perder negócios. A instalação de novos governos, em geral, modifica as regras que determinam a condução dos negócios. A ação mais extrema é a nacionalização da propriedade de empresas estrangeiras. Outras ações drásticas que podem causar problemas são as restrições na transferência de capitais e revisões nas tarifas e cotas. Quando se tem que lidar com governos instáveis, há uma forte tendência que os negócios se restrinjam ao campo do comércio, em lugar de se arriscar um investimento direto.

1.8 Cultura

²⁵ JOURNAL, The Wall Street. *Lessons from Europe*. December 7, 1998. p. A30.

“A cultura é dinâmica. Ela está em permanente processo de ajustamento e adaptação, utilizando-se basicamente de três processos para o desenvolvimento de novos padrões culturais: o acaso, a invenção e a imitação de culturas”.²⁶

A pesquisa e o estudo das culturas é de grande importância ao *marketing*, principalmente ao *marketing* internacional. As empresas multinacionais ou empresas exportadoras deparam-se com a necessidade de desenvolver uma sensibilidade especial para pontos pertinentes às culturas que influem nos hábitos de consumo, nos processos de negociação e compra, na forma e nos meios de comunicação, na escolha de canais de distribuição, nos sistemas de promoção e outros.

Em culturas complexas e heterogêneas ocorre o fenômeno das subculturas. Os membros de uma subcultura partilham com os demais membros da sociedade alguns padrões específicos.

As subculturas são tipicamente formadas por grupos étnicos que permanecem de alguma forma unidos, por comunidades regionais, que por suas razões desenvolveram alguns padrões específicos distintos da cultura maior; por grupos etários; por grupos cujo comportamento e padrões de conduta se diferenciam das normas gerais (hippies, gang, etc)²⁷.

1.9 O Consumismo e o Marketing Voltado Para a Sociedade

Nos anos 70 surgiu nitidamente uma orientação social no *marketing* que amplia e ao mesmo tempo complementa a função de comercialização empresarial. As metas sócio-econômicas, desde a década de 60, como os valores culturais têm sido mudado, levando em consideração a insatisfação do consumidor diante do sistema existente. Esse descontentamento – rotulado de “consumismo” por sua vez originou um sistema de *marketing* voltado mais para a sociedade (chamado de “*marketing* social”). Atualmente o *marketing* social está redundando em uma conscientização maior dos dirigentes de empresas no que tange a uma ampliação de suas responsabilidades sociais e éticas²⁸.

No relacionamento comercial entre comprador e vendedor existe claramente por parte do consumidor a sensação de que a faca e o queijo estão nas mãos de quem vende. O consumismo é uma expressão dessa opinião e uma tentativa de conseguir um equilíbrio mais equitativo do poder entre compradores e vendedores.

²⁶ ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

²⁷ Idem.

²⁸ STANTON, William J. *Fundamentos de Marketing*. São Paulo: Pioneira, 1980.

Na opinião de Ângela da Rocha²⁹, há três entendimentos que podem ajudar o executivo de *marketing* a compreender, por uma visão antropológica, o comportamento do consumidor. O primeiro refere-se às semelhanças e diferenças entre culturas e de seu impacto sobre o comportamento do consumidor e as práticas de *marketing*. O segundo são as semelhanças e diferenças existentes entre subculturas e de sua relação com a maior (cultura) em que se encontram inseridas. O terceiro entendimento diz respeito às peculiaridades de uma cultura e dos elementos que a compõem.

2. Planejamento Estratégico de Marketing Internacional

²⁹ Idem.

2.1 Planejamento de marketing

O Planejamento de *marketing* é de fato uma das tarefas das mais importantes a ser executada pela empresa. De acordo com Pipkin³⁰, os princípios do plano estratégico de *marketing* para uma empresa, que visa trabalhar no âmbito internacional, são os mesmo que uma empresa que opera em mercado interno. No entanto, a operacionalização de tais planos no mercado internacional envolvem características inerentes aos complexos mercados externos; suas variáveis ambientais e a realidade de uma maior intensidade competitiva nesses mercados. Esses e outros elementos aumentam a complexidade do processo de planejamento estratégico internacional. Tal plano, então, deve originar-se de um detalhado diagnóstico dos recursos e capacidades da organização e seus respectivos objetivos. Uma empresa que atua nos mercados internacionais necessita desenvolver uma estratégia de *marketing* internacional que possa lhe assegurar a compatibilidade de suas capacidades com o ambiente competitivo de um determinado mercado externo.

O segredo do sucesso das empresas está no planejamento estratégico de atuação desse *marketing*, que precisa ser feito de forma sistemática, sabendo de onde vem, onde está e para onde vai. Planejar é raciocinar, é pensar, e a importância disso é ilustrada em uma famosa frase de Dwight Eisenhower, citada com frequência por Philip Kotler³¹: “Planos não são nada; planejar é tudo”.

O planejamento envolve vários pontos dentro de uma empresa. O seu sucesso depende instantaneamente de um conjunto de aspectos como a integração³². O responsável pelo plano de *marketing* controla um enorme volume de informações com muitos detalhes importantes que deve reunir idéias e procedimentos e certificar-se de que todas as variáveis serão consideradas. Considera-se de grande importância, também, o envolvimento de muitas pessoas e departamentos da empresa, uma vez que os planos obtêm melhores resultados quando elaborados em equipe.

Um exemplo do bom resultado em equipe é verificado no seguinte exemplo: durante um curso de moda realizado em 1998 na tradicional escola Titter, em Bologna, na Itália, 15 empresários de Brasília conheceram, pela primeira vez, o “caminho do sucesso” trilhado pelas

³⁰ PIPKIN, Alex. Op cit.

³¹ KOLTER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.

³² AMBRÓSIO, Vicente. *Plano de Marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

tradicionais grifes da moda italiana. A viagem foi realizada com o apoio do Sebrae/DF e do SENAI/DF. Eles aprenderam desde o planejamento da coleção até a elaboração de uma vitrine. Foi nesta época, também, que os empresários abriram seus horizontes e conheceram como poderia ser interessante vender para outros mercados, fora do Brasil.

Além dos cursos com renomados estilistas italianos, os empresários conheceram empresas de pequeno porte da Itália, com média de 20 funcionários, que respondem por grande parte da produção daquele país. Viram que os empresários italianos conseguiam desenvolver um produto de excelência, com design e informações de tendência, sempre à frente de outros países. Os produtos eram comercializados em vários mercados do mundo, graças ao acesso à informação, à tradição comercial milenar e à exportação para os países vizinhos. A conclusão foi a de que as empresas italianas tinham muitos aspectos em comum com as do Brasil. Isso foi uma mensagem no ego dos empresários e empresárias, pois observaram que não estavam distantes das empresas italianas: o maquinário era semelhante ao utilizado no Brasil, o processo de corte não era tão diferente e o que eles tinham de diferente era o design e o acesso à informação. Decidiram então dar prioridade a estes dois itens.

O que aprenderam no curso e na convivência com empresários italianos foi transformado em ações praticadas no dia-a-dia das empresas. Começaram a planejar, a envolver os clientes nos lançamentos das coleções e dar a devida importância à produção dos catálogos dos produtos desenvolvidos pelo grupo. Nas palestras com profissionais da escola Titter, sempre havia uma referência a um produto específico brasileiro: o biquíni. Os italianos questionavam o porquê de não se exportar o biquíni, considerado por eles uma peça muito bonita. Era uma época que não se falava em exportação.

O grupo trouxe essa informação e decidiu agir. Foi quando teve a oportunidade de conhecer o conceito da promoção comercial ampliada, da Agência de Promoção de Exportações. A moda feminina desenvolvida pelo grupo ainda não estava pronta para exportar, com problemas na área de alfaiataria, já que não havia profissionais acessíveis em Brasília. Mas a linha praia já havia passado pelo teste junto aos consumidores, dada a receptividade dos produtos nas lojas da capital federal. Outros produtos das empresas do grupo, como uniformes profissionais de hotelaria, exigiam maior adequação e ficaram para um segundo momento.

A maioria das empresas já confeccionava peças de moda praia e outras compraram a idéia de diversificar os produtos. Decididos, iniciaram o treinamento dos funcionários para manter a uniformidade das peças e foram buscar informações sobre logística e características dos mercados de maior interesse. No segundo ano se associaram e criaram o Consórcio Flor

Brasil. Ao participar de feiras na Itália e na França, começaram a entender melhor as características desses mercados.

A partir do exemplo apresentado e de acordo com Ambrósio³³, pode-se verificar que existem três níveis fundamentais de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. Como mostra a figura:

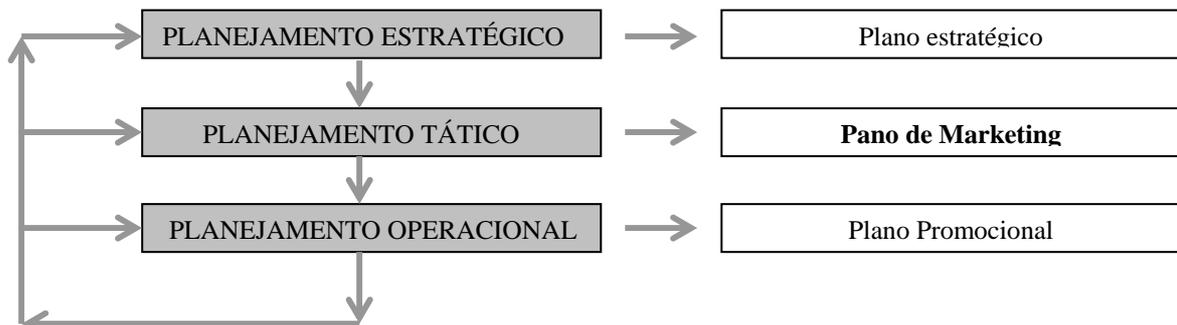


Figura 1 – Os três níveis de planejamento³⁴

A ilustração mostra que exemplos de planos relativos aos diversos níveis de planejamento e indica seus respectivos alvos ou metas. As linhas com setas indicam o processo de *feedback* que há nos três níveis de planejamento. Deste modo, por exemplo, um plano promocional gera experiências que podem afetar o plano de *marketing* e o plano estratégico.

2.1.1 Planejamento estratégico

A escolha dos objetivos gerais e as fontes de recursos da empresa referem-se ao planejamento estratégico que ela adotará para alcançá-los. Os objetivos, por sua vez, adotam questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo. Depois de elaboradas tais questões, é preciso preparar o plano estratégico, que manterá coerência com essas questões, ou seja, o planejamento estratégico é materializado sob forma de um documento chamado plano estratégico. É de grande importância que a empresa realize um diagnóstico interno, identificando suas forças e fraquezas. Nesta etapa, a empresa busca avaliar sua real capacidade exportadora³⁵ mediante um mercado selecionado. O objetivo deste diagnóstico é

³³ AMBRÓSIO, Vicente. Op cit.

³⁴ Idem. p. 4.

³⁵ MINERVINI, Nicola. *O exportador*. São Paulo: Makron Books, 1991.

relativizar seus pontos fortes e fracos em relação ao seu maior competidor no mercado escolhido.

Existem vários tipos de plano estratégico. Segue abaixo um modelo adotado por Ambrósio:

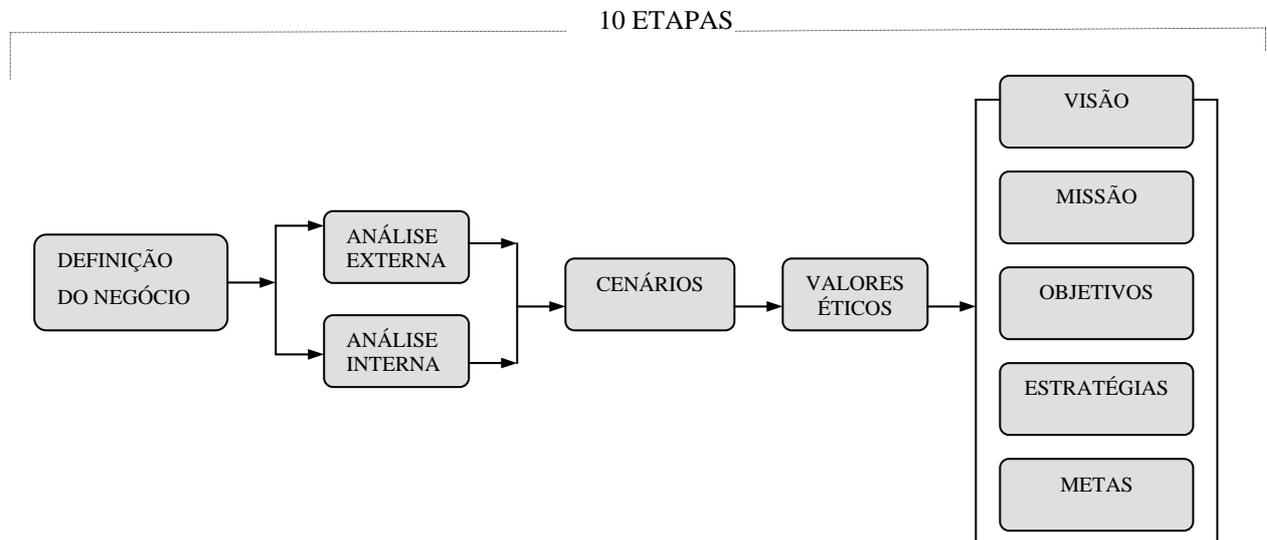


Figura 2 – Modelo de plano estratégico³⁶

O planejamento realizado na fase de **definição do negócio** refere-se às propostas do negócio: o segmento do mercado que será trabalhado, quais os produtos oferecidos a este mercado e quais são as necessidades dos clientes que a empresa pretende suprir ou satisfazer. Conseqüentemente, também devem ser levados em conta os fatores externos, como fatores ambientais que afetam a empresa por meio da **análise externa**, com o objetivo de se estudar a forma de como podem evoluir e o surgimento de novos fatores que podem influenciar a vida desta. Entretanto, a **análise interna** também é importante, uma vez que todos os envolvidos no processo empreendem esforços para ampliar o conhecimento que se tem da firma e do sistema em que ela está inserida.

Como vários fatores internos e externos influenciam o processo de planejamento no âmbito da empresa, o estudo dos **cenários** surge da necessidade de se ter uma previsão da evolução dos fatores que influenciam ou podem vir a influenciar o desempenho da companhia, bem como a identificação e a definição dos **valores éticos** que envolvem as suas atividades.

A razão de existência da empresa; a função que ela desempenha de modo a se tornar útil e justificar seus lucros; o atendimento das expectativas de seus acionistas e da sociedade onde ela atua, todos esses pontos é definido pela **missão**, que expressa onde e como a empresa

³⁶ AMBRÓSIO, Vicente. Op cit. p. 5.

espera obter lucro, através da oferta de um produto ou prestação de um serviço útil e desejável. Definida a missão, é de grande importância o estabelecimento mais preciso de uma **visão** de futuro, isto é, a empresa deve procurar determinar elementos capazes de auxiliar no controle do próprio destino.

Passadas todas essas etapas, o próximo passo deve ser a escolha dos **objetivos**. Eles determinarão as situações que a firma quer atingir e as condições no mínimo razoáveis de fazê-la cumprir sua missão e alcançar sua visão.

Associadas aos seus objetivos, as **estratégias** mostram como a empresa os empregará. Assim, por exemplo, se o objetivo é aumentar 10% as vendas do produto X, a estratégia pode ser ampliar Y% a quantidade de vendedores. Definidos os objetivos e escolhidas as estratégias, é necessário definir as **metas**, ou seja, definir uma programação de execução para estipular resultados que podem ser alcançados, quando devem ser alcançados e por quem devem ser alcançados. Como demonstrado no exemplo do Consórcio Flor Brasil.

2.1.2 Planejamento tático

A estrutura organizacional da empresa é de grande relevância para um melhor desenvolvimento de *marketing*. Sendo assim, o planejamento tático envolve uma unidade da organização que pode ser um departamento ou uma divisão. Neste, o planejador preocupa-se com o entendimento do planejamento estratégico, tornando-o mais próximo da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada departamento ou divisão, os planos táticos.

Para Pipkin³⁷, a empresa consegue identificar suas áreas importantes, nas quais possui maiores forças que os competidores, elas tornam-se bases importantes para a conquista de uma vantagem competitiva. O diagnóstico interno e externo de suas forças e fraquezas procuram analisar as capacidades e os recursos disponíveis em áreas estratégicas dentro do ambiente interno da organização. Como ilustrado a seguir:

³⁷ PIPKIN, Alex. Op. cit. p. 19

AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL			
ELEMENTOS INTERNOS		ELEMENTOS EXTERNOS	
Organização (avaliação da capacidade exportadora)	Composto de Marketing (marketing- mix)	Microambiente	Macroambiente
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produção ➤ Recursos Humanos ➤ Financeira ➤ Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produto ➤ Preço ➤ Distribuição ➤ Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consumidores ➤ Concorrente ➤ Fornecedores ➤ Canais de Distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fatores Sociais e Culturais ➤ Fatores políticos e Legais ➤ Fatores Tecnológicos ➤ Fatores Econômicos
←		→	

Figura 3 – Diagnóstico interno e externo da empresa.³⁸

O autor identifica a necessidade da empresa verificar a sua capacidade de **produção** para que se possa verificar as possibilidades para atender novas demandas externas, no mínimo de modo satisfatório. Caso a demanda externa detenha um processo de manufatura flexível, isso favorecerá o aumento da variedade de produtos e fazer mudanças freqüentes nos programas de produção; e, se realmente possui um produto de qualidade para vencer a batalha competitiva nos mercados externos.

2.1.3 Planejamento operacional

De acordo com Cobra³⁹ os **recursos humanos** podem ser considerados os fatores-chave de sucesso da empresa. A mão-de-obra produtiva e as agências competentes (consultorias e outros), podem tornar o negócio mais atraente. Deste modo, é importante avaliar e controlar o desempenho humano, moldando métodos de trabalho racionais e alocando máquinas e equipamentos modernos para a melhoria da produtividade.

O êxito de um empreendimento no mercado externo está intimamente ligado à experiência e a competência internacional de seus executivos. A experiência internacional, entre outros aspectos, possibilita a firma: selecionar melhor os mercados de exportação, formular estratégias mercadológicas mais adequadas, maior capacidade para implementar a

³⁸ PIPKIN, Alex. Op cit. p. 21

³⁹ COBRA, Marcos. *Marketing Competitivo*. São Paulo: Altas, 1993. p. 470.

estratégia escolhida, adaptar seu *marketing-mix* que será apresentado mais à frente, de acordo com as características do mercado externo.

A competitividade de uma empresa refere-se, principalmente, aos seus recursos disponíveis, que devem ser adequados ou superados aos da concorrência. Tendo **recursos financeiros, tecnológicos e produtivos** abundantes, uma empresa poderá desenvolver, por exemplo, produtos mais atraentes, do que os da sua concorrência, para oferecer ao mercado-alvo. No entanto, não é suficiente ter recursos disponíveis abundantes, é necessário saber administrá-los com mais competência e criatividade. Portanto, “avaliar como os recursos estão sendo administrados e corrigir eventuais falhas com presteza, pode ser razão de sucesso competitivo para uma organização, sobretudo para aquelas empresas que atuam em mercados turbulentos”⁴⁰.

Por ser bastante dinâmico, é imprescindível que o ambiente de *marketing* seja cuidadosamente estudado, para investigar a existência de talento organizacional capaz de desenvolver estratégias de *marketing* mais competitivas em nível internacional, uma vez que realizado o estudo e análise de variáveis ambientais do mercado-alvo.

Apesar de ser fundamental a compreensão do ambiente externo, no que se refere a um plano doméstico, ao executar uma análise do mercado internacional, algumas variáveis são incontroláveis e, ainda, assumem um papel de relevância. Nestes mercados, a análise é mais complexa em função de diferentes conjuntos de características ambientais, inerentes a cada mercado externo⁴¹.

Ao serem detectadas, as fraquezas organizacionais, devem ser imediatamente corrigidas ou equilibradas pelas forças existentes internamente.

Assim, na primeira participação em feira na Itália, um empresário gaúcho foi abordado por cinco clientes brasileiros do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, onde também fica a sua empresa, “Casquinha”. A partir daquela feira, os compradores vizinhos do Brasil, tiveram a oportunidade de conhecer o produto, e atualmente são os melhores clientes da empresa. Segundo o empresário, como ele era o único produtor, acreditava que o mercado deveria vir até a empresa. “Não sei como sobrevivi pensando assim”. A empresa não tinha agressividade; era cômodo, mas não resultava em bons negócios. Concluiu que tinha um bom produto, e com a abertura do mercado e a promoção comercial a saúde financeira da empresa foi fortalecida.

A surpresa veio em dois momentos: quando o núcleo de extensão empresarial do governo do Rio Grande do Sul diagnosticou que o produto era bom, mas o empresário não

⁴⁰ COBRA, Marcos. Op cit. p. 470.

⁴¹ PIPKIN, Alex. Op cit.. p. 22

sabia vender. O estabelecimento de convênios e contratos com instituições, como a Agência de Promoção de Exportações possibilitou a abertura para o mercado internacional e a certificação ISO 9000. O trabalho de promoção é limitado, sem fronteiras. Este é um exemplo de transformação de fraqueza de uma empresa em sucesso.

2.2 Ameaças e oportunidades do ambiente internacional

Conforme já citado, é necessária a existência de um planejamento estratégico de negócios, onde a missão desse negócio possa ser claramente definida. Uma vez formulada, o gerente do negócio será capaz de conhecer as partes do ambiente que precisa monitorar para atingir suas metas.

Em resumo, uma unidade de negócio precisa monitorar as *forças macroambientais* (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os *atores microambientais* importantes, conforme já demonstrado no tópico anterior, (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.

2.2.1 Oportunidades

É de grande importância que se diferencie oportunidades ambientais de oportunidades empresariais⁴². Existem inúmeras oportunidades ambientais e inúmeras oportunidades empresariais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. Atualmente, sucedem grandes oportunidades para o desenvolvimento de novas formas de energia, novos produtos alimentícios, métodos agrícolas aperfeiçoados, melhores meios de transporte, novas formas de lazer e melhor tecnologia de ensino. Oportunidades podem surgir, dentre outros, na utilização do lixo, serviços jurídicos de baixo custo, embalagens, casas pré-fabricadas, purificação de água, creches e instrumental biométrico. Contudo, Kotler⁴³ afirma que nenhum deles representa sucessivamente oportunidade para qualquer empresa.

O autor define, também, a oportunidade de *marketing* de uma empresa como uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial⁴⁴.

⁴² KOTLER, Philip. Op cit. p. 77.

⁴³ KOTLER, Philip. Op cit.

⁴⁴ KOTLER, Philip. Op cit. p. 77

O ponto chave da oportunidade de *marketing* de uma empresa pode fazer mais por essa oportunidade ambiental comparada aos seus concorrentes para desfrutar de liderança. De acordo com Kotler⁴⁵, algumas hipóteses devem ser levadas em consideração:

- Toda oportunidade ambiental possui alguns *requisitos para o sucesso*.
- Toda empresa possui características especiais, ou seja, coisas que podem fazer especialmente bem.
- Uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental, se suas características particulares *satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental* de forma mais eficaz que a sua concorrência em potencial.

O conjunto de todas as oportunidades mercadológicas disponíveis para uma empresa, conforme Kotler⁴⁶, pode ser denominado *conjunto de oportunidades da empresa*. Este é o responsável em definir as reais possibilidades da empresa. Se este (conjunto de oportunidades da empresa) for pequeno e pobre, a empresa poderá não alcançar muito futuro; se for grande e rico, ela tem grandes perspectivas.

Um exemplo de utilização de um conjunto de oportunidades é o caso das sandálias havaianas, um produto cem por cento nacional. Tudo leva a crer que a sua criação foi inspirada na versão japonesa Zori, porém com um diferencial: a sua fabricação, isto é, são feitas de borracha. O novo produto apresentou vários elementos positivos, pois este era um produto natural, totalmente nacional capaz de oferecer conforto e garantia de durabilidade. A simples idéia, espalhou-se rapidamente. A empresa São Paulo Alpargatas, em menos de um ano, fabricava mais de mil pares desse calçado por dia. Isso restringiu o surgimento de cópias. Esse sucesso foi planejado nos mínimos detalhes. Segundo o diretor da São Paulo Alpargatas, Paulo Lalli, responsável pela marca havaianas, a meta da empresa é exportar, até o final de 2004 15% da produção das sandálias, que atingiu 119 milhões de pares no ano passado, 8% a mais que em 2000. Enquanto que em 2001, 4 milhões de pares foram exportados. Isto significa, que a meta é praticamente triplicar esse volume de vendas.⁴⁷

⁴⁵ Idem. 86-87

⁴⁶ Ibidem. p. 79.

⁴⁷ GARCIA, Silvia. Disponível em: http://cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex_2004/site_estudecomex/marketing.htm Acesso em: 22/10/2004.

Entretanto, ainda sob o ponto de vista de Kotler, cabe a empresa desenvolver continuamente um conjunto bem estruturado de oportunidades. A economia é marcada por ciclos de mudanças no macroambiente; nenhuma empresa pode apoiar com segurança o seu futuro sobre os seus produtos e mercados atuais. Não obstante, muitas empresas nada fazem para gerar um conjunto desenvolvido de idéias e oportunidades. Ocupam-se apenas em resolver os problemas imediatos. Ocasionalmente, as empresas defrontam-se com uma nova idéia interessante e, se preencher determinados requisitos, podem desenvolvê-la.

2.3 Análise de ameaças e oportunidades no mercado externo

A análise externa deve ter como principal objetivo a identificação das ameaças e das oportunidades pertinentes ao mercado externo objetivado, permitindo que a empresa possa desenhar uma estratégia que lhe permita aproveitar as oportunidades emergentes desse ambiente de mutação. Para fins de análise, o ambiente externo pode ser dividido em microambiente e macroambiente (como mostrado na figura 3). No microambiente, encontram-se todos os fatores que interagem diretamente com a empresa. Todavia, localizam-se no seu ambiente externo. Segundo Pipkin⁴⁸ é possível enumerar três principais fatores mercedores de uma maior ênfase.

O primeiro refere-se aos **consumidores**, que são considerados principais alvos de qualquer estratégia de *marketing*. A empresa precisa procurar conhecer profundamente o comportamento de compra e venda de determinado grupo de consumidores. Buscar identificar as necessidades que junto à oferta de determinado produto devem satisfazer as necessidades do cliente. Assim como a determinação de seu benefício “core” que oferecerá a um segmento de mercado.

A meta é identificar, criar e ofertar um valor superior às ofertas concorrentes. É prioridade da empresa conquistar a preferência de seus consumidores por meio de uma oferta distintiva, quer seja em termos de custos ou de diferenciação⁴⁹.

A análise mais específica a respeito dos **competidores**, o segundo fator, favorece a empresa maior conhecimento sobre o comportamento de seus concorrentes. A busca de identificação das tendências comerciais e os pontos fortes e fracos de um mercado devem ser percebidos, além das estratégias mercadológicas dos competidores em relação às suas

⁴⁸ PIPKIN, Alex. Op cit. p. 22

⁴⁹ PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

estratégias de produto, preço, distribuição e promoção. É essencial que seja identificada a estratégia de competição adotada pelas ofertas das concorrentes, isto é, como estas ofertam e criam valor para o segmento de mercado particular.

O terceiro fator, alude ao **governo**. A empresa procura identificar qual é o comportamento do governo do mercado que pretende atingir em relação às ofertas estrangeiras. Avaliar quais são as barreiras de entrada impostas por este e as suas respectivas implicações, como tratado no capítulo anterior.

De acordo com Cateora⁵⁰, em algumas nações, as ações governamentais representam uma ameaça ao sucesso das estratégias empresariais externas. É válido ressaltar que uma ameaça em determinada situação poderá configurar-se em outra oportunidade, caso a firma possua capacidade de melhor ajustar-se ao ambiente externo. O objetivo final da análise estratégica é a identificação de fatores críticos de êxito em um determinado mercado, para que a organização possa construir competências que lhe permitam obter uma vantagem competitiva neste mercado⁵¹.

Os pontos encontrados no macroambiente são as variáveis ambientais que, da mesma maneira que no microambiente, causam um profundo impacto nas estratégias mercadológicas da empresa. Por isso, é preciso que a empresa esteja constantemente monitorando o ambiente externo que a circunda. Além disso, é determinante de uma série de ameaças e oportunidades para suas operações.

O alcance das metas empresariais em um mercado externo depende, principalmente, do ajuste e da adaptação dos esforços de *marketing* à determinada cultura. Como tratado no capítulo anterior, de forma geral, a cultura é a soma total do conhecimento, opiniões, artes, leis, costumes, tradições e hábitos adquiridos pelos indivíduos como membros de uma sociedade. Segundo a afirmação de Ferraro⁵², tudo aquilo que o povo possui, pensa e faz como cada membro de sua sociedade é cultura. Enquanto, para Keegan⁵³, a cultura é um comportamento que vai passando de geração para geração, sendo de difícil compreensão para observadores inexperientes ou destreinados. De fato, a cultura é capaz de causar um impacto em todas as atividades de *marketing*: nos preços, nas promoções, nos canais de distribuição, nos produtos, nas embalagens, nos estilos, etc. Por fim, “todos os esforços de *marketing* são

⁵⁰ CATEORA, Philip R. *International Marketing*. 7. ed. , Homewood, I 11., Irwin, 1990.

⁵¹ URBAN, Glen L; STAR, Steven H. *Advanced marketing strategy: phenomena, analysis, and decision*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

⁵² FERRARO, Gary P. *The culture dimension of international business*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

⁵³ KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. 6. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

avaliados dentro de um determinado contexto cultural que determina sua aceitação, resistência ou rejeição”⁵⁴.

O conceito de racionalidade de comportamento varia de sociedade para sociedade, assim, um comportamento tido como “racional” pode ser julgado de diferentes maneiras entre diferentes grupos de indivíduos e instituições. Essa variação pode mudar drasticamente de país para país, assim como as práticas de compra e venda e os sistemas de valores. Estes exigem que o executivo de *marketing* internacional da organização tenha uma atitude pró-ativa com relação ao entendimento de idéias, dos valores e das motivações existentes em determinada cultura para que se possa se tornar eficiente nos mercados estrangeiros.

Devido às disparidades econômicas existentes no mundo, é fundamental para o sucesso do *marketing* internacional um conhecimento sobre o ambiente político dos países-alvo. Suas políticas possuem um forte elemento influenciador nas operações empresariais, principalmente por fazer parte de qualquer mercado, seja este nacional ou estrangeiro. Os governos nem sempre são receptivos ao investimento estrangeiro, podendo eles próprios não possuir uma posição estável, que dessa forma, aumenta o risco de mudanças na condução da política econômica de um a país. Segundo Hufbauer, o Brasil é um exemplo da chamada economia fechada, pois as suas exportações somadas às importações (produtos e serviços) correspondem a uma taxa anual de apenas 3% a 5% do PIB brasileiro, enquanto que o coeficiente de abertura da China é de 100% do seu PIB. Para ele, mercados fechados são alguns dos fatores que atrasam o crescimento do Brasil.⁵⁵

Um dos grandes riscos para o investimento em mercado estrangeiro é a instabilidade dos governos, que, de acordo com Pipkin⁵⁶, é o confisco de ativos de uma empresa sem que haja o pagamento. Concomitantemente, pode ocorrer a expropriação, onde há o reembolso de parte do investimento ao governo investidor e, finalmente, a “domesticação”, em que o governo anfitrião transfere, em etapas, o controle dos investimentos estrangeiros para o controle nacional.

Algumas restrições econômicas impostas, em nome da segurança pública para proteger a indústria nacional, por governos as atividades comerciais nos mercados externos, provavelmente causam danos às empresas internacionais que atuam nestes mercados. A

⁵⁴ PIPKIN, Alex. Op cit. p. 24

⁵⁵ HUFBAUER, Gary Claude. *O Brasil e a Alca: namoro ou amizade?! In “Veja Especial: Exportação e Agronegócio”*. Outubro de 2004. p. 46

⁵⁶ Pipkin, Alex . Op cit. p. 25

receita interna é protegida, porém podem retaliar práticas desleais de comércio. Os principais riscos econômicos, para Pipkin⁵⁷ são:

- O controle de trocas: impostos reguladores de trocas de produtos considerados não essenciais;
- Leis de conteúdo local: o produto vendido deve conter matérias-primas, componentes ou partes locais;
- Restrições às importações: imposição de restrições à importação de matérias-primas, máquinas, componentes, para que as indústrias instaladas em um país sejam obrigadas a comprar de fornecedores nacionais;
- Controle através de taxas: são consideradas como risco político, quando usadas para controlar investimentos estrangeiros.
- Controle de preços: produtos de interesse mais comum, como fármacos, alimentos e carros, sempre estão sujeitos ao controle de preços.
- Problemas trabalhistas: as empresas na maioria das vezes têm que realizar concessões especiais a sindicatos trabalhistas, que em alguns países, possui apoio governamental.

Como não existe uma uniformização das leis de comércio internacional capaz de regular as relações de troca entre os países, o profissional de *marketing* internacional deve estar incumbido de conhecer o ambiente legal no qual sua empresa opera, atentando cuidadosamente aos **fatores legais** que podem de qualquer maneira influenciar nas negociações.

2.4 Estratégia

Determinar estratégia é instituir o quadro de todas as situações com as quais a empresa pode defrontar-se e antecipar-se sobre as decisões que serão tomadas diante de cada uma delas.

Objetivando o desenvolvimento do *marketing* internacional, a estratégia estará vinculada a três componentes fundamentais, que devem ser avaliados sistematicamente⁵⁸:

⁵⁷ Pipkin, Alex . Op cit. p. 26

⁵⁸ DAEMON, Dalton. *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 283

- A capacidade de garantir: a oferta do produto a ser comercializado;
- As oportunidades reais oferecidas pelos mercados externos tradicionais ou novos;
- O tipo de empresa comercializadora, bem como sua dimensão e eficiência.

2.5 Gerenciamento de marketing

O gerenciamento de *marketing* refere-se ao “conjunto de atividades de *marketing* dirigidas para o atendimento das necessidades do cliente em longo prazo, tendo em vista seu bem-estar e o sucesso da organização.”⁵⁹

A gerência de *marketing* envolve as atividades referentes ao diagnóstico de oportunidades oferecidas pelo mercado e as capacidades, bem como os recursos da empresa; o ideal posicionamento do produto; a determinação do *marketing-mix*; a implementação e o controle dos programas de *marketing*, como mostra a figura 4.

A figura 4 apresenta o processo do gerenciamento de *marketing* em forma de um processo contínuo de execução, pois a implementação e controle do *marketing* devem, primeiramente, realizar a avaliação de oportunidades, paralelamente à avaliação de capacidades e recursos da empresa, para assim determinar as suas ofertas, selecionar o grupo-alvo e avaliar as ofertas competitivas (preço baseado na oferta da concorrência). A seleção do público-alvo define qual o posicionamento do produto. Com este, há a necessidade de determinar o composto do produto (estratégias), o preço, a distribuição e o composto de comunicação.

⁵⁹ ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. Op cit. p. 26.

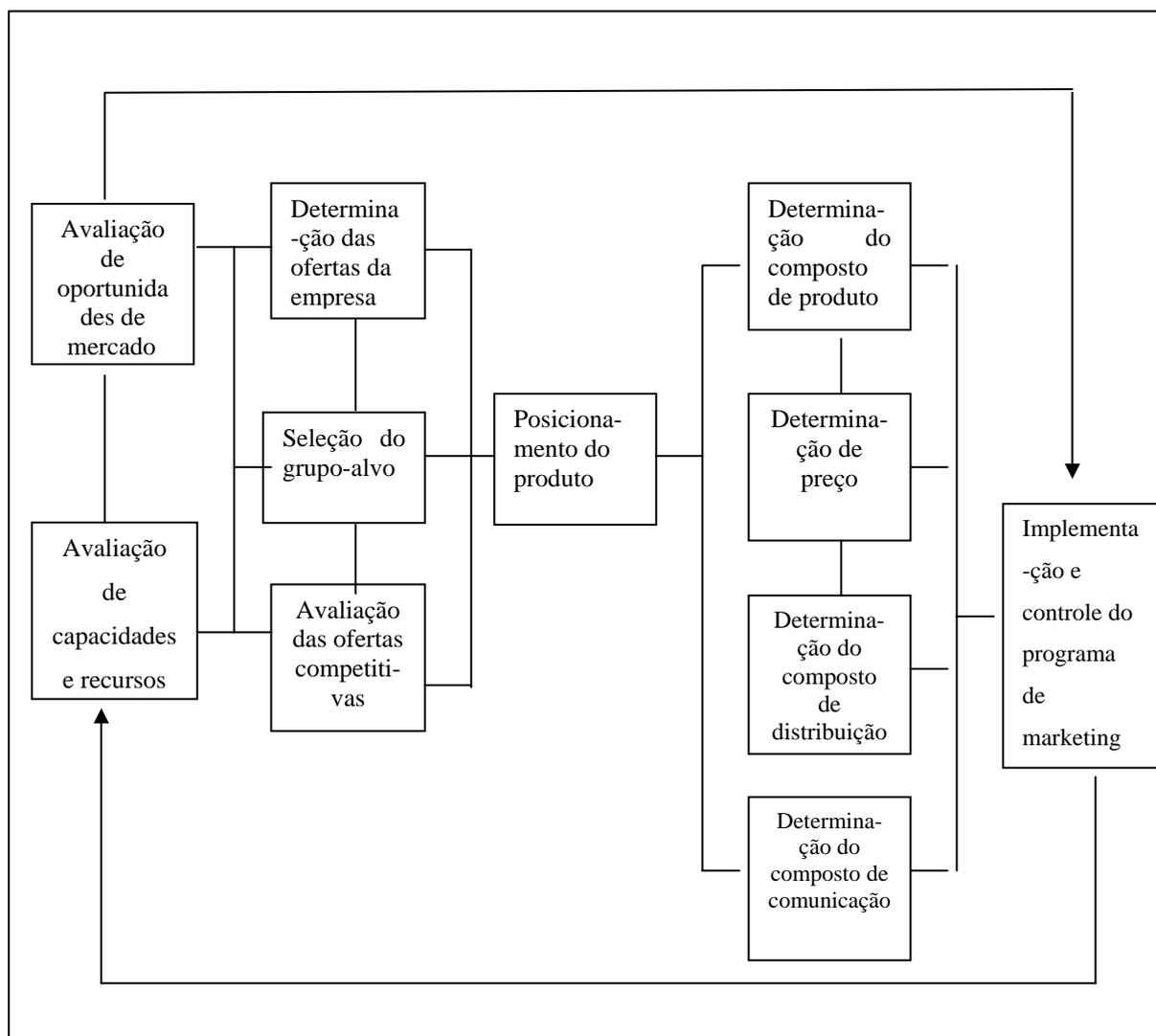


Figura 4: Gerenciamento de *marketing*

2.6 Marketing-Mix

Refere-se ao conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de *marketing*, através dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que a empresa realiza ao mercado e a demanda existente⁶⁰. Também é denominado de *mix* de *marketing* ou composto mercadológico⁶¹.

O *marketing*-mix é constituído por quatro subconjuntos de variáveis, que de praxe são identificados como os “quatro Ps”⁶². São eles:

⁶⁰ LOPEZ, José Manoel Cortiñas; SILVA, Marilza Gama Pereira da. Op cit. p. 22.

⁶¹ É assim chamado por Philip Kotler em *Marketing*, 1996. p. 90.

⁶² ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. Op cit. p. 26.

Produto	Preço	Praça	Promoção
Características	Preço básico	Canais de	Venda pessoal
Qualidade	Descontos	distribuição,	Propaganda
Marca	Prazos de	distribuição física	Promoção de vendas
Design	pagamentos	Transporte	Publicidade
Embalagem		Armazenamento	Relações públicas

A constante interação e coesa entre os vários elementos do *mix* são de grande valor para o êxito da empresa. O *marketing* precisa ser integrado, para que a empresa possa aplicá-lo com sucesso. Levitt chama atenção para os riscos do “*marketing* centrífugo”, isto é:

“o modo pelo qual os esforços da empresa confundem e afastam os clientes, ao invés de persuadi-los e atraí-los. Com demasiada freqüência, uma empresa insinuará determinada coisa sobre seu produto na propaganda de massa, para logo se contradizer no ponto de venda, desmentir sua afirmativa com sua política de serviço pós-venda ao cliente.”⁶³

O *marketing* tem como meta final alcançar o público-alvo, para isso é necessário que haja uma integração de seus compostos de forma que interajam sincronicamente, identificando e definindo que o produto ou os serviços serão capazes de atender as necessidades e satisfações (desejos) do consumidor e estar no ponto, à disposição destes, por meio de um bem elaborado canal de distribuição. Paralelamente, é necessário o desenvolvimento de estratégia de estímulo ao consumo, que se dá pela promoção, ou composto promocional, e pelo preço, que nos dias atuais tem sido, com maior intensidade, uma ferramenta estratégica decisiva na venda⁶⁴.

2.6.1 Praça e mercado

⁶³ LEVITT, Theodore. *Innovaciones en Marketing*. Madri: Del Catillo, 1965. p. 240.

⁶ ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. Op cit. p. 27.

⁶⁴ HONORATO, Gilson. Op cit. p. 7

Ao se realizar a análise de mercado do ponto de vista de *marketing*, o termo mercado pode ser visto de diferentes maneiras: mercado potencial e mercado existente; mercado sob o ponto de vista estratégico e sob o ponto de vista tático⁶⁵.

A definição de mercado para Rocha “surge da existência de uma necessidade, logo, onde há necessidade, há mercado”⁶⁶. Para a autora esta é a condição básica para que se tenha oportunidade, atual ou futura para a empresa. Porém, a necessidade por si só, não é capaz de concretizar a oportunidade. É necessário, que o consumidor perceba sua necessidade e adquira um produto ou serviço que seja capaz de satisfazer essa necessidade. Deste modo, existem três condições básicas para a existência de um mercado:

1. Que o consumidor perceba a existência de uma necessidade;
2. Que exista pelo menos um produto que o satisfaça;
3. Que haja a capacidade de compra.

Portanto, ainda seguindo o raciocínio de Rocha, o mercado existente é aquele em que existem produtos ou serviços que possam atender a uma necessidade percebida por consumidores que dispõem de recursos para adquiri-los. Enquanto que o mercado potencial é aquele que apenas uma dessas condições não ocorre.

2.6.2 Produto

Produto é um bem material (tangível) ou imaterial (intangível), como os serviços, oferecidos a um mercado, visando à satisfação de um desejo ou necessidade do público-alvo.

Os produtos possuem três níveis. O primeiro nível refere-se ao produto básico, que é o que o consumidor está realmente comprando. Na verdade, o consumidor não compra um produto e sim, os benefícios que espera do mesmo. Estes benefícios abrangem a utilização, a durabilidade, segurança, prestígio, solução de problemas, dentre outros. Deste modo, o bom profissional de *marketing* se preocupa em promover os benefícios e não o produto em si. De acordo com a análise do dono de uma grande empresa de cosméticos, ao comprar um batom uma mulher compra muito mais do que, simplesmente, uma cor para os lábios.⁶⁷

⁶⁵ ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. Op cit.

⁶⁶ Idem.

⁶⁷ LOPEZ, José Manoel Cortiñas; SILVA. Marilza Gama Pereira da. Op cit. p. 33.

Outro nível é denominado de Produto real. Este é o produto em si, com todas as suas características e particulares. O terceiro nível, por sua vez, são os benefícios e serviços adicionais oferecidos ao comprador. Ao realizar o ato de comprar um barco, pôr exemplo, normalmente, o comprador recebe, também, garantia, manutenção das peças pôr tempo determinado período, e talvez, aulas gratuita sobre o funcionamento do mesmo.⁶⁸ Todas essas ampliações tornam-se parte importante do produto aos olhos dos consumidores, tanto que, atualmente, grande parte da concorrência concentra-se na ampliação do produto.

2.6.2.1 Estratégias de Produto

Após a escolha do mercado, é de fundamental importância decidir com quais produtos a empresa ingressará nos mercados externos. Portanto, o planejamento de produto internacional envolve a determinação dos produtos a serem introduzidos e ainda em quais mercados; quais modificações a serem realizadas nos produtos, se necessárias; que produtos devem ser adicionados e/ou eliminados; com que marcas, embalagens e quais serviços que deverão estar disponíveis para os consumidores estrangeiros. Essencialmente, a proposta da firma deve ser capaz de satisfazer o consumidor; isto será refletido na elaboração e execução dos objetivos da empresa e do país que irá trabalhar⁶⁹.

2.6.2.2 Padronização X Adaptação

Muitas empresas empregam a extensão do produto ou padronização como forma de estratégia de busca de oportunidades fora do mercado de origem. Em condições corretas, esta é a mais fácil estratégia de *marketing* de produto e, em muitos casos, a mais rentável também⁷⁰. As empresas que a adotam vendem exatamente o mesmo produto, com a mesma publicidade e apelos promocionais utilizados em seu país de origem; em alguns ou em todos os mercados ou segmentos de mercado mundial.

Nem todas as empresas possuem capacidade para padronizar seu produto, por isso, ao se encontrar diante da decisão de padronizar ou adaptar o produto, a empresa necessita analisar qual das duas estratégias correspondem positivamente para o sucesso deste, ou seja, devem ser verificados os ajustes necessários às características específicas de um determinado

⁶⁸ Idem. p. 34.

⁶⁹ JAIN, Subhash C. *International Marketing management*. Wadsworth Publishing Company, 1993.

⁷⁰ KEEGAN, Warren J.; GREEN. Mark C. Op cit.

mercado. De acordo com Pipkin⁷¹, um dos grandes dilemas estratégicos, nos mercados externos, parece ser a decisão sobre a padronização e a adaptação de produto. A padronização é defendida para produtos de empresas com forte orientação para a produção de custos, enquanto que para outros, talvez mais sensíveis culturalmente, propõem um produto diferente para cada mercado.⁷²

Ainda segundo Pipkin, alguns autores defendem a padronização, argumentando que as comunicações globais e outras forças socializadoras mundiais têm fomentado a homogeneização das preferências, necessidades e valores em um significativo setor da população entre todas culturas. Para Levitt⁷³, as novas tecnologias de comunicação e o fenômeno da globalização criaram um mercado mundial mais homogêneo. As pessoas ao redor do mundo desejam as mesmas coisas básicas, coisas que tornam a vida mais fácil e que aumentam o tempo discricionário e o poder de compra. Por conseguinte, a convergência de necessidades e desejos criou mercados globais para produtos padronizados.⁷⁴

A produção em larga escala de produtos padronizados, segundo Levitt⁷⁵, conduz à redução de custos e outras economias de escala em transporte e comunicação e, conseqüentemente, a preços mais baixos. Para esse autor, as pessoas sempre optarão por produtos de preços mais baixos e de melhor qualidade, que poderão ser viabilizados através das economias de escala. Provavelmente, muitos consumidores sacrificarão suas próprias preferências específicas em função de preços mais baixos e de maior qualidade. Ele ainda afirma que com a expansão dos mercados mundiais, os custos de produção e distribuição se tornam mais baixos, forçando ainda mais a redução dos preços e aumentando os mercados.

O resultado de economias de produção e outras economias que permitem lucros com preços mais atrativos para o mercado global sugerem a padronização de produtos. Apesar das variações culturais, que são reconhecidas, os defensores da padronização acreditam que preço, qualidade, e confiabilidade recompensarão a vantagem diferencial de um produto adaptado à determinada cultura.⁷⁶ Ademais, Jain⁷⁷ expõe que os argumentos a favor da padronização referem-se a realização de economias de custo; o aperfeiçoamento de produtos mundiais; e a execução de uma melhor apresentação em *marketing*.

⁷¹ PIPKIN, Alex. Op cit. p. 43.

⁷² CATEORA, Philip R. Op cit.

⁷³ LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1991.

⁷⁴ KOLTER, Philip. Op cit.

⁷⁵ LEVITT, Theodore. Op. cit.

⁷⁶ CATEORA, Philip R. Op cit.

⁷⁷ JAIN, Subhash C. Op cit.

A pertinência de verificar os prós e os contras pode variar de empresa para empresa, de indústria para indústria, porém as vantagens seriam suficientemente universais e imprescindíveis para que a administração de qualquer empresa procedesse a uma detalhada investigação. Há três vantagens da padronização que podem ser evidenciados: *a redução de custos, a consistência com os consumidores e o aproveitamento das idéias.*⁷⁸

Ao satisfazer uma necessidade diferente, um produto apela para um segmento também diferente, ou executa uma função diferente, sob condições de uso desiguais ou semelhantes às do mercado nacional, sendo necessário um ou vários ajustes, sendo eles físicos ou de comunicação. Por exemplo, as bicicletas em alguns países atendem as necessidade de recreação enquanto que outros servem de transporte básico.

Os ajustes de um produto são necessários porque muitas vezes, o produto consumido pelo mercado doméstico do país produtor não coincide com as expectativas de oferta e de preferência do consumidor de outros mercados. De acordo com Carnier⁷⁹, trata-se de uma causa proveniente de vários efeitos: o desconhecimento de produtos mais adiantados e desenvolvidos, por parte do mercado importador, ou ao contrário, a existência de produtos tecnologicamente mais desenvolvidos, quer por força de ofertas de países mais avançados, quer por legislação de segurança imposta pelo governo local.

Os ajustamentos e mudanças nos produtos destinados ao mercado externo não são provocados somente por razões de segurança ou gosto do consumidor, outros fatores contribuem para tal, como as razões de ordem alfandegária, onde certos produtos, por questões de similaridade, entram em choque com os interesses econômicos das indústrias localizadas no mercado de destino. Existindo a necessidade de modificações, alterando suas características para habilitar a sua importação, ou alternativamente a promoção da venda do mesmo de forma semi-acabada ou em partes, para montagem no mercado-alvo.

Outro fator é a existência de sucedâneos e substitutivos: a adaptação de produtos, neste caso, estará diretamente ligada a questões de existência da concorrência de outros bens ou serviços que, embora não idênticos ao que pretendemos oferecer, poderão, a curto prazo, afetar o desempenho de vendas do item em promoção.

2.6.2.3 Ciclo de vida do Produto

⁷⁸ ROCHA, Ângela da *et al.* *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.

⁷⁹ CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing Internacional para Brasileiros*. São Paulo: Aduaneiras, 2004. p. 108.

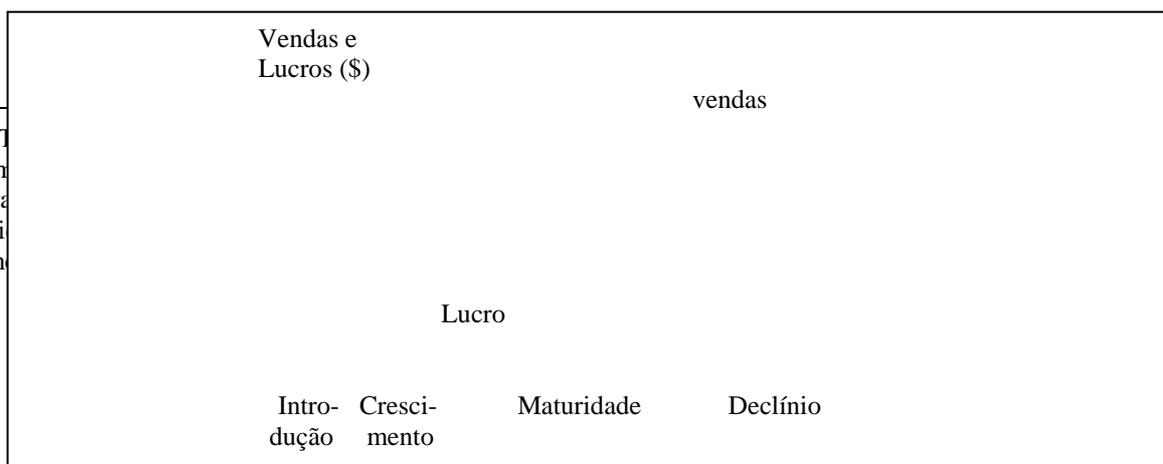
O ciclo de vida do produto “é uma tentativa de se reconhecer os estágios distintos dos produtos no seu histórico de vendas.”⁸⁰ Ligados a esses estágios, existem oportunidades e problemas diferentes com relação à estratégia de *marketing* e ao potencial de lucro. Pela identificação do estágio em que o produto se encontra, ou para o qual se pode estar encaminhando, pode-se formular melhores planos de *marketing*.

No ambiente de mercado competitivo e dinâmico de hoje, muitas empresas concluem que o desenvolvimento e a introdução de novos produtos são cruciais para sua sobrevivência e crescimento. É esperado pela empresa que os produtos consigam uma “vida longa e feliz de vendas além de lucros crescentes”. No entanto, Kotler⁸¹ verifica que os produtos seguem um ciclo de e examina estratégias adequadas durante os estágios de introdução, crescimento, maturidade e declínio.⁸²

Percebe-se que a maior parte das discussões à respeito do ciclo de vida do produto (CVP) mostra o histórico de vendas de um produto típico, deste modo, a forma de uma curva de vendas em S , como apresentado na figura 5. Esta curva é dividida pelas quatro fases do produto, já citadas. Desta maneira, a *introdução* significa o período de crescimento demorado à medida que o produto é introduzido no mercado.

A curva de lucro na figura 5 demonstra os lucros como praticamente inexistentes nesse processo, em virtude das grandes despesas com a sua introdução. O *crescimento* é expresso por um período de rápida aceitação por parte do mercado e de melhoria substancial no lucro. A *maturidade* refere-se a um período de menor ritmo no crescimento das vendas, pois o produto conquistou a aceitação pela maior parte dos compradores em potencial.

⁸⁰ KOT
⁸¹ Iden
⁸² Para
maturi
finalm



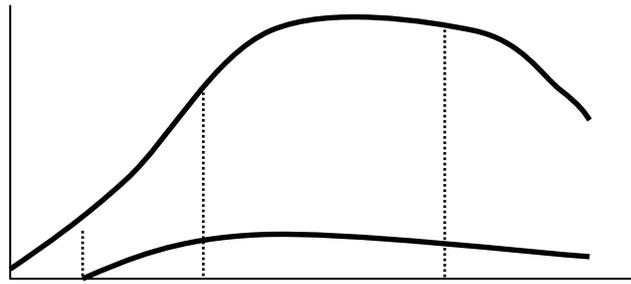


Figura 5. Ciclos das vendas e dos lucros.⁸³

Não é definido o ponto exato que esses estágios iniciam e terminam. Normalmente, fundamenta-se no ponto em que a taxa de crescimento ou declínio de vendas tende a se realçar. Polli e Cook sugeriram uma medida mais operacional, baseada numa distribuição das mudanças percentuais nas vendas reais de ano a ano.⁸⁴

Entretanto, nem todos os produtos passam por meio do idealizado ciclo de vida do produto em forma de S, como mostrado na figura 5. Alguns produtos podem apresentar um crescimento rápido desde o início, pulando, assim, as vendas lentas do estágio introdutório. Alguns outros, em vez de passarem por um estágio de rápido crescimento, vão diretamente da introdução para a maturidade. Alguns passam da maturidade para um segundo do período de crescimento rápido.

2.6.2.4 Embalagem

Ao se pensar na redução dos custos de distribuição e armazenagem, certas embalagens exercem um papel decisivo em mercados estrangeiros, restringindo a ocorrência de prejuízos em transportes internacionais, furtos em alfândegas e protegendo o seu conteúdo contra a deterioração e contaminação por agentes estranhos ao produto, existindo também a consideração de que certas embalagens, mesmo de transporte, podem ser notáveis ferramentas promocionais da empresa, quando em trânsito em lugares públicos. Existem empresas que têm “a sua própria frota de caminhões e, por meio de embalagens de transporte bem

⁸³ KOTLER. Philip. Op cit. p. 279.

⁸⁴ POLLI, Rolando; COOK Victor. *Validity of the Product Life Cycle In Journal of Business*. Outubro de 1969. p. 385-400.

projetadas, buscam transmitir uma mensagem promocional em seus veículos, quer sejam eles do tipo carroceria aberta, muito comum no Brasil, ou do tipo “baú” ou furgão fechado, sempre pintados com as cores da marca da empresa.”⁸⁵

Por representar mais que o valor de seu próprio conteúdo, a embalagem tem de ser levada muito a sério pela empresa. Carnier⁸⁶, afirma que ao se realizar um paralelo de preço de uma garrafa de refrigerante, por exemplo, com o preço de uma lata do mesmo produto, ou ainda, o preço do vasilhame em relação ao produto em si, é espantoso, entretanto, conclui-se que, em alguns pontos de comercialização, a embalagem representará em torno de 50% a 70% do preço de venda. Porém, o produto a ser consumido é o conteúdo do recipiente e não este último.

As cores desempenham funções básicas no *Marketing* Internacional na elaboração de uma embalagem, visto que no caso do Brasil, por exemplo, os consumidores tendem a uma certa aversão para combinar, roupas femininas de cores verde e amarelo, ou também uso de cores como azul escuro para embalagens de alimentos em conserva, ou ainda o verde para a exibição de produtos como presunto, salame e outros derivados de carne, porque o verde induz a idéia de produto deteriorado, no caso de carne.

Enfim, no Brasil as cores da bandeira nacional não têm grande aceitação na composição de embalagem de certos produtos, contudo, o mesmo não acontece nos Estados Unidos, na França e na Inglaterra, segundo Carnier, em que os produtos apresentados nas cores vermelha, azul e branca desfrutam de boa receptividade. Todavia, não se pode esquecer que o branco é utilizado na China para indicar luto, ao passo que as árabes admiram e fazem bastante uso da cor verde, na mesma tonalidade de sua bandeira nacional.

2.6.2.5 Marca

A marca possui tanta importância quanto o próprio produto.⁸⁷ Caso um novo produto esteja vinculado a uma marca reconhecida, este obterá uma grande vantagem promocional.

A American Marketing Association, define uma marca como “um nome, termo, sina, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços

⁸⁵ CARNIER, Luiz Roberto. Op cit. p. 112.

⁸⁶ Idem. p. 112.

⁸⁷ Ibidem. p. 118.

oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencie dos demais concorrentes”.⁸⁸

De acordo com Rocha⁸⁹, podem ser reconhecidos dois conceitos ligados à marca. O primeiro é a *essência da marca*, que se refere às características principais da marca, do modo como é percebido pelo consumidor. Essas características podem ser tangíveis ou não, reais ou imaginários, emocionais ou racionais. O significado da marca reúne também valores simbólicos que a marca traz consigo de sua história.

Enquanto que o segundo conceito diz respeito à *identidade da marca*. Esta inclui os sinais e símbolos que fazem com que o consumidor reconheça a marca, particularmente àqueles que lembrem exclusivamente aquela marca.

Como estratégia de *Marketing* Internacional brasileiro, Carnier⁹⁰ afirma que se deve levar em consideração alguns aspectos do ponto de vista simplesmente técnico, já que determinada marca consagrada no Brasil, poderá não ter o mesmo sucesso lá fora, mesmo que a empresa já possua um extraordinário desempenho de vendas em vários mercados no exterior. Isto significa dizer que, nem sempre uma designação da marca utilizada no mercado interno servirá para todos os outros mercados, uma vez que a marca é uma representação formada pelo nome, símbolo ou figura ou a reunião de todos estes caracteres, como já citado.

Soares e Rydlewski⁹¹, afirmam que “colocar marcas próprias em gôndolas estrangeiras é um estágio avançado no mundo dos negócios, ao qual não se chega sem muito esforço”. Como já abordado, no mercado internacional, além, da qualidade do produto posta a toda, as empresas devem estar preparadas para enfrentar obstáculos burocráticos e legais, investir persistentemente em divulgação e procurar distribuidores confiáveis.

2.6.3 Preço

O preço é considerado um dos componentes indispensáveis da estratégia de *marketing*, uma vez levando em consideração que o sistema de *marketing* prevê que uma empresa alcance o lucro através do atendimento da satisfação das necessidades do público-alvo.

Por ser o único recurso do composto de *marketing* que gera receita, enquanto que os outros geram custos, é necessário cuidado no estabelecimento do preço de um produto para o

⁸⁸ ASSOCIATION, American Marketing, Committee on Definitions. *Marketing Definitions: a Glossary of Marketing Terms*. Chicago, 1960. p. 8.

⁸⁹ ROCHA, Ângela da. et al. Op cit. p. 93.

⁹⁰ CARNIER, Luiz Roberto. Op cit. p. 119.

⁹¹ RYDLEWSKI, Carlos; SOARES, Jane. *A etiqueta é made in Brasil*. In “Veja Especial: Agronegócio & Exportação”. Outubro de 2004, p. 27.

mercado externo, pois este possui capacidade de definir ou impedir seus esforços de crescimento no âmbito internacional.

As decisões quanto à fixação de preços devem respeitar, dentre outros, os preços correntes para produtos similares ou substitutos no mercado-alvo e todos os elementos integrantes da composição do preço final do produto, tais como: tarifas de importação e outros impostos, frete, seguro, taxas e comissões para o agente comercial. Admite-se, também, prezar alguns outros fatores, tais como: flutuações da moeda, inflação, controles e subsídios do governo.⁹²

2.6.4 Promoção

O primeiro problema que surge para uma empresa que deseja fazer parte do mercado internacional é a promoção de seus produtos, ou seja, como tornar seus produtos conhecidos em outros países. Deste modo, entende-se como promoção comercial a iniciativa voltada para a divulgação de um produto em um determinado mercado, com a finalidade de modificar o comportamento de compra em relação ao produto oferecido. Ela é composta por vários recursos de promoção comercial que devem ser ordenados para gerarem os melhores resultados em relação aos objetivos da empresa exportadora.

Pipkin⁹³ aborda a *literatura de vendas* como um dos meios mais eficazes na promoção comercial. Ele afirma que não é por falta de recurso financeiro que uma pequena empresa não possa investir neste item. Uma simples carta escrita corretamente e elegantemente no idioma do potencial importador serve como um ótimo meio de promoção comercial.

Ainda seguindo o raciocínio de pipkin, para que a literatura de vendas seja eficaz é imprescindível que a empresa identifique seu público-alvo e estabeleça os objetivos da literatura de vendas; prepare-se para alcançar os objetivos definidos e distribua de forma apropriada para seu público-alvo.

Uma das razões básicas da existência do *Marketing* Internacional está na elaboração de condições de troca, uma vez que além da necessidade do consumo e de se ter algo para oferecer, é essencial que a intenção da empresa seja que o consumidor em potencial tenha ciência do produto, isto significa dizer que sem a ação de comunicação, o que até então foi denominado de *marketing* não existiria.

⁹²LOPEZ, José Manoel Cortiñas; Silva, Marilza Gama da. Op cit.

⁹³ PIPKIN, Alex. Op cit. p. 69.

Ao referir-se à embalagem de um produto, Carnier⁹⁴ afirma que esta é uma publicidade de ponta em uma campanha promocional, daí a importância que a comunicação possui dentro do sistema de *marketing*. Para ele, a publicidade é um dos recursos de promoção comercial importante, não apenas do produto, mas da empresa como um todo. Não obstante, a empresa dispõe de uma série interminável de componentes para comunicar ao mercado sua intenção de realizar o *marketing*, tais como *internet*, catálogos e folhetos nos idiomas dos mercados escolhidos para serem trabalhados, cartas comerciais, listas de preços, propaganda, publicidade, venda pessoal, feiras e exposições, missões comerciais, trabalho pós-venda e outros eventos promocionais, que terão sua abordagem prática mais detalhada no decorrer do próximo capítulo.

2.7 Internacionalização de micro e pequenas empresas

A internacionalização das empresas tem ocorrido fundamentalmente através da exportação ativa, que tem sido, nas últimas décadas, uma questão associada à própria sobrevivência das organizações. Este movimento deve-se ao fenômeno da globalização que criou oportunidades de acesso a novos mercados, que antigamente eram ignorados desconhecidos ou inexplorados⁹⁵. Com a redução de barreiras no comércio internacional, foi possível o aperfeiçoamento de ambiente de negócio novo – doméstico e internacional – com capacidade aumentar a concorrência entre as empresas que procuram uma maior participação de mercado; maior qualidade para seus produtos; menores custos; novas parcerias e aquisições; e dentre outros aspectos importantes. Logo, cada vez mais, os mercados externos têm convertido objetivos estratégicos para as empresas nacionais.

Observa-se no atual governo, do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, uma “vontade” política em criar possibilidades que possibilite a priorização da internacionalização das empresas brasileiras, já que essa é uma dos fundamentos básicos de argumentação econômica como proposto em seu plano de governo⁹⁶, para a recuperação do crescimento e desenvolvimento da economia nacional. Com o significativo e imprescindível apoio do governo, o setor empresarial brasileiro, também, parece ter se conscientizado de que não se

⁹⁴ CARNIER, Luiz Roberto. Op cit. p. 158

⁹⁵ GOVINDARAJAN, V; GUPTA, A. K. *Fixando uma direção no novo ambiente global. In: Dominando os mercados globais: o seu guia para a globalização*. São Paulo: Makron, 2001.

⁹⁶ TRABALHADORES, Partido. *Planos do governo*. Disponível em: <<http://www.pt.org.br>> Acesso em: 15/07/2004.

pode “viver à margem” do mercado externo, ou seja, em uma economia globalizada, não é praticável ser competitivo atuando somente no mercado doméstico.

De acordo com a declaração do Dr. Mario Garnero, Presidente do Grupo BrasilInvest e do Fórum das Américas, a necessidade de se dar precedência às ações que facilitem o incentivo das relações de comércio entre as organizações brasileiras com o exterior: “Hoje, mais do que nunca a maior participação brasileira no comércio internacional representa uma das escassas vias que podem levar ao resgate de nossa dívida social e ao desenvolvimento sustentado”. Entretanto, para operar e alcançar êxito no âmbito globalizado, as empresas precisam conhecer e reconhecer seus pontos fortes e fracos para valorizar as experiências de oportunidades em seus potenciais mercados e de instrumentos de gerenciamento que as tornem mais competitivas, isto é, mais capacitadas para tomar vantagem das oportunidades e ameaças geradas por seu âmbito de negócio.

Segundo Schneider⁹⁷, o decurso de internacionalização das empresas brasileiras ainda acontece muito por “tentativa e erro”, de modo desorganizado, ou seja, sem a implementação de ações que devem ser preestabelecidas.

A área de Pesquisa e desenvolvimento (P&D), até a década de 80, no Brasil, definia praticamente sozinha os rumos e estratégias que as empresas deveriam seguir para serem se manterem competitivas⁹⁸. Neste período, as empresas observavam que a agregação de valor, por meio da ciência e da tecnologia, aos seus produtos e serviços gerava competitividade. A partir dos anos 90, P&D continua cada vez mais forte, porém as áreas de *marketing* e gestão da informação recebem todas as atenções do *staff* superior das empresas. O Brasil entrou tardiamente neste processo.⁹⁹

A Inteligência Competitiva é uma ferramenta gerencial estratégica e eficiente para monitorar eticamente e de forma organizada o ambiente de negócio (interno e externo) para aumentar o lucro da empresa ou a efetividade de resultados de instituições públicas ou privadas. Seu objetivo é protegê-las da perda de negócios para a concorrência e criar mecanismos para identificar rapidamente oportunidades para novos produtos e serviços de parcerias para financiamento e desenvolvimento tecnológico.

⁹⁷ SCHNEIDER, A. C. S. *O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: Um estudo de caso*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

⁹⁸ SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva. *Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa*. São Paulo, 2002. p.177.

⁹⁹ SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva. Op cit.

Para Moraes et al.¹⁰⁰, a área da empresa responsável pela IC é que estabelece o processo para o conhecimento do ambiente competitivo e do mercado por meio de uma metodologia que possui rígidos códigos de ética. É um processo sistemático para coletar e analisar informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório para auxiliar no cumprimento dos objetivos institucionais na empresa pública e privada.

A internacionalização de micro e pequenas empresas no Brasil tem ocorrido comumente com a realização de consórcios de exportação.

Primeiramente, cabe conceituar Consórcios de exportação, que são associações de empresas juridicamente constituídas, que somam esforços e/ou estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos, aumento da oferta de produtos destinados ao mercado externo e ampliação das exportações. Estes podem ser formados por empresas que ofereçam produtos similares ou concorrentes¹⁰¹. Para Walquíria Aires, presidente do Consórcio Flor Brasil, “o associativismo é a única possibilidade da microempresa atingir patamares mais elevados. Não apenas no mercado internacional, mas também no mercado interno”¹⁰².

O funcionamento de consórcios de exportação foi regulamentado em 1999 pelo governo brasileiro. De acordo com J. Sousa¹⁰³, essa providência é da maior importância, haja vista os custos que uma empresa sozinha precisa incorrer para participar do mercado exportador, a maioria deles imprescindível. Toma-se como exemplo o caso de um assessor que vai encarregar-se das negociações em inglês com possíveis compradores. Ele precisa, além de ter fluência no idioma, familiarizar-se com os termos técnicos e conhecer as estratégias de *marketing* internacional, como são abordadas ao longo deste trabalho. Um profissional deste tipo é muito caro. Muitas empresas não podem arcar com esse custo. Entretanto, se outros possíveis exportadores quiserem dividir este ônus, todos os participantes se beneficiariam da presença permanente desse indispensável elemento, daí a importância do consórcio.

O consórcio de micro e pequenas empresas que pretendem implementar estratégias de *marketing* internacional para incrementar suas vendas por meio de exportações, é uma das saídas mais viáveis. Como mencionado no capítulo 3, entre as variadas imagens absorvidas

¹⁰⁰ MORAIS, E. F. C. et al. *Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas*. Brasília: GH Comunicação Gráfica, 1999.

¹⁰¹ BORTOTO, Arthur César et al. Op cit.

¹⁰² MANFRINI, Sandra. União encurta distância para pequenos passos. Brasília: Revista Sebrae, agosto, setembro e outubro de 2004.

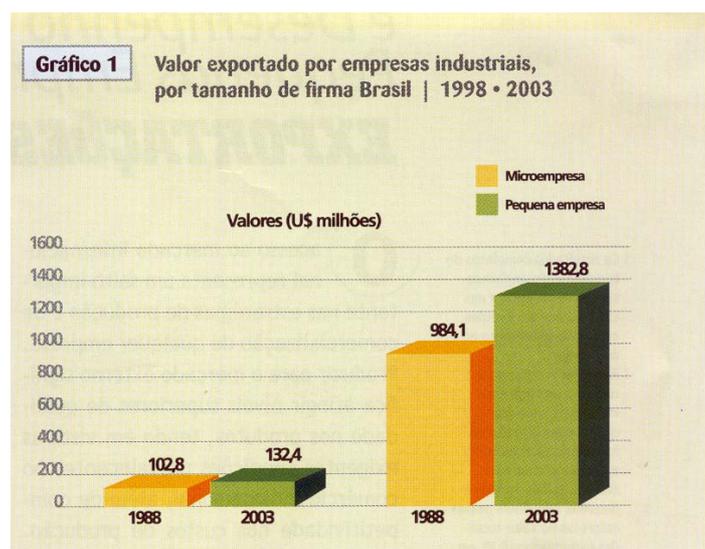
¹⁰³ SANTOS, J. Souza. *Prepare-se para exportar*. Brasília: JSS Consultoria e empreendimentos, 2000.

sobre o Brasil no âmbito internacional, uma é a de que o Brasil não “tem muito espírito associativo”. Desmistificar essa imagem é um dos trabalhos árduos realizados por entidades privadas e governamentais junto às empresas brasileiras.

É certo que eventuais fracassos no campo do associativismo ocorrem por falta da cooperação indispensável do governo e da iniciativa privada, devidamente balanceada. Ao governo, cabe a concessão de incentivos fiscais e estímulos indispensáveis ao projeto, e à iniciativa privada a gerência efetiva da implementação de estratégias de *marketing*, dentre outros fatores. É claro que, como doador de incentivos, ao governo competiria a fiscalização do adequado emprego daqueles recursos.

Entretanto, esse quadro está mudando. Uma prova de que o país realmente se engaja a nível nacional em impressionante esforço exportador é programa EXPORTABRASIL que reúne empresas da iniciativa privada, universidades, *trading company*, empresas de transportes internacionais, CAMEX, APEX, Sebrae, Federação das Indústrias e Sindicatos, que disseminam pelo Brasil a importância da associação de empresas ou de pessoas físicas para o aumento das exportações brasileiras e êxito da imagem do Brasil por meio da implementação de estratégias de *marketing* internacional.

O gráfico a seguir, mostra a evolução do valor exportado pelas empresas de micro e pequeno portes, nos anos de 1998 a 2003 e a importância das micro e pequenas empresas para a economia doméstica brasileira.



Fonte: Revista Sebrae Nº 14.

3. Estudo de Caso de Sucesso de Implementação de Estratégias de Marketing Internacional em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras: Consórcio de Exportação Pantanal Fashion

3.1 Histórico do Consórcio

A idéia de formar um Consórcio surgiu após um convite do Ministério das Relações Exteriores, em 1999, em uma reunião em uma feira têxtil onde participaram somente a ABRAVEST (Associação Brasileira do Vestuário), o consórcio, que na época ainda era Sindicato do Vestuário do Mato Grosso do Sul e o Sindicato do Vestuário de Tocantins. Nesse período, o Sindinvest/MS (Sindicato do Vestuário do Mato Grosso do Sul) estava procurando organizar o setor e buscando formas de desenvolver a indústria local. Deste modo, Alexandre Bertoncello, o atual presidente do Consórcio Pantanal Fashion, juntamente com o vice-presidente teve a incumbência de desenvolver o projeto de consórcio, segundo Bertoncello, acreditavam seriamente no processo de internacionalizar empresas brasileiras e do grupo.

Como tratado no capítulo 2, processo de internacionalização não é simples. É fato que o dinamismo da globalização favoreça a todas as empresas oportunidades no cenário comercial externo. Entretanto, faz-se necessárias uma série de adequações tanto internas como externas da empresa, uma adaptação ideal do produto para o mercado-alvo. Logo, a utilização da pesquisa e planejamento é o primeiro passo para a preparação da entrada em um mercado externo. Além disso, é válido lembrar que, a aplicação do *marketing* internacional se diferencia bastante da realizada pelo *marketing* doméstico, porque há a interferência de uma série de fatores que podem se transformar em oportunidades ou verdadeiras ameaças para o desenvolvimento da empresa.

A resposta na busca por auxílio técnico e financeiro para a implementação do projeto foi obtida, primeiramente com o Sebrae local (Sebrae/MS).

O Sebrae é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, criado desde 1972 e seu trabalho é voltado ao desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte. Deste modo, a entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre empresas, organiza feiras e rodadas de negócios e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda.

Este serviço possui escritórios em todos os 26 estados do Brasil e no Distrito Federal. O Sebrae tem uma atuação em nível nacional que forma um complexo sistema espalhado por todo o país, com aproximadamente 600 pontos de atendimento.

De acordo com informações do Sebrae¹⁰⁴, esta complexidade pode dar a impressão de tratar-se de uma instituição de grande porte. Entretanto, diante da quantidade de micro e pequenas empresas (MPEs), como mostra o gráfico 1, essa impressão torna-se falsa. Para comprovar esta afirmação, a entidade argumenta que em pesquisa realizada pelo IBGE, em 2002, verificou-se que o número de micro e pequenas empresas que compõem o setor formal urbano totalizam 4,88 milhões, ou seja, 99,2% de 4,918 milhões de empresas brasileiras.

Ainda em referência às micro e pequenas empresas do setor formal, o mesmo estudo comprova que as MPEs empregam 56,1% mão-de-obra nacional. Neste dado estão excluídos os empregados governamentais.

O Sebrae destaca ainda, que na economia informal as MPEs constituem 9,5 milhões de empreendimentos. Nestes, estão incluídos os trabalhadores autônomos e pequenos empregadores com até cinco empregados, de acordo com a pesquisa ECINF, realizada em 1997 pelo IBGE.

Enquanto que no meio rural, a quantidade de MPEs chegam a um total de até 4,1 milhões de proprietários familiares, segundo o INCRA.

Hoje, as MPEs são importantes empregadoras com acelerado nível de geração de empregos, ao contrário das empresas de grande porte que devido à necessidade de aumentar a produtividade, mediante a exigência da globalização, como mostrado no capítulo 2, automatiza-se cada vez mais e por isso, emprega menos. Portanto, a função do Sebrae, é estratégica para o desenvolvimento contínuo do país.

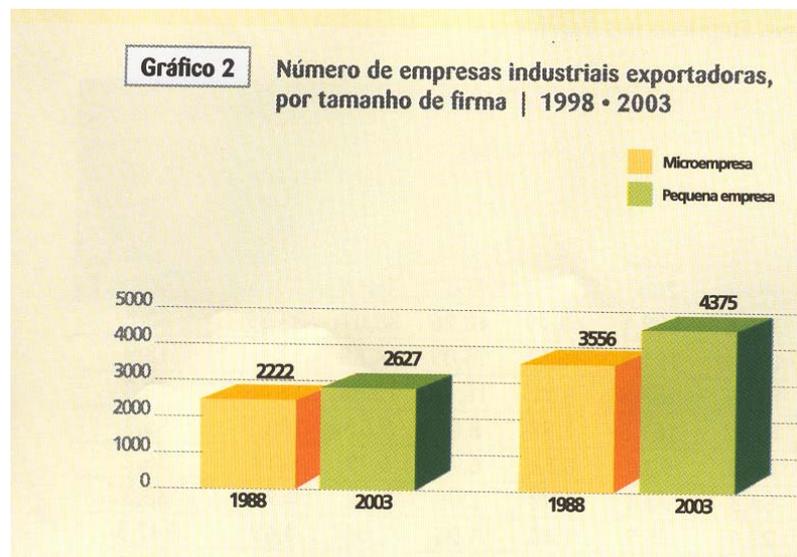
Apoiado neste interesse, o Sebrae se propôs a fazer um arranjo produtivo com 25 empresas que formavam o grupo para o consórcio. Durante o período de um ano, essas empresas passaram por vários cursos de capacitação e treinamento. Para que estar aptos para traçarem planejamento estratégico, tático e operacional do grupo. Ao final desses cursos, as empresas esperavam montar um consórcio de exportação, no entanto, Bertoncello afirma que não obtiveram o apoio para que isso acontecesse por parte do Sebrae. O próximo passo dado foi buscar ajuda da ABRAVEST, que continuaram a manter contato durante todo o ano de trabalho de capacitação e treinamento.

¹⁰⁴ SEBRAE. *O Sebrae*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/osebrae/osebrae.asp>>. Acesso em 20/08/2004.

O grupo participou de diversas reuniões, mas de acordo com o Bertoncetto, “nunca nos levaram a sério”. Para ele, a dificuldade em encontrar ajuda para desenvolver o consórcio, partia do princípio de que não se acreditava haver uma conexão entre Mato Grosso do Sul e o setor de confecção, porque nesta região, “ninguém ligaria para a moda!” Por não possuir tradição em fabricar e vender esse produto para o exterior.

No entanto dados do Sebrae mostram o desempenho das micro e pequenas empresas nas exportações dos estados tem apresentado sua relevância para a economia local e nacional. Neste o estado do Mato Grosso do Sul tem apresentado um considerável crescimento comparado a outros estados com mais tradição em exportação de confecções como

Para concluir essa análise, o gráfico abaixo, apresenta a quantidade de micro e pequenas empresas brasileiras exportadoras brasileiras do ano de 1998 a 2003, que tem exportado cada vez mais.



Fonte: Revista Sebrae Nº 14.

3.2 Alianças estratégicas

Atualmente, o consórcio conta com parceiros institucionais que ajudam esporadicamente em casos pontuais, cada um tem a sua importância, mas apenas com eles o projeto não aconteceria. São eles: prefeitura do Estado do Mato Grosso do Sul, Governo do estado, Sindicato do Vestuário do Mato Grosso do Sul, Federação das Indústrias do Estado do Mato Grosso do Sul, parceiros importantes foram o Sebrae/MS no treinamento das empresas e a APEX-Brasil, que tem realizado um trabalho de grande importância no que se refere

principalmente, a parte promocional. De acordo com Bertoncello, sem os apoios dos parceiros, e, sobretudo, da APEX, a parte promocional não aconteceria.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e confecção (ABIT) desenvolve programas de capacitação e reciclagem profissional, através de programas de apoio sociais e ambientais entre outras atividades.

Com o objetivo de promover o produto brasileiro no comércio internacional e ampliar as exportações do setor têxtil e de confecção, a ABIT criou em 2001, junto a APEX (Agência de Promoção de Exportações do Brasil), uma estratégia de lançar os produtos brasileiros no exterior, através da marca TEXBRASIL. Conforme, apresentado no capítulo 2, este tipo de estratégia de produto é uma forma de criar uma identidade, neste caso, para os produtos brasileiros do setor, tornando-os mais valorizados e competitivos.

O programa TEXBRASIL desenvolve programas de planejamento e implementação de *marketing* internacional, incentivando o empresário brasileiro a exportar com segurança e conhecimento¹⁰⁵.

Criada desde 1998, a Agência de Exportações do Brasil – APEX-Brasil, tem como objetivo promover implementar a política governamental de promoção comercial de exportações. A sua atuação se dá por meio de estabelecimento de convênios e contratos com entidades, associações e organismos aptos a apoiar empresas exportadoras de pequeno porte.

Os projetos apoiados pela Agência, com recursos de contribuições sociais, não excluem a hipótese de atividades envolvendo empresas de médio e grande portes, na medida em que resultem na ampliação de oportunidades comerciais e na melhoria da competitividade das microempresas e das empresas de pequeno porte, integrantes das cadeias produtivas beneficiadas¹⁰⁶. O papel da Agência é a execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, com o objetivo de inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional, ampliar mercado e, em consequência, gerar emprego e renda.

Para auxiliar as empresas na redução de erros quando se está implementando o *marketing* internacional, a APEX está desenvolvendo um trabalho de inteligência comercial. Visto que o Brasil “é um grande exportador de produtos básicos”¹⁰⁷, porém como estudado nos tópicos sobre planejamento e produtos deste trabalho, é imprescindível estar atento quanto à oferta de produtos manufaturados da empresa em alguns mercados.

¹⁰⁵ ABIT. *Quem somos.* Disponível em: <<http://www.abit.org.br/content/area/PublicacaoHTML.aspxCodAreaConteudo=64&nCodPublicacao=127>>. Acesso em 10/11/2004.

¹⁰⁶ APEX-Brasil. Disponível em: <www.apexbrasil.com.br>. Acesso em: 20/10/2004.

¹⁰⁷ Idem.

O cruzamento das informações será repassado a todos os estados brasileiros. Assim, com o conhecimento gerado pelas informações adquiridas, será possível dar início ao processo de orientar os segmentos produtivos, em sintonia com a Apex-Brasil e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Contudo, os empresários também terão acesso aos dados básicos para a estruturação de planejamento estratégico, como: quem está comprando lá fora, quem é seu concorrente, preço médio de compra e o que um determinado país poderia estar comprando no referido estado e não o faz, e por quê. Já que, de acordo com o que foi tratado no capítulo 2, é necessário que as empresas façam uma cuidadosa análise sobre as ameaças e oportunidades no mercado externo, como identificação de tendências comerciais, os pontos fracos desta com relação ao mercado escolhido, entre outros fatores citados.

3.3 Objetivos estratégicos

O objetivo principal do grupo era contribuir para o desenvolvimento sócio econômico do estado do Mato Grosso do Sul, especificamente, criando condições para inserir de forma competitiva as empresas de confecção do mercado internacional. Portanto, continuaram a persegui-lo e a colocarem em prática o seu negócio, isto é, suas propostas de trabalho, como explicado no tópico sobre planejamento estratégico. Desta maneira, o grupo procurou a APEX-Brasil, no momento em que a Agência estava modificando sua diretriz e parceira do setor de confecções (da ABRAVEST para a ABIT). Participaram de muitas reuniões em SP e Brasília, a fim de obter informações e parcerias. Neste sentido, contataram consórcios já existentes a procura da melhor forma de elaborar metas e compartilhar as experiências vividas por eles, para assim desenvolverem seu plano tático.

O Consórcio Pantanal Fashion, inicialmente, era composto por sete empresas de micro e pequeno porte da região de Campo Grande e Dourados que segundo o presidente do Consórcio, Alexandre Bertoncello, jamais haviam exportado. Essas empresas possuíam uma grande variedade de produtos, desde peças íntimas a ternos. Contudo, como era necessário centralizar a produção, ou seja, estabelecer um gerenciamento de *marketing*¹⁰⁸, levando em consideração os elementos internos (capacidade exportadora e *marketing-mix*) e os elementos externos (microambiente e macroambiente). Por isso, o consórcio decidiu trabalhar focado na

¹⁰⁸ Este tópico foi abordado detalhadamente no capítulo 2.

produção de moda praia, íntima e jeans, para que as empresas, juntas, pudessem adquirir vantagens competitivas através das estratégias de produto, para a melhoria de sua qualidade.

Das sete empresas, uma possuía, na época, 40 funcionários, e as demais empregavam, em média, 20 pessoas. Percebeu-se, portanto, uma disparidade na capacidade de produção, pois quando unida era expressiva, mas de maneira separada havia empresas que tinha pouco mais de 4.000 peças a oferecer ao mercado externo, este é um exemplo prático de P&D.

A escolha da marca “Pantanal Fashion” foi cuidadosamente escolhida. Como já mencionado, ela é de extrema importância o êxito da missão a ser executada pelo grupo. A estratégia desta marca, atentando às considerações de Carnier¹⁰⁹ quanto à implementação de estratégias de *marketing*, teve como finalidade criar uma identidade com nível de rejeição zero. De acordo com Bertonecello, o consórcio utilizou o que o Pantanal tem de melhor “qualidade de vida”, algo buscado por todos em todo o mundo.

Como possuíam o objetivo estratégico de produto claramente definido, isto é, transportar a identidade do estado nas roupas, foi necessário definir as ações estratégicas, pois, seria mais fácil defini-lo se estivessem localizados no nordeste, sul ou sudeste, uma vez que essa identidade é mais clara. Assim, seria necessário se pensar qual seria a identidade do Mato Grosso do Sul.

3.4 Produto: a idéia de agregar valor ao produto

Para o grupo, a forma mais clara de apresentar os produtos foi retratar o que existe de mais expressivo na região: a natureza. Foi dado início a uma pesquisa que teria como alvo de investigação as diferentes maneiras de como se mostrar brasileiro, ressaltando a natureza sem que isso parecesse uma utopia ou uma lembrança de turista.

Após várias reuniões, onde foi estabelecido o plano estratégico de *marketing*, conforme apresentado no capítulo 2, finalmente foi definido o conceito desejado, onde se levaram em consideração a responsabilidade sócio-econômica e a natureza. Refletida na preocupação de respeitar os valores éticos e ao mesmo tempo reduzir a distância com países de diferentes culturas. Esta foi a bandeira de fundo e de moda empregada no primeiro carro chefe de coleção. Que contou com participação de base social e econômica, por meio de trabalhos manualmente elaborados.

¹⁰⁹ Ver capítulo 2, no tópico sobre marca.

O maior desafio e os melhores resultados acontecem quando uma empresa coloca um produto ou serviço novo no mercado¹¹⁰. O desafio é fazer o seu produto conhecido e aceito. Contudo, a estratégia de *marketing* mais marcante aplicada pelo Consórcio, foi a apresentação dos trabalhos manuais com valores locais (do Mato Grosso do Sul), que apresentaram-se inovadores e únicos para o setor de confecção desta região, tornando seu público-alvo especial.

Observa-se, que sempre houve uma preocupação por parte do consórcio, em agregar valor ao produto, isso significa que há uma conscientização por parte do grupo de não apenas ter preços altos, mas principalmente, justificar esses preços. Uma vez que os detalhes valorizam roupas que são produzidas por pequenas fábricas ou cooperativas, que fazem para o Consórcio artesanato com identidade regional¹¹¹. Por isso, buscou-se trabalhar com bons catálogos, matérias-primas de qualidade para atender classes A e B dos mercados trabalhados.

Portanto, a competitividade deste Consórcio se fortaleceu por meio da diferenciação no custo de matéria-prima e mão-de-obra, já que o Brasil é muito competitivo neste último. Bertoncetto afirma que é preciso buscar a melhoria contínua dos trabalhos manuais especializados. Ainda segundo ele, esse caminho deve sempre ser seguido porque se tornou uma identidade do grupo. Ele tem consciência que o Consórcio não possui capacidade para competir com mão-de-obra extensiva, ou seja, trabalhar mercados como China e todo o Oriente Médio.

Também conforme Bertoncetto, o sonho do Consórcio é ter artesões com habilidade de um suíço e o preço brasileiro, e o custo de vida do brasileiro proporciona isso, entre outros fatores, a matéria-prima também favorece um incremento na competitividade, com exceção da deficiência de algumas peças para lingerie. Entretanto, ele reconhece que o design do povo brasileiro tem características inerentes que são importantes na identificação de produtos brasileiros, como leveza, sensualidade e alegria.

3.5 Mercado-alvo e o marketing ético – Conscientização ambiental e social

Um dos estudos mais importante para o empresário que se lança no comércio internacional deve estar voltado, como já tratado no capítulo anterior, à pesquisa para determinar as perspectivas de venda de determinados produtos no mercado e à maneira de

¹¹⁰ APEX, Equipe. Op cit.

¹¹¹ Redação, da. *O Estado do Mato Grosso do Sul: Moda do Pantanal no mercado italiano*. p. 8.

obter melhores resultados. Deve ser feito com clareza e de forma a permitir que o empresário tome decisão de se lançar ou não em um mercado, a fim de adotar medidas concretas¹¹².

No caso do Consórcio, este alcançou um grande sucesso para a região de Campo Grande/MS e para o país, sendo reconhecido no mercado europeu, em especial no mercado alemão, notado claramente no que se refere à produção dos produtos selecionados das empresas participantes do consórcio.

A escolha da Alemanha como um dos mercados iniciais a ser trabalhado ocorreu de forma experimental. Sabia-se que o continente deveria ser a Europa, por ter como característica uma grande quantidade de pequenas lojas e redes, o que, ao mesmo tempo, apresentava-se como risco era considerado benéfico, uma vez que o consórcio possuía um produto de alto valor agregado com apelo ecológico. É pertinente lembrar que a Alemanha tem, historicamente, uma consciência ecológica forte expressada pelo partido verde e uma ótima renda per capita, conforme é abordado no capítulo 1, a cultura dos potenciais mercados, devem ser cuidadosamente estudada.

Eles deixaram o país, pela primeira vez, depois de cinco meses de convênio com a APEX, e após a contratação de uma empresa de consultoria alemã. Já na Alemanha, fizeram os últimos ajustes na lista de compradores e representantes europeus. Após a seleção, o grupo visitou em oito cidades da Alemanha 15 clientes de médio e grande porte. Foram 10 dias de viagens e de aprendizado para os representantes das sete empresas. A iniciativa de uma preparação para a Inter Jeans, na Alemanha, que aconteceria no final de 2002¹¹³, a pouco mais de um mês da viagem. A viagem precursora foi fundamental, enfatiza Alexandre: “Foi ela que nos deu a base para a abertura de horizontes comerciais e, principalmente, para conhecer as demandas dos clientes. Durante os encontros, foi possível também agendar os futuros encontros de negócios na feira”.

Depois de escolhido o mercado e realizada uma pesquisa mais aprofundada, conforme proposto pelo plano estratégico, antes da participação da primeira feira internacional, que comprovou toda a eficiência da estratégia do Consórcio que serviu, sobretudo, como fonte de estudo para adequar melhor o produto ao mercado local.

Um instrumento para a abertura de oportunidade que pode se transformar em ameaça, contida no ambiente externo, refere-se à contratação de consultorias internacionais que segundo Bertoncello, foi de suma importância para a redução de erros de muita gravidade.

¹¹² BRANCO, Mariana. *Como preparar sua empresa para o desafio da exportação*. Curitiba: Alternativa Editoria, 2002.

¹¹³ Empresas de MS fecham contrato com países europeus. Disponível em: <<http://netcomex.com.br/noticias/materia.asp?a=4249>> Acesso em: 30/10/2004.

Para ele, a existência desta prática favoreceu ao grupo uma vasta experiência em criar critérios na escolha do consultor, aumentando as chances de acertar nas escolhas.

A idéia de dar uma continuidade lógica de preservar a natureza, criar riqueza para que não haja destruição, a fim de se retirar o sustento, levou o consórcio a realizar um trabalho social com índios da tribo Terena e Kapwel, localizadas no Mato Grosso do Sul. Essa foi uma experiência muito rica e difícil, segundo Bertoncello, pois a lógica de trabalho de pessoas que vivem sob pressão do dinamismo econômico, não é o mesmo de quem vive nas aldeias, assim como provavelmente, a lógica dessas pessoas da “cidade” pareça ilógica para eles.

A primeira tentativa de trabalhar com os índios na produção de peças do consórcio, se deu durante a elaboração da primeira coleção. A idéia era transformar selas de cavalos, feitos pelas índias, em cintos femininos, porém sentiu-se muita dificuldade na fabricação em série com as mesmas cores, deste modo, esta experiência não teve o êxito esperado, porque as índias não faziam isso com as selas, conforme argumenta Bertoncello.

Para a segunda coleção, uma nova tentativa de trabalho foi aplicada, onde se estimulou a conscientização de elaboração de produto para exportação. Assim, o consórcio modificou a estratégia de trabalho adotada na primeira tentativa e transformou as matérias-primas dos acessórios em doações objetivando a geração de suas próprias rendas. Desta maneira, com as doações eles (os índios) fabricaram muitos teares e os venderam, e ao mesmo tempo era realizado um trabalho ecológico nas empresas internamente, isto é, não se jogava fora as sobras de materiais de confecção das peças para não degradar o meio ambiente. Bertoncello afirma que ao contrário do que se pensa, a ecologia pode ser praticada na cidade com os cidadãos e os mais próximos do consórcio foram seus próprios funcionários.

Ao se depararem com o dinamismo do comércio internacional neste âmbito, que como apresentado no capítulo 1 é um grande desafio para as empresas inseridas neste em pleno século XXI. As empresas do Consórcio assimilaram a necessidade da constante inovação dos produtos da marca Pantanal. Neste período, o Sebrae/MS estava desenvolvendo junto a Universidade Federal do Estado um estudo para se fazer o tratamento de maneira 100% natural de populações ribeirinhas para aumentar a renda gerada pela pesca, ou seja, investigava-se uma forma de utilização total dos peixes que eram pescados. Assim, a carne já era aproveitada e as outras partes do peixe, como o couro e os ossos passaram a ser subprodutos empregados nas peças das coleções.

A técnica de tratamento da pele do peixe, desenvolvida pela Universidade, progrediu mais ainda e hoje se utiliza um processo mais industrial com alguns produtos químicos, elaborados com parceiros locais e de outros estados, pois as quantidades necessárias eram

maiores que a oferta máxima dos pequenos produtores, uma vez que se exigia treinamento contínuo encarecendo o produto final e por falta de parceiros que apoiassem a idéia, o grupo optou em mudar a estratégia.

A visibilidade que a Pantanal Fashion tem proporcionou a criação da Pantanal Brazil, essa ligação da marca à coisa ecologicamente correta, fez nascer a oportunidade de comercializar outros produtos com esse conceito, como por exemplo, mel, própolis agaricus e doces sem conservantes, esse novo seguimento pode favorecer ao consorcio o aumento das vendas e a possibilidade de livrar-se da sazonalidade e ter um ponto de equilíbrio para ter autonomia. De acordo com Bertoncelo, essa visibilidade além da qualidade e inovação que o produto trouxe ao mercado, foi favorecida também pela identidade local que lembra alegria, juventude, musicalidade, ídolos do esporte, enfim tudo que há de brasilidade positiva.

3.6 Ações estratégicas

As feiras e missões comerciais internacionais são formas de promoção comercial que podem gerar verdadeiras oportunidades de se realizar contatos e negócios com compradores de vários países. O mesmo ocorreu com o Consórcio que na primeira participação na Feira Inter Jeans, em Frankfurt – Alemanha, o Consórcio fechou negócios com empresas de três países: Holanda, Irlanda e Alemanha. Nos três dias de feira, o grupo faturou 100 mil dólares, valor representativo para quem nunca havia exportado. Esse valor equivale, por exemplo, a 50% da produção dos meses de janeiro a fevereiro. As vendas para a Holanda foram resultado da visita do cliente ao estande, durante a feira. O cliente holandês possui, além de uma loja de 380 m², uma central de compras que atende outras 1.200 lojas. Observa-se, contudo, que este sucesso deveu-se também a um planejamento operacional organizado.

O destaque da coleção do Pantanal Fashion foi o modelo de biquíni feito com couro de peixe, como já mencionado, não aproveitado pelos curtumes do Mato Grosso do Sul, onde é grande a tradição da pesca. Além deste exotismo da pele, os curtumes locais voltaram a atividade após receberem os pedidos das peles de peixe. As confecções do Pantanal Fashion primam ainda em atingir os couros com sementes locais. O biquíni é confortável e não perde a durabilidade, garantem os empresários do Consórcio. Em Lyon, o grupo vendeu o equivalente a seis mil euros, no primeiro pedido, que seguiria para a Grécia. “Como não fizemos nenhum pré-evento, seguimos da Alemanha direto para a França, o pedido foi uma surpresa, um caso realmente de sucesso”, enfatiza Alexandre. O cliente tem sete lojas e também é distribuidor de

produtos na Grécia, que poderá render novos negócios para o Consórcio. Esse primeiro pedido representa a venda de 250 biquínis para um único cliente, por 28 euros cada peça.

Alexandre ressalta a importância da participação em feiras: “Quando os fotógrafos das publicações especializadas viram os nossos biquínis, ficaram entusiasmados. O nosso produto foi exposto à mídia internacional. A venda de um biquíni a 28 euros representa 90 reais, o preço de uma calça jeans no mercado interno”.

O presidente do Consórcio lembra o primeiro pedido: “Deu um frio na barriga... foi uma emoção sem fim! Estava no estande quando o cliente entrou, acompanhou a demonstração do produto e no momento de anotar o pedido, foi emocionante. Cheguei a tremer as mãos...”

O cliente da Holanda adquiriu 18 mil euros em peças dos consorciados, entre elas calças jeans, com detalhes de aplicações de palha, bambu, coco e osso, feitas à mão, com um diferencial que agradou ao holandês.

O material promocional utilizado nas feiras custou cerca de 160 mil reais, valor que, segundo Alexandre Bertoncello, as empresas jamais poderiam custear sozinhas. As embalagens dos produtos foram exemplares: eles utilizaram jutas e a parte externa também segue o adorno artesanal de macramé, crochê feito à mão.

A criação de produtos com poucos concorrentes, e nenhum com a identidade tão marcante como a do Consórcio, associada ao conceito ecológico tratado de maneira não radical, mas com capacidade de atrair cada vez mais simpatizantes. Em um momento importante, que o Brasil está surgindo como uma alternativa de renovação, o consórcio apresentou-se experiente no requisito nas estratégias de *marketing*: criaram *displayers*, catálogos e até estandes fixos dentro das lojas para serem expostos os produtos nas grandes *magazines*¹¹⁴.

Mesmo com todo esse êxito, o grupo teve que se arriscar junto às possíveis ameaças do comércio exterior devido às suas fraquezas: pouco conhecimento do mercado externo, falta de estrutura física, capital financeiro e humano, que segundo sua análise entre outros fatores, dificultaram o processo de negociação diminuindo a agilidade de muitos sócios em responder a demanda.

Entretanto, o Consórcio utilizou com presteza suas forças para fortalecer-se contra as fraquezas e ameaças, tais como apoios de instituições para viabilizar economicamente o negócio.

¹¹⁴ APEX, equipe. Op cit.

Entre os variados fatores que contribuem para despertar o interesse de consumidores no exterior, podem ser relacionadas às estratégias de *marketing* utilizadas pelo consórcio quanto aos quatro “Ps”: preço, produtos, praça e promoção.

Tendo em vista que o preço do produto a ser vendido no mercado externo não possa estar acima do praticado no mercado-alvo, o preço aplicado pelo consórcio sobre os produtos em venda de atacado custa, em média, 20 euros para calças, 15 euros para biquínis e 10 euros para blusas. Isso ocorre, como já tratado, devido os produtos possuírem um conceito associado à consciência ecológica, sempre buscando a melhor qualidade, Pantanal, design e embalagem com diferencial.

Canal de distribuição consiste no caminho percorrido pela mercadoria, desde o produtor até os importadores e usuários finais. A escolha do canal de distribuição mais adequado é uma estratégia essencial para o êxito da implementação do *marketing* internacional. Existem alguns fatores que influenciam a escolha do canal de distribuição adequado, tais como a natureza do produto (a dimensão, o peso, apresentação, perecibilidade); características do mercado (hábitos de compra, poder aquisitivo, localização geográfica, destino do produto, ou seja, consumo final ou industrial); qualificação dos agentes intermediários (experiência, capacidade administrativa e outras referências).

Há dois tipos principais de intermediários de vendas no exterior: os agentes e os comerciantes. O agente é uma pessoa física ou jurídica, que atua na transferência de bens e serviços, que, sem assumir a titularidade legal sobre os bens comercializados, recebe comissão por sua participação na operação. Diversamente, os comerciantes adquirem as mercadorias, isto é, assumem a titularidade e posse legal dos bens comercializados, como ocorre nas feiras. Conforme Alexandre Bertoncello afirma, essa é a parte mais difícil, pois para ele há duas opções arriscadas para os exportadores ou ficar nas mãos de distribuidores e representantes que tomam todo o lucro ou realizar as chamadas exportações diretas, que em geral, deixa a logística muito cara.

Todo o trabalho promocional, como já mencionado, assim como todo o material promocional do Consórcio sempre esteve voltado para a tradução da brasilidade: culturalmente rica, versátil, profissional, cheia de jovialidade, bonito e, em vias de se tornar a próxima fronteira da moda¹¹⁵.

Durante a execução do último projeto junto a APEX-Brasil, o grupo realizou um grande evento em Milão, que reuniu importantes segmentos da moda daquele país,

¹¹⁵ BERTONCELLO, Alexandre. Questionário.

possibilitando como resultado a fixação da marca Pantanal, e conseqüentemente, um aumento nas vendas da coleção de verão. Com este mesmo intuito, o Consórcio realizou também periodicamente, *work shop* com clientes locais para um fortalecimento dos pontos de venda.

O consórcio durante este ano de 2004 esteve presente nas feiras: CPD Igedo e Viber For U, na Alemanha; Lyon Mode City, na França; e International Fashion Fair, no Japão. Nesta última, participaram apenas nove marcas brasileiras, dentre as quais, estava o Consórcio. Elas foram patrocinadas pelo governo brasileiro e coordenadas pela ABIT. Relatos informam que a Pantanal foi uma das que causou maior arrepio entre os empresários japoneses¹¹⁶.

Em geral, as feiras têm representado para o grupo o estabelecimento de importantes contatos e manutenção dos antigos. Uma das feiras mais promissoras para eles é IFF, pois esta é uma das maiores feiras internacionais de moda, e sua participação é avaliada por eles como fundamental para se firmar importantes contatos com potenciais compradores de muita respeitabilidade no comércio internacional e com membros da embaixada do Brasil no Japão.

As missões comerciais e técnicas serviram não só para aprendizado sobre os mercados escolhidos, mas também para fechamento de negócios de sucesso. Para o grupo, atualmente, um dos países mais visitado por ele foi à Itália, pois lá conseguiram reunir um maior número de clientes, sendo atualmente considerado um grande potencial de negócios. Os estudos realizados, por estes, indicam que comercialmente Milão possui características de grande relevância, tornando-se desta maneira, a localidade ideal para a estruturação de futura distribuidora da marca.

Dentre outros países visitados pelo Consórcio durante este último ano, inclui-se: Alemanha, Inglaterra, França, Espanha, Portugal e Estados Unidos.

Com o intuito de dar continuidade ao trabalho de *marketing* estratégico e ampliar os negócios, no dia 02 de julho de 2003, consórcio esteve na Itália para o lançamento da marca Pantanal Fashion, que aconteceu no Hotel Príncipe de Savóia, em Milão e contou com a presença de vários lojistas da região, imprensa, autoridades consulares e personalidades da moda. É válido lembrar que esta não foi uma conquista apenas dos empresários de Campo Grande, pois já neste período, 100 pessoas capacitadas nas comunidades carentes, indígenas e ribeirinhas trabalhavam na produção média de três mil peças/mês do Pantanal Fashion. Com o contrato italiano, a produção deve ter passado a ser de 8 a 10 mil peças/mês, o que significa 150 novos profissionais mobilizados para produção. Neste, o consórcio fechou um contrato

¹¹⁶ TOBACE, Ewerthon. Marcas Brasileiras exportam moda para o Japão. Disponível em: <<http://www.ipcdigital.com/portugues/cultura/621/index7.shtml>>. Acesso em: 10/11/2004.

trimestral de 250 mil euros com a Trademar, representante italiana que descobriu o grupo no 1º Fashion Meeting, promovido pela ABIT, em novembro de 2002¹¹⁷.

3.7 Planejamento estratégico

A atuação do Consórcio no âmbito internacional tem consistido em dar continuidade ao investimento no mercado italiano, por já possuírem um conhecimento a respeito, onde o consórcio conseguiu melhores resultados financeiros. Além de fazer o grupo a entender melhor como atuar no exterior. O trabalho realizado neste mercado é feito como o trabalho que seria realizado aqui no Brasil, por meio da divulgação dos produtos aumentando, proporcionalmente, as vendas e investimentos em eventos destinados a ponto de venda (PDV), o que há de mais importante para a marca. Para isso, Bertoncello afirma, o grupo ainda precisa de representantes que enviem a eles, de maneira rápida, as informações sobre o que está acontecendo no mundo da moda, quanto às tendências e outros. Portanto, a consultoria é muito importante para tentar se antecipar aos acontecimentos.

O objetivo atual é vender uma marca Brasileira com aspectos locais de venda e de distribuição, como fazem as marcas famosas, para não se perder a identidade. Por exemplo, para os leigos algumas marcas brasileiras famosas, no seu ápice seriam identificadas como marcas estrangeiras. Por isso, é preciso uma identidade forte para que todos os lojistas as identifiquem como uma marca brasileira e conseqüentemente, abrirem suas portas e fazerem parceria.

A moda Pantanal tem como missão, acima de tudo, mostrar ao consumidor o que ele imagina ser o melhor, e com uma visão de futuro o grupo espera ainda na atuação internacional, sair definitivamente das mãos de distribuidores e deste modo, aumentar a margem de lucro.

Para o ano de 2005, o conceito será mantido e esta a cada dia mais refinado, com o compromisso de continuar apresentando a identidade local, não apenas da fauna e flora, mas também da sua história. A coleção de verão foi inspirada na primeira fronteira agrícola do estado do Mato Grosso do Sul, a erva mate kaa. Enquanto que a coleção de inverno terá como homenageada Emília Meireles¹¹⁸.

¹¹⁷ ABIT. *Pantanal Fashion conquista a Itália*. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/content/noticia/noticia.asp?nCodNoticia=265>> Acesso em: 30/10/2004.

¹¹⁸ Escritora de literatura brasileira.

O consórcio lamenta que no próximo ano as vendas devem diminuir, pois foram afetadas por uma fraqueza: a falta de investimento que devido à imprevistos atrasaram o repasse de recursos e por isso não cumpriram o contrato com representantes que previa a entrega de catálogos e a participação em eventos como work shop, citados anteriormente. Portanto, as ações estratégicas do consórcio norteiam a busca pelo equilíbrio financeiro. Apesar de todo o trabalho realizado no mercado alemão, segundo Bertoncello, o grupo abandonou este mercado, porque os investimentos realizados até o momento não têm justificado as vendas, uma vez que o consórcio espera em dois anos ser independente de qualquer ajuda externa, como as de representantes e distribuidores.

Apesar disso, este consórcio é citado como exemplo de sucesso em muitos casos dentro e fora do estado. Isso provavelmente tem estimulado o interesse de outros empresários a traçarem seu plano de *marketing* com projeção internacional.

O trabalho realizado, ou seja, a maturidade adquirida através do comércio internacional permitiu conceituar uma nova visão de mercado, as empresas com produtos similares, consideradas inicialmente “concorrentes”, passaram à condição de “parceiras” imprescindíveis na produção, com potencial para maximizar resultados na divulgação e promoção. O grupo identificou o Consórcio Fulô de Nova Friburgo/RJ e o Consórcio Bahia Beach, como parceiros para as promoções comerciais internacionais e almejam ainda, para os próximos dois anos realizar parcerias de produção nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso, Goiás e entre outros estados brasileiros que demandam para o Consórcio Pantanal novas oportunidades de parcerias através do trabalho de associativismo¹¹⁹.

Em 29 de maio de 2003, no auditório do SEBRAR/MS, em Campo Grande, foi realizado o Encontro da Moda que contou com a participação de empresários, profissionais da moda, fornecedores de matéria-prima, artesãos, colaboradores e parceiros do Consórcio Pantanal Fashion. Neste, foram mostradas as roupas fabricadas no estado por meio de desfiles realizados pelo Sindicato das Indústrias do Vestuário (Sindinvest/MS) e uma agência de modelos. Este evento teve como objetivos principais mostrar ao sul-mato-grossense a moda regional e ensinar as empresas a trabalharem com produção de moda e desfile. Além disso, o

¹¹⁹ NOTÍCIAS. *Campo Grande News: História de MS será usada para vender moda na Europa*. Disponível em: <http://www.portalbonito.com.br/cultura/noticias_ler.asp?id=6214>. Acesso em: 03/11/2004.

evento representou uma oportunidade para as micro e pequenas empresas obterem contatos com o público, receber pedidos e vender¹²⁰.

3.8 Marca Brasil

Os especialistas de *marketing* sempre tratam de construir uma imagem positiva para um produto ou uma empresa. Fazer o mesmo para um país é muito mais complexo, pois a percepção que se tem de um país reflete o conjunto de tudo o que acontece dentro de suas fronteiras, do que é divulgado no exterior e de como tudo isso é interpretado pela população dos diferentes culturas.

Em 2003, uma rápida pesquisa de como as pessoas, especialmente os importadores e empresários “percebem” o Brasil, foi solicitada a uma consultoria internacional pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Esta foi realizada em dez países tidos como mercados importantes para os produtos brasileiros: Estados Unidos, México, Inglaterra, Alemanha, França, Japão, China, Coreia do Sul, Rússia, e a Arábia Saudita representando os países árabes.

Questionados sobre o que pensavam ao ouvir a palavra Brasil, as respostas podem ser resumidas em cinco “S”: *soccer* (futebol), *sound* (música), *sand* (praia), *sexiness* (sensualidade) e *sun* (país tropical).

A questão que se seguiu foi: “como que os brasileiros gostariam de ser percebidos?”. Após um seminário realizado em Brasília no início de julho de 2003, foi desenhada a imagem que mais interessa ser utilizada para atrair investimentos e turistas estrangeiros.

Para fixar a imagem Brasil, tal como se deseja ser percebido, foram identificados três significados e suas qualidades. Dos cinco “S”, ficou somente o “futebol”, mas não só a idéia de que ser pentacampeão – e sim o futebol como símbolo da nossa garra, determinação e vontade de vencer. A “qualidade” associada ao futebol significa ser “criativo”, fazer as coisas de forma diferente. Ao pensar nos produtos exportados pelo Brasil, é de fácil entendimento o sucesso de alguns produtos como jóia, moda brasileira e outros no mercado externo, pois são facilmente identificados com o jeito diferente de ser do brasileiro.

O segundo significado é a “imensa diversidade” do Brasil, raças, religiões, recursos naturais e com uma biodiversidade única. Esta imensa diversidade permite que o Brasil seja “versátil”, atendendo às mais diversas demandas do mercado internacional. No ano de 2002, o

¹²⁰ ALVES, Elias. *Indústria Têxtil: A moda pantaneira na passarela*. Disponível em: <<http://netcomex.com.br/noticias/materia.asp?a=6186>>. Acesso em: 30/10/2004.

segmento que mais cresceu, no que se refere à venda externa, foi o de beleza e higiene pessoal com os produtos para cabelo. Isso era bastante previsível, uma vez que a indústria brasileira teve que desenvolver produtos para a raça negra, para os descendentes de asiáticos e de europeus, para os árabes que migraram ao Brasil, e “para todas as combinações possíveis destes diferentes povos!” Não é incomum, por exemplo, encontrar japonês louro no Brasil, que dá ao mundo uma lição de miscigenação de raças e de convivência pacífica entre as mais diferentes religiões.

Conforme Bertonecello, culturalmente rico não significa deixar de ser somente associado à “mulata e carnaval”, mas criar uma imagem do Brasil adicionada à sua cultura, à música popular brasileira, às festas típicas e, tantas outras expressões culturais deste povo. Como exemplo desse tipo de trabalho realizado pelo Consórcio, ele cita a apresentação de temas regionais voltados à cultura indígena do Mato Grosso do Sul, nas suas mais diversas formas de manifestação de arte.

Finalmente, o desejado é que o Brasil seja significado de “padrão de excelência”, com responsabilidade, qualidade e comprometimento com os negócios. Além disso, espera-se que o Brasil seja percebido como um país em que o padrão de excelência está “orientado para resultados”, com a realização de bons negócios para todos.

A essência do Brasil¹²¹

SIGNIFICADOS

- **Futebol**
 - Garra, determinação, Consistência, vontade de vencer
- **Imensa diversidade**
 - De recursos naturais, de raças, Produtos, biodiversidade
- **Padrão de excelência**
 - Responsabilidade, qualidade, Comprometimento com os negócios

QUALIDADES

- √ **Criativo**
 - Fazemos coisas diferentes, com um espírito de diferenciação
- √ **Versátil**
 - Adequamos nossos produtos às necessidades internacionais
- √ **Orientado para resultados**
 - Entendemos que qualquer negócio tem de ser bom para as partes envolvidas

Para Bertonecello, a imagem brasileira descontraída ao mesmo tempo em que pode ajudar nas negociações também pode atrapalhar. Ele sugere que o governo deve vender cada

¹²¹ APEX, equipe. Op. cit. p. 91

vez melhor a imagem brasileira, uma vez que “em muitas viagens sempre vi uma propaganda negativa muito grande contra o Brasil, que no meu entendimento é simplesmente para diminuir nossa capacidade competitiva. Temos que vender nossa imagem cada vez mais forte e de forma positiva, mesmo que para isso seja necessário fazer uso de matérias pagas!”

Para ele as pessoas ao falar bem de um projeto social bem sucedido, de um astro de futebol, de um cantor, de um filme nacional, das riquezas naturais, das universidades, lugares históricos, grandes metrópoles ricas, riquezas naturais, enfim tudo que o Brasil tem, faz com que o consórcio venda mais e se imponha como formador de opinião.

3.9 Resultados previstos e alcançados

Com a estruturação concluída nos mercados europeu e asiático através da diversificação de produtos ofertados, com o estabelecimento de parcerias em cada segmento, o Consórcio prevê alcançar financeiramente até o final do ano de 2006 o total de US\$ 4 milhões em exportações para os mercados europeu e asiático.

Espera-se ainda, que a auto-suficiência seja alcançada pelas empresas envolvidas no Consórcio, uma vez que atendidas as condições de infra-estrutura, aliadas à promoção e abertura de mercados internacionais, redução de custos, mudança nos modelos de gestão, novos canais de comercialização, estímulo à criação e promoção das marcas, melhora da produção, desenvolvimento tecnológico e inovações. Estará assim, garantida a presença permanente do Brasil nos mercados mundiais, será possível trazer divisas para a economia nacional, o que pode ser traduzido em crescimento e emprego.

Os valores exportados pelo Consórcio durante os anos de 2002 a 2004, totalizaram o montante de US\$ 1.895.000,00. Atingindo uma média mensal de aproximadamente US\$ 79 mil, possibilitando uma renda extra de valor considerável.

Atualmente, o trabalho que está sendo desenvolvido pelo Consórcio é responsável pela geração de 475 empregos diretos, com manutenção do quadro de funcionários das empresas que compõem o mesmo.

O aumento do número de empresas do Consórcio, segundo Bertoncello, deve passar das 20 atuais para 25, em 2005, e 35, em 2006. Portanto, no ano de 2005, há previsão de 135 empregos diretos entre todas as empresas participantes e, para 2005, a criação de mais de 190 empregos diretos. Percebe-se, por meio do gráfico a seguir, como os negócios comerciais internacionais do Consórcio aumentaram durante os anos de 2001 a 2003.



Fonte: Consórcio Pantanal Fashion

3.10 O setor têxtil

O setor têxtil brasileiro, de confecção e moda, tem apresentado um contínuo crescimento histórico. Atualmente, o setor conta com um número de 30 mil empresas, tornando-se a quinta mais importante cadeia têxtil do mundo. Nesta lista constam, em ordem crescente de importância, China, Índia, Estados Unidos e Taiwan.

Mesmo com a crise do varejo no ano de 2003, este setor movimentou US\$ 22,7 bilhões¹²². Este resultado deve-se, principalmente, ao estímulo provocado pela implementação do *marketing* internacional, por meio de investimentos realizados no setor junto a representantes como a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção, APEX (Agência de promoção de Exportações do Brasil), o governo federal e outras instituições como o Sebrae que visam o incremento nas exportações brasileiras por meio da implementação do *marketing* estratégico, conforme apresentado no capítulo 2 deste trabalho. Este processo teve seu início no fim da década de 90, com a eliminação de cotas junto à União Européia, que por sua vez é um dos principais mercados trabalhados pelas empresas brasileiras.

Um estudo realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) comprova que houve um significativo crescimento da atividade industrial geral do Brasil.

¹²² ARAUJO, Jackson; MIRRIONE, Henriete. *Pano para manga: exportações aquecem o mercado com números otimistas*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2004/moda11/mo1510200405.shtml>>. Acesso em 10/11/2004.

Deste modo, no final do primeiro semestre deste ano, o crescimento da indústria brasileira apontou um crescimento de 7,6 % e o da indústria têxtil em específico, teve um aumento de 7,7%¹²³. O cuidado em se pensar em uma estratégia para o produto e o mercado-alvo tem sua relevância, uma vez que a apresentação de produtos com valor agregado, elaborados para atender as necessidades e satisfações de cada tipo de cliente, chamam a atenção dos compradores internacionais para os produtos brasileiros. Por isso, ele afirma que o trabalho realizado por designers e estilistas que são considerados elementos fundamentais para o emprego destas estratégias, isto é, “as coleções elaboradas pelos estilistas e designers brasileiros representam um pequeno volume de exportações, mas são ótimas vitrines para alavancar todo o setor”. Este é um exemplo prático da implementação do *marketing* internacional na realidade brasileira.

De acordo com dados da ABIT, o setor têxtil e de confecção tem contribuído positivamente na balança comercial do Brasil. Os números apresentados mostram um faturamento de US\$ 600 milhões no ano de 2003, como mostrado na tabela abaixo:

Balança Comercial Têxtil e de Confecções– 1975 a 2003

(em US\$ 1.000.000)

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1975	535	114	421
1980	916	120	796
1985	1.001	72	929
1990	1.248	463	785
1991	1.382	569	813
1992	1.491	535	956
1993	1.382	1.175	207
1994	1.403	1.323	80
1995	1.441	2.286	(845)
1996	1.292	2.310	(1.018)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)

¹²³ Fonte IBGE.

1999	1.010	1.443	(433)
2000	1.222	1.606	(384)
2001	1.306	1.233	73
2002	1.185	1.033	152
2003	1.656	1.061	595

Fonte: MDIC – Alice Web

Elaboração: ABIT¹²⁴

Como já tratado no capítulo 2, o sucesso nas vendas dos produtos não são simples acasos, mas é, sobretudo, resultado de um planejamento estratégico de *marketing*, cujos objetivos devem ser sólidos, independentemente do porte da empresa, micro ou grande ou da realidade vivida por esta. Neste intuito, é válido lembrar que além da ABIT, no caso do setor têxtil e confecção, há outras entidades e programas que investem e acompanham as empresas, em especial as micro e pequenas crescimento do setor, por meio de treinamentos, auxílio em pesquisa de mercado, levando em consideração os fatores presentes no ambiente do *marketing* internacional, apresentados neste trabalho, como barreiras comerciais, problemas com moeda, governos e a cultura do país escolhido como mercado-alvo. Essas instituições e programas são o Sebrae, o Ministério das Relações Exteriores com o *Brazil Trade Net*, o Departamento de Promoção Comercial, Siscomex¹²⁵ e outros.

¹²⁴ ABIT. *Balança Comercial Têxtil e de Confecções – 1975 a 2003*. Disponível em: <www.abit.org.br/content/area/documento.asp?nCodPublicacao=799>. Acesso em: 10/11/2004.

¹²⁵ Sistema Integrado de Comércio Exterior, vigente no Brasil, Instituído pelo Decreto nº 660, de 25.9.92, é a sistemática administrativa do comércio exterior brasileiro, que integra as atividades afins da Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, da Secretaria da Receita Federal- SRF e do Banco Central do Brasil - BACEN, no registro, acompanhamento e controle das diferentes etapas das operações de exportação.

Conclusão

O êxito de uma empresa não está apenas no seu produto em si, mas, sobretudo, na identificação das necessidades de seu público-alvo e os melhores meios de supri-los.

Sendo o *Marketing* internacional um conjunto de atividades destinadas à satisfação de necessidades específicas, este trabalho tentou conduzir uma análise da implementação de estratégias que, corretamente realizadas, atendem os interesses dos consumidores e criam uma vantagem competitiva para as empresas, comparadas às suas concorrentes. Essa disputa, como apresentado durante este trabalho, destaca-se principalmente pela complexidade econômica mundial, favorecida pelo atual dinamismo que a norteia.

De acordo com Urban e Star¹²⁶, a elaboração de uma estratégia de sucesso é vista como um processo. Este aspecto sugere a implementação de estratégias de *marketing* internacional, tais como planejamento do *marketing*, por meio da pesquisa de mercado e da elaboração de estratégias de preços, mercados, distribuição e promoção (*marketing-mix*), a fim de reduzir e ultrapassar as ameaças, além de aumentar as oportunidades e outros fatores de importância comercial de bens e serviços como apresentados.

Um ponto importante para a implementação do *marketing* internacional, segundo Pipkin¹²⁷, é a própria estratégia em si. Independentemente da composição da estratégia - como, por exemplo, a questão de padronizar ou não o produto - o principal é saber fazer a melhor escolha sobre os caminhos a serem seguidos pela empresa como micro e pequenas empresas brasileiras que, por meio de associações, recebem cada vez mais apoio de entidades como Sebrae, ABIT, CIN, APEX, MRE, dentre outras, para realizarem a venda de seus produtos no exterior.

É imprescindível lembrar, também, que o processo de desenvolvimento dos planos estratégicos devem sempre apresentar grandes diferenciais para manutenção da vantagem competitiva. Como apresentado no estudo de caso: Consórcio Pantanal Fashion. Para Porter¹²⁸, uma empresa torna-se competitiva somente mediante a superação dos concorrentes, ou seja, se conseguir estabelecer um diferencial, uma identidade que possa ser preservada por um longo prazo.

O planejamento estratégico do *marketing* internacional faz surgir uma adequação necessária para a atuação no mercado externo. Além do conteúdo das estratégias, a empresa

¹²⁶ URBAN, Glen L.; STAR, Steven H. Op cit.

¹²⁷ PIPKIN, Alex. Op. cit.

¹²⁸ PORTER, Michael E. *What is strategy?*. Harvard Business Review: November-december, 1996.

deve focalizar seu público-alvo com o objetivo de avaliar e investir nestes, atentando à fatores culturais, legais, políticos e econômicos que estão inseridos seus negócios. Atualmente, a globalização tem favorecido o crescimento coordenado de firmas que investem no mercado internacional.

Sobre a questão de internacionalizar ou não as micro e pequenas empresas, este trabalho abordou dois lados o das oportunidades e das ameaças. As oportunidades tendem a reforçar a identidade e a posição das empresas no exterior, enquanto que as ameaças, que podem levar à degradação da empresa e toda sua estrutura, têm a capacidade de ser transformada em oportunidades, se previstas pela empresa e realizado um plano estratégico para ultrapassá-las. Deste modo, verifica-se que a implementação de estratégias de *marketing* internacional auxilia as firmas na identificação das oportunidades existentes nos mercados-alvo, provendo canais de entrada para a elaboração do planejamento da empresa como um todo.

As estratégias de *marketing* a serem implementadas devem possuir um planejamento flexível, pois, devido ao dinamismo econômico de hoje, o caminho traçado para a busca da satisfação do consumidor muitas vezes pode mudar. Portanto, o sucesso nos mercados internacionais está intimamente ligado a um bem-sucedido processo de reformulação e implementação de *marketing* internacional, e as micro e pequenas empresas, com o esforço do conjunto de todas as áreas, podem tornar viável o cumprimento dessas estratégias do empreendimento. Uma vez que o processo, desde a identificação de oportunidades até o fornecimento dos bens e serviços necessários à satisfação das necessidades do mercado, passará por etapas que deverão envolver áreas distintas da empresa, como engenharia de produto na concepção do bem desejados; a própria linha de produção, controle de qualidade, bem como a administração da produção e venda, além do processo de contato com os consumidores e outros.

Enfim, as estratégias de *marketing* internacional são elementos fundamentais para a melhor inserção das empresas nacionais no mercado mundial, não só no âmbito das grandes corporações, mas também no que se refere à maior participação das micro, pequenas e médias empresas, muitas vezes valorizadas pela formação dos “consórcios exportadores”.

Referências Bibliográficas

- ABIT. *Balança Comercial Têxtil e de Confecções – 1975 a 2003*. Disponível em: <www.abit.org.br/content/area/documento.asp?nCodPublicacao=799>. Acesso em: 10/11/2004.
- ALVES, Elias. *Indústria Têxtil: A moda pantaneira na passarela*. Disponível em: <<http://netcomex.com.br/noticias/materia.asp?a=6186>>. Acesso em: 30/10/2004.
- AMBRÓSIO, Vicente. *Plano de Marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.
- APEX, equipe. *A primeira exportação a gente nunca esquece: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo: um relato da experiência da APEX*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ARAUJO, Jackson; MIRRIONE, Henriete. *Pano para manga: exportações aquecem o mercado com números otimistas*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2004/moda11/mo1510200405.shtml>>. Acesso em 10/11/2004.
- ASSOCIATION, American Marketing, Committee on Definitions. *Marketing Definitions: a Glossary of Marketing Terms*. Chicago, 1960. p. 8.
- BORTOTO, Artur César. Et al. *Comércio Exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRANCO, Mariana. *Como preparar sua empresa para o desafio da exportação*. Curitiba: Alternativa Editoria, 2002.
- CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing Internacional para Brasileiros*. São Paulo: Aduaneiras, 2004. p. 108.
- CATEORA, Philip R. *International Marketing*. 7. ed. , Homewood, I 11., Irwin, 1990.
- COBRA, Marcos. *Marketing Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 470.
- DAEMON, Dalton. *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 283
- DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. *Introdução à Administração de Marketing*. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC , 2003.
- FERRARO, Gary P. *The culture dimension of international business*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

- FONTANA, Edson Wanderlei. *O uso da inteligência competitiva no processo de internacionalização das empresas brasileiras: Algumas recomendações*. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeorganizacional/arq08.PDF>> Acesso em 10/10/2004.
- GARCIA, Silvia. Disponível em: <http://cursos.aduaneiras.com.br/treinamento/estudecomex_2004/site_estudecomex/marketing.htm> Acesso em: 22/10/2004.
- GILPIN, Robert. *A economia política das relações internacionais*. Brasília: UNB, 2002. p. 280
- Guerra da Argentina agora é contra calçado brasileiro*. Disponível em: <http://www.financeone.com.br/noticia.php?lang=br&nid=11163>>. Acesso em: 18/10/2004.
- HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. São Paulo: Manole, 2004.
- HUFBAUER, Gary Claude. *O Brasil e a Alca: namoro ou amizade?! In “Veja Especial: Exportação e Agronegócio”*. Outubro de 2004. p. 46
- INTERNACIONAIS, Escola Espanhola de Negócios. *Casos de internacionalização de empresas brasileiras*. Disponível em: <<http://www.reingex.com/br115brasil>>. Acesso em 22/10/2004.
- JAIN, Subhash C. *International Marketing management*. Wadsworth Publishing Company, 1993.
- JOURNAL, The Wall Street. *Lessons from Europe*. December 7, 1998. p. A30.
- KEEGAN, Warren J. *Global marketing management*. 6. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- KOLTER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Administração de Marketing: Planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. *Marketing*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- LEVITT, Theodore. *Innovaciones en Marketing*. Madri: Del Catillo, 1965. p. 240.
- LONGINOTTI, Buitoni. *Vendendo sonhos: como tornar qualquer produto irresistível*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- LOPEZ, José Manoel Cortiñas; SILVA, Marilza Gama Pereira da. *Comércio Exterior Competitivo*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MANFRINI, Sandra. *União encurta distância para pequenos passos*. Brasília: Revista Sebrae, agosto, setembro e outubro de 2004.

- MINERVINI, Nicola. *O exportador*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- MORAIS, E. F. C. et al. *Inteligência competitiva: estratégias para pequenas empresas*. Brasília: GH Comunicação Gráfica, 1999.
- MURRAY, Isabel. *Brasil quer dobrar produção agrícola: Protecionismo prejudica exportação de suco de laranja*. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/011108_laranjaisabel.shtml>. Acesso em 15/10/2004.
- NOTÍCIAS. *Campo Grande News: História de MS será usada para vender moda na Europa*. Disponível em: <http://www.portalbonito.com.br/cultura/noticias_ler.asp?id=6214>. Acesso em: 03/11/2004.
- _____. *Empresas de MS fecham contrato com países europeus*. Disponível em: <<http://netcomex.com.br/noticias/materia.asp?a=4249>> Acesso em: 30/10/2004.
- PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- POLLI, Rolando; COOK Victor. *Validity of the Product Life Cycle In* “ Journal of Business. Outubro de 1969. p. 385-400.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *What is strategy?* Harvard Business Review: November- December, 1996.
- REDAÇÃO, da. *O Estado do Mato Grosso do Sul: Moda do Pantanal no mercado italiano*. p. 8.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- ROCHA, Ângela da et al. *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987.
- RURAL, Revista Globo. *No impasse das carnes, Brasil pressiona Rússia*. Disponível em: <http://revistagloborural.globo.com/GloboRural/0,6993,EEC820800-1931,00.html>>. Acesso em: 06/11/2004.
- RYDLEWSKI, Carlos; SOARES, Jane. *A etiqueta é made in Brasil*. In “Veja Especial: Agronegócio & Exportação”. Outubro de 2004, p. 27.
- SANTOS, J. Souza. *Prepare-se para exportar*. Brasília: JSS Consultoria e empreendimentos, 2000.
- SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva. *Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa*. São Paulo, 2002. p.177.

- SCHNEIDER, A. C. S. *O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: Um estudo de caso*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- SEBRAE, Revista. Nº 4. Maio/Junho de 2002.
- SEBRAE, Revista. Nº 14. agosto/ setembro/outubro de 2004.
- STANTON, William J. *Fundamentos de Marketing*. São Paulo: Pioneira, 1980.
- TOBACE, Ewerthon. Marcas Brasileiras exportam moda para o Japão. Disponível em: <<http://www.ipcdigital.com/portugues/cultura/621/index7.shtml>>. Acesso em: 10/11/2004.
- URBAN, Glen L; STAR, Steven H. *Advanced marketing strategy: phenomena, analysis, and decision*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- WARREN, Keegan J. K.; GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.