

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**MATEUS ESPINDOLA DE CASTRO**

**ANÁLISE DE MODELOS DE MARKETING INTERNACIONAL: estudo de caso  
em uma empresa de tecnologia**

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

MATEUS ESPINDOLA DE CASTRO

**ANÁLISE DE MODELOS DE MARKETING INTERNACIONAL: estudo de caso  
em uma empresa de tecnologia**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Allan Augusto Platt

FLORIANÓPOLIS

2009

MATEUS ESPINDOLA DE CASTRO

ANÁLISE DE MODELOS DE MARKETING INTERNACIONAL: estudo de caso em  
uma empresa de tecnologia

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota 10,0 ao acadêmico Mateus Espindola de Castro, em 27/11/2009.

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Coordenador de Estágios

**Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:**

---

Prof. Allan Augusto Platt, Dr.

Orientador

---

Prof. Juliana Tatiane Vital

---

Prof. Louise de Lira Roedel Botelho, Ms

## **Agradecimentos**

À DEUS, pela saúde, pelas pessoas maravilhosas que colocou no meu caminho e pelas oportunidades que me deu de aprender e me tornar sempre um filho, um irmão, um amigo, um homem melhor.

Aos meus pais, Júlio e Márcia, que não mediram esforços para proporcionar-me as condições e me preparar para a vida. Espero que no futuro eu seja um pai como eles foram. À minha irmã, Sarah, que apesar dos nossos momentos de desentendimento, sempre esteve do meu lado e me apoiou em todos os momentos da minha vida.

Ao Professor Allan Augusto Platt que me orientou e apoiou durante a realização do projeto.

Aos professores do Curso de Administração da UFSC, que me guiaram e ensinaram muito sobre essa ciência que tanto nos fascina e enriquece para o mercado de trabalho.

Ao pessoal da minha turma e principalmente ao Marcolino, Estefânia, Mari, Júlia, Felipe, Léo, que me acolheram tão calorosamente desde o início do curso e que, apesar das separações durante o curso, sempre fomos bastante unidos e amigos. Sei que os terei como amigos para a vida inteira.

Aos meus amigos da universidade, que estiveram juntos comigo em diversos momentos, nos estudos, nas festas e me ajudaram também, com suas experiências, na confecção deste trabalho.

Aos meus amigos de colégio Marcelo, Fe, Cid, Hugo, Paulinho, Beto, Prats, Dudu, Finho, aqueles que escolhi para fazer parte da minha família, que me acompanham desde os tempos de colégio e compreenderam minhas ausências em alguns encontros e viagens, sabendo que era por uma boa causa, por causa dos estudos. Agradeço a eles por serem amigos de toda hora e pela certeza da nossa eterna amizade.

À minha namorada, Marina, que me deu toda força na produção deste trabalho, dando-me carinho nas horas que mais precisava e me acolhendo com sua atenção e amor.

Muito obrigado a todos!

*“Não são gente  
extraordinárias. São pessoas  
comuns fazendo coisas extraordinárias”.*

*David Cohen*

*Em comentário sobre o livro  
Navegando nas ondas do sucesso  
de Wilfredo Schurmann*

## RESUMO

DE CASTRO, Mateus Espindola. **ANÁLISE DE MODELOS DE MARKETING INTERNACIONAL**: estudo de caso em uma empresa de tecnologia. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

As empresas brasileiras procuram cada vez mais espaço no ambiente internacional para expandir suas fronteiras e suas fontes de lucro, aproveitando a abertura de novos mercados e o fenômeno da globalização. Assim, as organizações precisam estudar e incorporar, em sua estrutura, atividades de marketing internacional, que possuem características diferentes daquelas aplicadas ao mercado doméstico. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo descrever e analisar o modelo de marketing internacional da empresa X, considerando os modelos existentes, em relação às atividades da área de marketing de 2008 e o primeiro semestre de 2009. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa e do tipo descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi estruturadas com dois gerentes e com um questionário aplicado aos quatro supervisores dos núcleos de marketing, além de utilizar uma análise documental e estudo bibliográfico. Constatou-se que as ações da empresa, visando o marketing internacional, devem considerar ainda diversas variáveis inerentes aos diferentes mercados, como a econômica, legal e política, cultural e comercial de cada país, dentre outras. Conclui-se que a empresa estudada iniciou suas atividades no mercado internacional de modo não intencional; e as atividades de marketing internacional ainda não se equiparam às atividades no mercado doméstico. Portanto, ela necessita inserir em sua estrutura processos e procedimentos de marketing, melhor adaptados ao mercado externo, como por exemplo, alavancar a cultura internacional e inserir um processo de pesquisa de marketing internacional.

**PALAVRA CHAVE:** Marketing Internacional. Composto de Marketing Internacional. Ambientes de Marketing Internacional.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – A Visão Sistêmica dos 4 A's.....	20
Figura 2 – “Roda Viva” dos 4A's.....	21
Figura 3 – Ambiente de marketing internacional.....	27
Figura 4 – As tarefas do marketing internacional.....	29
Figura 5 – Contínuo Estratégico.....	51
Figura 6 – Base para Segmentação de Marketing Global.....	59
Figura 7 – Um Modelo de Entrada e Expansão Internacional.....	60

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Modelo de Diagnóstico Empresarial.....	57
Quadro 2 – Formulação da Estratégia Global.....	59
Quadro 3 – Organograma.....	71



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Ambiente de Marketing Internacional.....	28
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 CONCEITOS DE MARKETING.....	15
2.1.1 O composto de marketing.....	17
2.2 GLOBALIZAÇÃO.....	21
2.2.1 A globalização influenciando atividades de marketing.....	23
2.3 AMBIENTES DE MARKETING INTERNACIONAL.....	25
2.3.1 Ambiente cultural.....	30
2.3.2 Ambiente político-legal.....	32
2.3.3 Ambiente econômico.....	33
2.3.4 Ambiente tecnológico.....	34
2.4 MARKETING INTERNACIONAL.....	36
2.4.1 O Composto de marketing internacional.....	41
2.4.1.1 <i>Produto</i> .....	42
2.4.1.2 <i>Preço</i> .....	45
2.4.1.3 <i>Promoção</i> .....	47
2.4.1.4 <i>Praça</i> .....	49
2.4.1.5 <i>Poder</i> .....	52
2.4.1.6 <i>Public Relations (Relações Públicas)</i> .....	53
2.4.1.7 <i>Plus</i> .....	53
2.4.1.8 <i>Outras Letras do composto internacional</i> .....	54
2.5 MODELOS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	55
2.5.1 Modelo de Edmir Kuzaqui.....	56
2.5.2 Modelo de Czinkota e Ronkainen.....	58
2.5.3 Modelo de Cateora e Graham.....	60
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	66
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO.....	66
3.2 TÉCNICAS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	68

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	69
<b>4 ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>70</b>
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	70
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	71
4.2.1 A estrutura da área de marketing.....	72
4.3 O MARKETING INTERNACIONAL NA EMPRESA.....	76
4.3 PROPOSIÇÃO DO NOVO MODELO INTERNACIONAL.....	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	96
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE – Questionário.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No momento econômico em que o mundo e o Brasil se encontram, surge uma grande oportunidade para conscientizar empresários, estudantes de comércio exterior e a sociedade como um todo, da importância do marketing internacional como forma estratégica de desenvolvimento sustentado, alavancando o crescimento das empresas e por consequência o desenvolvimento do país.

Vivemos no início de uma época que será marcada por inúmeros contrastes. Se por um lado a tecnologia proporcionou à população uma sensível melhoria, por exemplo, na área médica, também influenciou sobremaneira a geração das taxas crescentes de desemprego e diminuição do emprego formal. Além disso, a realidade do mercado aberto vem acentuando as diferenças econômicas entre as nações, gerando conflitos e, ao mesmo tempo, uma necessidade dos governos em dependência de outros, ao tentarem otimizar suas políticas e práticas comerciais (KUAZAQUI, 2007, p. 167).

Na acepção de Nosé Junior (2005), os mercados nacionais estão mais competitivos e disputados. Para a sobrevivência das organizações nesta competição, cheia de oportunidades e ameaças, é necessário enfrentar empresas internacionais e globalizadas que atuam no mercado brasileiro com modelos de gestão altamente competitivos. Esse autor defende ainda que é preciso saber que a saída para o crescimento econômico e mercadológico não está apenas no mercado interno, é preciso entender também que a exportação é uma alternativa importante para aumentar a competitividade. Neste cenário entra o marketing, a ciência que estuda o mercado e coloca as organizações em sintonia com ele para melhor entender seus clientes (RICHERS, 2000).

Seguindo neste contexto, toda empresa que deseja atuar no mercado com potencialidade e diferenciação precisa definir suas estratégias e atividades de marketing, para poder posicionar-se frente ao seu público-alvo e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes (KUAZAQUI, 2007; PIPKIIN, 2005).

Tendo em vista que o mercado consumidor nacional tornou-se atrativo para diversas empresas internacionais e suas ofertas, a quebra de barreiras e limites alfandegários exigiram das organizações nacionais adaptação às exportações e ao mercado externo. Para Nosé Junior (2005), as organizações nacionais redirecionaram suas ações para competir no âmbito interno com empresas internacionais, o que necessariamente levará à exportação, a busca por novas formas de competir e idéias para combater os concorrentes no mercado interno. A diversificação dos seus clientes e mercados fornece outras possibilidades de renda, tornando-

as mais estáveis, diminuindo seus riscos e perdas. Quando um mercado vai mal, outros podem estar em ascensão e vice-versa, diversificando as fontes de receitas e aumentando os ganhos.

Na acepção de Kotler (1978), uma empresa, antes de se aventurar no mercado internacional, precisa avaliar os ambientes de marketing internacional, que são: ambiente econômico, legal e político, cultural e comercial. Estes ambientes são os mesmos do marketing doméstico, mas sua diversidade necessita de mais cuidado pois, com seu horizonte de atuação maior, expandem-se também sua profundidade de análise.

Neste contexto, as atividades de marketing no mercado internacional são muito importantes e, muitas vezes, determinantes para a boa aceitação do produto neste novo mercado com culturas, crenças, valores e necessidades diferentes. Por isso, as empresas devem estudar e definir especificamente, para cada país, as atividades de marketing para não depositarem esforços erroneamente ou correrem riscos desnecessários.

Assim, este estudo versa sobre os modelos de marketing internacional disponíveis na bibliografia, levantando conceitos e atividades voltadas para o mercado global.

A empresa tomada para o estudo de caso vem atuando no mercado internacional há pouco tempo, se comparado com os concorrentes que ela enfrenta no setor internacional. Somente há seis anos neste mercado, a organização necessita de estrutura e conhecimentos para contrapor sua pouca experiência, principalmente por atuar no setor de tecnologia, dinâmico, extremamente mutável e concorrido.

Nesse cenário, apresenta-se o problema de pesquisa: Como está estruturado o marketing internacional da empresa X, considerando os modelos de marketing internacional de Kuazaqui, Czinkota e Ronkainen e Cateora e Graham, em relação às atividades da área de marketing de 2008 e o primeiro semestre de 2009.

## 1.1 OBJETIVOS

A importância do objetivo de pesquisa e a clareza da sua definição possibilitarão que esta não seja inutilizada após todo o esforço despendido. Cervo, Bervian e Silva (2007) dizem que os objetivos que se têm em vista definem muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado e o material a coletar.

O presente estudo tem o objetivo geral de:

Descrever e analisar a estrutura do marketing internacional da empresa X, considerando os modelos internacionais de Kuazaqui, Czinkota e Ronkainen e Cateora e

Graham, em relação às atividades da área de marketing de 2008 e o primeiro semestre de 2009.

Face ao objetivo geral apresentado, delimitam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o estado da arte do marketing internacional, incluindo os modelos existentes;
- b) apresentar a estrutura do marketing da empresa X;
- c) analisar o modelo de marketing internacional da empresa X, em relação aos modelos pesquisados;
- d) desenvolver um modelo de marketing internacional proposto à empresa X.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Na perspectiva de Castro (1977), um estudo pode ter sua justificativa baseada na sua importância, originalidade e viabilidade.

A importância de um estudo deve estar ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade (MATTAR, 1999). Mas principalmente, neste estudo, “ser importante está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada” (MATTAR, 1999. p.57). Sendo assim, a importância deste estudo pauta-se na perspectiva da pesquisa realizada ser utilizada para melhorar processos e o modelo da área de marketing da empresa X. É uma oportunidade para a empresa obter um estudo sobre a ciência do Marketing Internacional e integralizar este conhecimento em sua estrutura, e conseqüentemente, à atuação externa da empresa, o que ainda é bastante amena. Também é importante para o autor, que vê no mercado internacional grande oportunidade de carreira e este trabalho servirá como uma “iniciação” nesta vertente.

Uma pesquisa de marketing internacional não é original no país, tão pouco no mundo, mas sim na empresa analisada, segundo os dados coletados nas entrevistas e análise documental. No entendimento de Mattar (1999) um tema é original quando seus resultados possuem o potencial de surpreender; potencial este corroborado no estudo pioneiro na organização visando o campo internacional.

Conforme Mattar (1999), a viabilidade é referente ao prazo, aos recursos financeiros, à competência do futuro autor, à disponibilidade de informações e ao estado da teoria em questão. Dentro de todas estas variáveis, descritas no parágrafo anterior, o estudo torna-se viável, pois a ciência do marketing é bastante desenvolvida no meio acadêmico e a existência de material bibliográfico suficiente e disponível é ampla. A empresa estudada foi prontamente

receptível ao estudo e proporcionou acesso a todos os dados necessários para elaboração da pesquisa. Na mesma medida a orientação acadêmica foi essencial, o prazo estabelecido pela instituição e os recursos financeiros também foram suficientes.

Cenário mais oportuno para realizar este estudo dificilmente haveria face ao atual momento da sociedade, em que a globalização requer das empresas constantes melhorias nos seus processos relacionados às atividades internacionais. Este estudo é muito relevante, principalmente no caso da empresa X, que atua no mercado internacional somente desde 2003. Pois é pouca a experiência da empresa e de seus colaboradores nesta área de atuação, criando grande oportunidade para que este trabalho incorpore-se às atividades empresariais e estas sejam reconhecidas.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo realizado e descrito a seguir está dividido em cinco capítulos. O primeiro introduz o tema a ser abordado pela pesquisa, seus objetivos e sua justificativa.

No capítulo seguinte é apresentada a fundamentação teórica, que se divide em cinco blocos: marketing, globalização, ambientes de marketing internacional, marketing internacional e os modelos do marketing internacional.

O terceiro capítulo engloba os aspectos da metodologia utilizada para a realização do estudo; citam-se a caracterização, tipo e métodos de coleta de dados, bem como as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados e as análises das informações provenientes do estudo. Aqui, é relatado um breve histórico sobre a empresa, sua estrutura e as atividades de marketing desenvolvidas para alcançar seus objetivos internacionais.

No último capítulo constam as considerações finais, onde o pesquisador demonstra os resultados do estudo manifestando suas impressões e sugestões sobre o caso estudado e o modelo proposto.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de levantar informações junto aos estudiosos do marketing, para um melhor embasamento do trabalho, faz-se necessário buscar tais informações que irão permitir um dimensionamento e uma qualificação do estudo na área em que este se insere.

Descrever-se-á nesta seção os conceitos do marketing e seu composto, a globalização, a influência da globalização sobre as atividades de marketing, o marketing internacional, o composto do marketing internacional, os ambientes do marketing internacional e, por último, os modelos de marketing internacional desenvolvidos por Kuzaqui (2007), Czinkota e Ronkainen (2008) e Cateora e Graham (2009).

### 2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Vivemos em um mundo cada vez mais dinâmico e repleto de mudanças. Na última metade do século XX, fomos aquinhoados por desenvolvimentos tecnológicos, econômicos e da sociedade da informação sem precedentes na história da humanidade. Em particular, a partir do início dos anos 90, o Brasil e o mundo passaram por um sem-número de grandes transformações que proporcionaram uma aceleração da globalização da economia e das transações internacionais (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Neste cenário, o marketing tem sido objeto de muitos estudos por diversos autores. Um dos principais é Phillip Kotler (1999), que define marketing como a função que identifica os desejos e necessidades dos consumidores, determinando produtos, serviços e programas adequados aos mercados-alvo. Ou seja, realizar toda esta interatividade com os clientes de forma lucrativa e criar uma relação de valor com seus e potenciais clientes.

A integração dos mercados e a globalização do consumo, seja ele qual for, despertaram nos estudiosos necessidade de aperfeiçoamento constante do tema. Uma importante definição, que rumo bastante ao marketing globalizado é concebida pela American Marketing Association (2009), relatando-o como as atividades, conjuntos de decisões e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer produtos/serviços que agreguem valor aos consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem.

Indo em direção a este conceito, Ferrel e Hartline (2008) salientam que o marketing, como função de negócios, tem como meta conectar a organização com seus clientes. Ou seja,



para transformar oportunidades em lucro, a empresa precisa estar em “perfeita” sintonia com sua clientela ou potencial clientela.

De maneira mais simplificada, Richers (2000) traz uma definição, dizendo que Marketing é “simplesmente a intenção de entender e atender o mercado.” Las Casas (2006, p. 15) prefere descrever o marketing de maneira mais abrangente, na qual o

marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e as necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

Uma das definições compartilhada por autores é que o “marketing, não importa o que os profissionais do passado pensavam, é mais ciência do que arte” (CLANCY; SHULMAN, 1993, p. 289). Ou seja, não é fácil criar e implementar atividades de marketing eficientes, mas uma vez bem implementadas e geridas, trazem retorno à organização.

Levando a definição mais próxima ao mercado, Drucker (1970 apud GIULIANI, 2003) diz que o marketing deve ser encarado como uma fórmula tal que torne o ato de vender supérfluo. E Giuliani (2003) ao analisar este conceito, entende que o foco está em fazer o cliente crer que o produto ou serviço adapta-se ao seu comprador, fazendo o produto vender-se por si só.

Nos últimos anos, o marketing vem recebendo atenção especial das empresas. As mutações do mercado e a necessidade de remodelagem das suas ações a fim de buscar a fidelização do seu mercado geraram necessidade de adaptação das organizações. Czinkota *et al* (2001) argumenta que esta ciência, na sua forma mais básica, deve identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que as satisfaçam, e essas necessidades mudam a cada geração.

Cateora e Graham (2009) acrescentam que o interessante no marketing é o desafio de moldar os elementos controláveis das decisões de marketing (produto, preço, promoção, distribuição e pesquisa) e ao mesmo tempo estruturar elementos incontroláveis do mercado (concorrência, política, legislação, comportamento do consumidor, nível tecnológico) de tal maneira que os objetivos de marketing sejam atingidos.

Na concepção de Kotler (1999), existem nove famosas formas que prometem sucesso em marketing: vencer pela qualidade superior; vencer por oferecer melhor atendimento; vencer devido aos preços mais baixos; vencer devido a uma alta participação no mercado; vencer devido à adaptação e à customização; vencer mediante melhorias contínuas nos

produtos; vencer devido à inovação em produtos; vencer por entrar em mercados de alto desenvolvimento e, por último, vencer superando as expectativas do cliente.

No entendimento de Ferrel e Hartline (2008), para obter êxito nesta relação ganha-ganha com o cliente, ter as informações certas é tão importante quanto ter o produto certo, pois o marketing depende da disponibilidade e interpretação das informações para que ele não seja um exercício sem sentido e perda de tempo. O marketing precisa ser administrado e acompanhado periodicamente e, na medida em que o tempo passa a globalização da oferta e da procura aumentam, sendo estas atividades monitoradas e reavaliadas.

De fato, o marketing tem sido um dos fatores de maior integração sistêmica das organizações. Com aplicação do conceito moderno de marketing, as empresas necessariamente precisam ter um sistema de comunicação eficiente, tanto para o seu público interno, como para seus clientes, fornecedores e demais públicos. Neste sentido as rápidas e constantes mudanças no campo da informática muito colaboram para o pleno desenvolvimento do marketing (NOSÉ JUNIOR, 2005; CLANCY; SHULMAN, 1993).

O composto de marketing (Preço, Produto, Promoção e Praça) auxilia na definição das atividades específicas ao mercado-alvo já definido.

### 2.1.1 O Composto de Marketing

O mix ou composto de marketing é “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER 2000, p. 37)”. Ou seja, é o conjunto de atividades que planeja o marketing, definindo objetivos e estimativas de resultados, desde a idéia até a concretização do negócio.

Segundo Giuliani (2003) pode-se dizer que o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing utilizado pela empresa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo:

Uma empresa é um sistema operando num ambiente externo que exerce influência sobre ela e que por ela é afetado. A empresa recebe do ambiente externo os insumos para produzir e vender seus produtos, sofre ações da concorrência, do governo e das mudanças econômicas, importantes para o planejamento de marketing e previsíveis, embora não sejam controláveis.

Portanto, uma falha na análise de um dos P's pode ser determinante para o sucesso ou fracasso da empresa. A empresa necessita de criatividade para conseguir usar de maneira adequada e eficiente os P's abordados pelo mix de marketing. Elas precisam acompanhar as mudanças do mercado que se aceleram a cada dia com a globalização, respondendo rápido às

suas necessidades. As empresas precisam cada vez mais inovar para atrair consumidores e curiosos por seus produtos ou serviços. Fazer cada P gerar lucro para a empresa é o objetivo do mix, ou seja, tratar cada P com a devida atenção fará seus resultados se elevarem e aperfeiçoarem seus recursos.

Resumidamente apresentam-se os P's do Mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Em relação ao produto, Kotler (1999) recomenda que a empresa encontre uma base para diferenciar seu produto e manter seu preço, assim ela terá uma boa esperança para maximizar seus lucros a longo prazo. Para isso, a empresa necessita reconhecer que não pode estagnar-se à sua atual vantagem e deve buscar constantemente a próxima vantagem.

“A esperança de encontrar uma vantagem sustentável e duradoura em um mercado hiper-competitivo é em geral utópica” (KOTLER, 1999, p. 129). Com a globalização, essa visão dos produtos únicos e insuperáveis já é ultrapassada. A cada dia surgem novas empresas inovando suas produções e seus serviços. É essencial estar atento às novidades.

O preço difere dos outros três P's do mix no sentido em que gera receita, os outros geram custos. Por isso as empresas tentam elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite (KOTLER, 1999). Na concepção de Giuliani (2003, p. 23), preço é a “quantidade de dinheiro, ou outros recursos, que deve ser dada em troca de produtos e serviços”.

Quanto ao “P” de praça, pode-se dizer que é um dos processos da logística responsável pela administração dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até a entrega no destino final. Após o produto pronto ele tipicamente é encaminhado ao distribuidor. O distribuidor por sua vez vende o produto para um varejista e em seguida aos consumidores finais. Este processo é o mais comum, porém dentro desse contexto existe uma série de variáveis e decisões a serem tomadas pelo profissional de logística. Para que seja feita a distribuição de qualquer produto existe um grande número de canais disponíveis. Dentre eles cita-se: venda direta ao cliente, via telefone ou internet; através de representantes, que tipicamente vendem diretamente em nome dos fabricantes; através de distribuidores, que geralmente vendem aos atacadistas; pelos varejistas, geralmente chamados de comerciantes, que vendem aos consumidores finais. É necessário criar e utilizar os canais que definem o caminho que o produto irá percorrer até o seu destino final (NOSÉ JUNIOR, 2005; KOTLER, 1999; KUAZAQUI, 2007).

Por último, mas não menos importante, surge o “P” de promoção, no qual, Giuliani (2003), assinala como a forma que a empresa irá utilizar, criativamente, as ferramentas promocionais como propagandas, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e marketing direto procurando informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços.

Kotler (1999) assinala a promoção como a ferramenta de comunicação que faz suas mensagens chegarem até seu público-alvo e estabelece cinco categorias: a) promoção de vendas; b) propaganda; c) força de vendas; d) relações públicas; e) marketing direto.

Mudando a perspectiva do composto de marketing, dando outra designação às fases, mas que em síntese define-se outros nomes à fatores similares, Richers (2000), coloca que para atender o consumidor, precisamos primeiro entendê-lo, isto é, saber o que ele quer, para depois atender aos seus anseios.

Giuliani (2003), apresenta os 4 A's de Raimar Richers como ferramenta integradora entre a empresa e o meio ambiente:

- Análise: identificar os fatores que influenciam o consumo e ativam a demanda;
- Adaptação: adequação do produto ou serviço ao mercado alvo;
- Ativação: composto promocional tendo como elementos para estabelecer a ativação entre pesquisa, produto e mercado;
- Avaliação: controlar o ambiente interno como o externo procurando avaliar as principais forças e fraquezas organizacionais.

Na Figura 1, apresenta-se o clico “fechado” delimitado pelos 4 A's identificando o caminho das informações dentro do sistema. A análise e avaliação são funções de apoio e a adaptação e ativação funções de linha, exercidas por pessoas e equipes de produção e vendas a partir de metas preestabelecidas (GIULIANI, 2003, p. 32).

Para Richers (2000), todas as funções de marketing remetem a duas finalidades: uma é a identificação de nichos de mercado ou oportunidades de demanda, outra consiste em conquistar e preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais. “O sistema dos 4 A's procura entender essa necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conceber o marketing como um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possa realizar as tarefas operacionais de maneira sequencial e com custos controláveis” (RICHERS, 2000, p. 151-152).

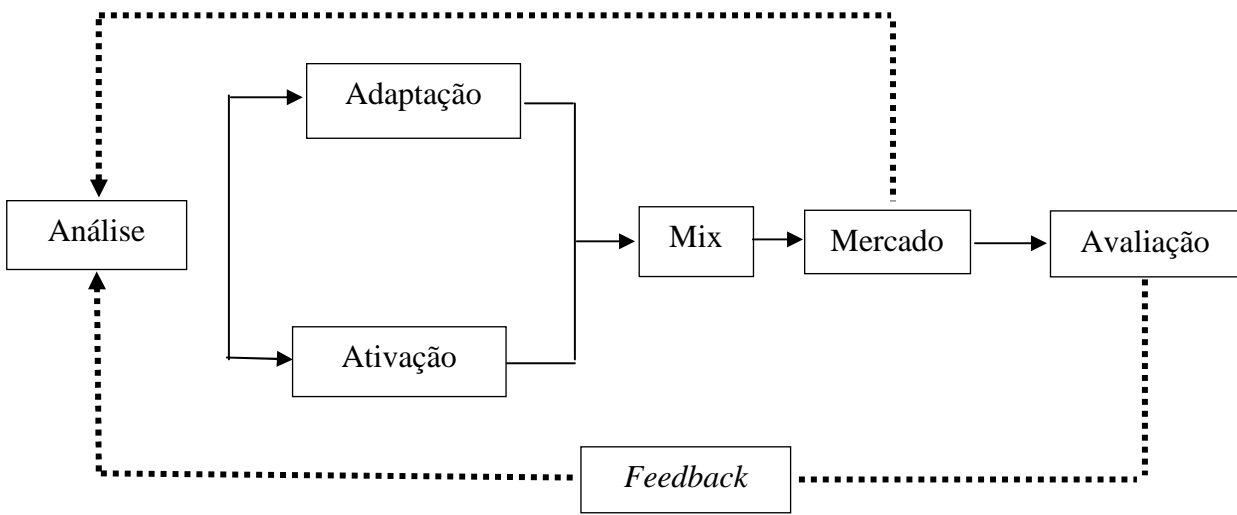


Figura 1 – A Visão Sistêmica dos 4 A's  
 Fonte: Adaptado de Richers (2000, p. 153)

Tem-se que o marketing jamais deve ser concebido em um conjunto de funções desconexas, o que é muito comum, inclusive em empresas bastante avançadas. Ele deve ser entendido como um fluxo contínuo e sistêmico, de modo que as pessoas se dêem conta do entrosamento e da intercambialidade, ao menos parcial, de seus elementos. É fundamental o fluxo de idéias contínuas e a noção de que as tarefas devem adaptar-se continuamente às expectativas do mercado, ao manipularmos os insumos do mix marketing.

Finalizando as definições dos A's de Richers (2000) apresenta-se a “Roda Viva” dos 4A's na Figura 2, que ilustra o sistema envolvido no seu mix. Nesta figura percebe-se a relação das forças com os A's de Richers, atuando no ambiente de mercado. O autor descreve as variáveis influentes em cada nível e relaciona as atividades da empresa pertinentes às suas análises.

Richers (2000) argumenta que o composto apresentado está se moldando e deve atualizar-se de acordo com os novos mercados, bem como a globalização. Para o autor, o novo mix marketing terá de analisar de forma mais rápida, frequente e econômica, e criar novos métodos de estimativas elaboradas para acelerar a resposta às mudanças. Também, a avaliação atualizar-se-á perante fatores intangíveis, como potencial de retorno sobre um produto novo ou o efeito de uma campanha de publicidade sobre a imagem da marca.

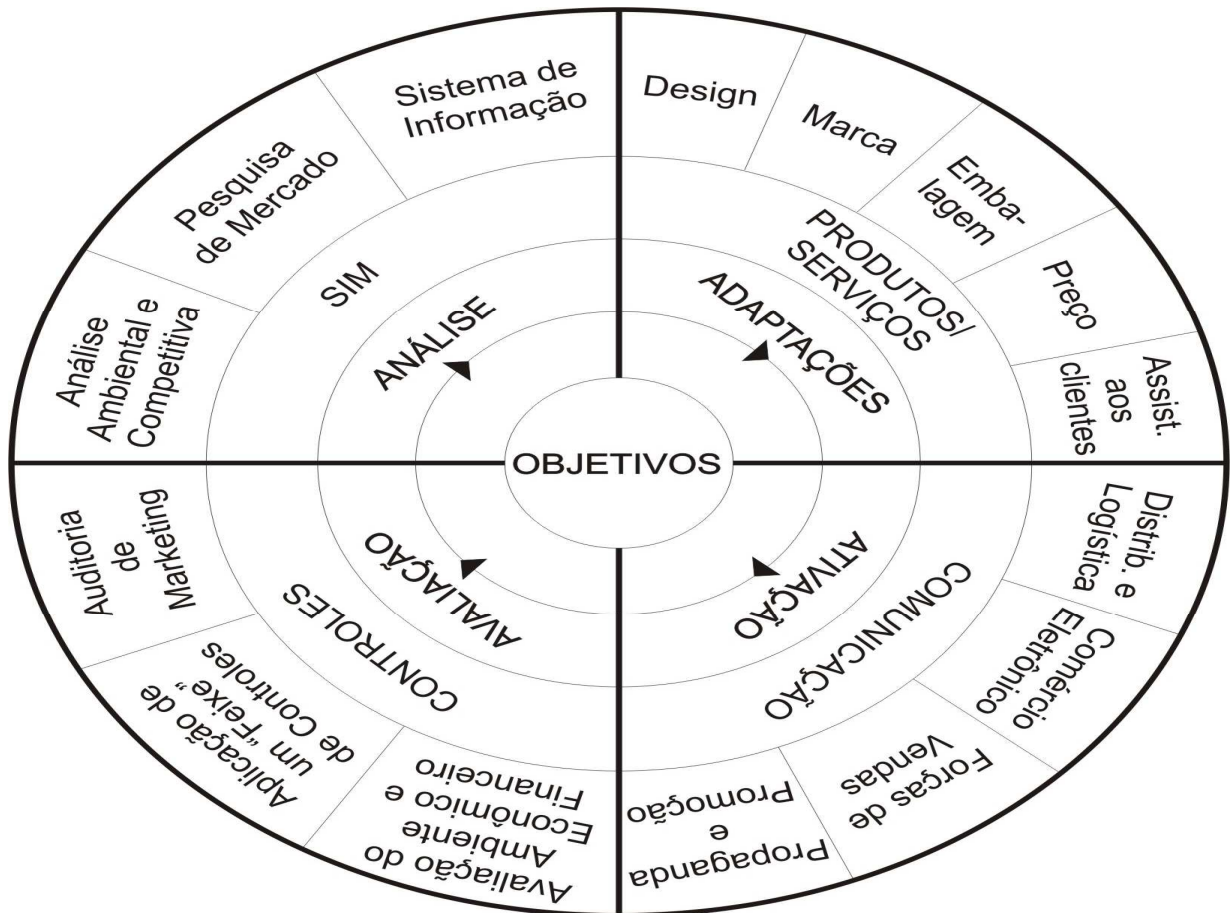


Figura 2 – “Roda Viva” dos 4A's  
 Fonte: Adaptado de Richers (2000, p. 155)

Tal figura enriquece o pensamento em marketing e remete a análise da globalização em todas as suas variáveis descritas.

## 2.2 GLOBALIZAÇÃO

O Banco Mundial estima que o comércio entre os cinco países do BRIC – Brasil, Rússia, Índia, Indonésia e China – cuja participação no comércio mundial mal chega a um terço do comércio da União Européia, serão 50% maiores do que este por volta de 2020. Como consequência, o poder e a influência econômica passarão dos países industrializados – Japão, EUA e União Européia – para países da América Latina, Leste Europeu, Ásia e África (CATEORA; GRAHAM, 2009 p. 31).

Estes dados mostram que a globalização está afetando todas as partes da sociedade global. Há muito, a sociedade passa por influências da globalização, mas ela ainda irá, segundo o Banco Mundial, mudar os rumos da sociedade. Irá tirar as nações comandantes da

economia do centro das decisões e trará países periféricos, que são tidos como “países em desenvolvimento” ao centro das atenções.

Estando o Brasil inserido nesta lista de emergentes, o país precisa se modernizar e se “aventurar” no mercado internacional para ir em direção aos holofotes do mundo, à internacionalização e à concorrência global. Assim, para Luciano Coutinho (1995 apud NOSÉ JUNIOR, 2005), para os países em desenvolvimento, a globalização tende a oferecer mais riscos do que oportunidades. Em contrapartida, Nosé Junior (2005), diz que o mercado doméstico somente agrega uma participação de mercado fraca e, atualmente, quem apenas se dispuser a atuar em seus limites geográficos, pode ficar estagnado à sua “zona de conforto” e será ultrapassado por empresas que correm atrás de novos limites.

Assim, com a globalização das economias e a internacionalização dos negócios, os mercados estrangeiros se tornaram alvos estratégicos para as empresas que, antes, tinham apenas base doméstica. Este cenário, “significa que se uma companhia pretende ser um protagonista importante no século 21, o momento de começar a preparar o terreno é agora” (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008 p. 31).

A globalização traz a possibilidade de acesso a novos mercados antes inexplorados, favorecida, especialmente, pela progressiva queda das barreiras tarifárias e não-tarifárias ou técnicas. Govindarajan Gupta (1998 apud NOSÉ JUNIOR, 2005) sublinha que quanto mais globalizado é o setor, maior é a vantagem que uma empresa pode obter da alavancagem internacional em matéria de tecnologia, processos de fabricação, marcas e capital.

Kuzaqui (2007) sublinha que a globalização pode ser conceituada como a diminuição das barreiras geográficas e econômicas, proporcionando que cada empresa desenvolva negócios em qualquer país, usufruindo de mercados fornecedores, produtores, comercializadores, bem como consumidores e clientes, respeitando características da base cultural de cada nação, a língua, os costumes e as tradições.

Tomando por base estas definições, pode-se dizer que globalização não diz respeito apenas a certos países, mercados ou a pequenos nichos. Segundo Pipkin (2005), tal globalização interliga os mercados, ou seja, os países não circunscrevem mais às fronteiras geográficas de seus limites aduaneiros. Tem-se adotado estruturas organizacionais mais flexíveis com o objetivo de proporcionar respostas mais rápidas às necessidades dos clientes, que estão mais exigentes em razão de disporem de um maior número de ofertas e acesso a um amplo leque de informações.

A globalização é um processo de aceleração capitalista, num ritmo jamais visto, em que o produtor vai comprar matéria-prima em qualquer lugar do mundo onde ela seja melhor e mais barata. Instala a fábrica em países onde a mão-de-obra fique mais

em conta, não importa se no Vietnã ou na Guatemala. Vende a mercadoria para o mundo inteiro. Em resumo: o entrelaçamento econômico das paróquias é um processo que começou na Pré-História, mas sempre progrediu em marcha lenta. Neste momento está na velocidade da luz (NASCIMENTO, 1996 apud NOSÉ JUNIOR, 2005 p. 42).

Corroborando a necessidade de extrapolação das fronteiras, Pipkin (2005) diz que praticamente não existem mais mercados geográficos que, de alguma forma, estejam alheios a uma acirrada concorrência global.

Segundo Kotler (1999), o atual panorama econômico está sendo moldado por duas forças poderosas – tecnologia e marketing. Nosé Junior (2005) argumenta que o acesso a tecnologias de ponta diferenciadoras e a aquisição de *knowhow*, são ingredientes indispensáveis ao sucesso competitivo. As transformações tecnológicas e mercadológicas, como fenômeno, foram intensamente sentidas em quase todos os países do mundo. Empresas deram início a uma atuação internacional e com eficácia cada vez maior para acompanharem a dinâmica dos mercados, mudando, adaptando e criando produtos, agregando-lhes valores e sensibilizando os seus clientes.

Com o observado, não é necessária a comprovação de dados estatísticos para formalizar a incalculável alteração na sociedade e nos negócios resultante da globalização. Porém, é importante ressaltar o que Czinkota *et al* (2001) apresenta: pesquisas demonstram que empresas exportadoras crescem mais rápido, são mais produtivas e têm empregados que tendem a ganhar mais em comparação com as empresas que atuam somente com mercados domésticos.

Não é por acaso, portanto, que o marketing é tão influenciado pelos mercados quanto agora, com a corrida global pelos clientes já iniciada há tempos. Seja uma pequena, média ou grande empresa, domésticas ou internacionais, suas atividades precisam ser analisadas levando em consideração os ensinamentos e atualizações que o ambiente globalizado transforma a cada dia.

### 2.2.1 A globalização influenciando atividades de marketing

Na interpretação de Kotler (1999), o marketing em 2005 já seria com os produtos expostos em rede virtual, sem a necessidade de ir à loja. As lojas ofereceriam experiências (palestras, shows, etc.) ao invés de variedade de produtos. Com a customização em massa gerando grandes bancos de dados sobre os clientes, seria mais difícil conquistar novos clientes, por isso empresas dedicam mais tempo imaginando como vender mais produtos e



serviços a seus clientes existentes e desenvolver suas carteiras de clientes indo em direção ao “fornecimento vitalício” para o cliente. A terceirização e as alianças estratégicas seriam mais comuns e necessárias; a força de vendas franqueada; os anúncios seriam expostos em grupos de discussão e revistas abandonando as propagandas de televisão; as empresas dificilmente conseguiriam sustentar suas vantagens competitivas, sendo observadas pelo benchmarking e crenças de que a vantagem de sua organização estaria na capacidade de aprender e mudar com rapidez.

Dando a mesma importância à globalização e às alterações provenientes dela, Cateora e Graham (2009, p. 4) relatam:

Nunca antes na história dos EUA as empresas norte-americanas, grandes e pequenas, estiveram tão envolvidas e foram tão afetadas pelos negócios internacionais. Está em andamento um boom econômico global sem precedentes na história da economia moderna, servindo de motor da eficiência e produtividade à medida que mercados abertos e não-regulados varrem o mundo. Poderosas forças econômicas, tecnológicas, industriais, políticas e demográficas estão convergindo para construir o fundamento de uma nova ordem econômica global sobre a qual será destruída a estrutura de um único sistema econômico e de mercado para todo o mundo.

Somente a presença global não é suficiente para assegurar a uma empresa o sucesso competitivo internacional. Ela deve explorar as oportunidades que sua presença oferece para a criação de valor (GOVINDARAJAN; GUPTA, 1998 apud NOSÉ JUNIOR, 2005, p.34). Empresas que anteviram as mudanças e acompanharam as tendências do mercado, conseguiram sobreviver, iniciando um processo de gestão compatível com o processo regido pela globalização. Já as que não acompanharam as tendências e acreditaram que seu mercado doméstico não pudesse ser afetado, permaneceram com sua antiga política e nada fizeram para se modernizar.

A globalização “força” as empresas a buscarem estas novas perspectivas de clientes e consumidores, fora de seus limites aduaneiros. Porém, “nenhuma empresa quer aventurar-se além dos oceanos vermelhos, para de repente se ver numa poça enlameada” (CHAN; MAUBORGNE, 2005, p.101). Assim, nada mais imprescindível que o marketing para estudar estes oceanos.

Nesse sentido, externa-se um dos princípios da estratégia do oceano azul: ir além da demanda existente. Ao agregar a maior demanda possível para uma nova oferta, essa abordagem atenua o risco de escala associado à criação de novos mercados. A aceleração dos avanços tecnológicos gerou aumentos substanciais na produtividade dos setores e criou condições para o fornecimento de um nível sem precedentes de produtos e serviços.

Entende-se que se bem estudada e incorporada, a globalização ajuda o marketing ao invés de atrapalhar. Turban e King (2004, p.394) dizem que o potencial para uma economia global certamente existe. Entretanto, partir para a globalização pode ser complexo devido à multiplicidade das questões envolvidas. Fronteiras artificiais estão sendo erguidas pelas preferências quanto a idiomas, regulamentações locais, limitações de acesso e assim por diante.

O fenômeno da globalização afeta bastante o resultado das empresas nos mercados. Jim Collins (apud CARVALHO, 2009), em seu livro “*How they Might Fall*” (Como eles devem cair), apresenta cinco estágios no declínio de empresas de sucesso, que por influências da globalização, gestão e ambiente, fazem grandes empresas fracassarem no mercado: arrogância por causa do sucesso; busca indisciplinada por mais; negação dos riscos e perigos; se agarrar à salvação; entregar-se à irrelevância.

Apresentadas estas influências da globalização no marketing, assinala-se a seguir a conceituação dos ambientes internacionais. Neles, não somente são inseridas todas as atividades de marketing internacional, mas também a empresa deve dispor muitos recursos para entender e sublinhar as particularidades de cada um.

### 2.3 AMBIENTES DE MARKETING INTERNACIONAL

Para Czinkota *et al* (2001), os mercados mundiais convergem-se rapidamente, ou seja, tornam-se somente um mercado global. O marketing nas empresas deve assegurar que suas organizações sejam capazes de tirar vantagens das oportunidades do mercado.

Nosé Junior (2005, p. 101) coloca que “a melhor maneira de ser competitivo no seu mercado é ser competitivo no mercado internacional.” Ou seja, as organizações precisam analisar precisamente as variáveis do mercado internacional para obter sucesso desejado, tanto fora como dentro do seu país.

No entender de Cateora e Graham (2009, p. 21), grande parte dos problemas enfrentados pelo marketing internacional advém da singularidade do ambiente no qual os programas de marketing devem ser implementado. Seu sucesso depende, em parte, da habilidade de avaliar um ambiente estrangeiro e se ajustar adequadamente ao seu impacto.

Embora haja uma relativa homogeneidade entre as culturas regionais de um país o mesmo não ocorre a nível global, onde os valores diferentes como barreiras da língua entre os países e outros aspectos culturais como hábitos, costumes, moral, leis, educação entre outros fatores interferem no processo de comunicação globalizado. Sob este aspecto, os esforços de marketing global devem respeitar as diferenças regionais existentes em cada país, pois do contrário podem ocorrer lapsos

de comunicação: produtos rejeitáveis, promoções inadequadas, preços incompatíveis e distribuição em locais não frequentados (COBRA, 1995, p. 74-75).

Em resposta aos esforços de marketing que as organizações devem ter, aparece o SIMI – Sistema de Informação de Marketing Internacional. Definido como uma estrutura de fluxo e interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles preestabelecidos. Seu objetivo é criar um fluxo de informações ou dados capaz de ajudar o marketing a tomar decisões fundamentais para a empresa. Consequentemente, pode-se preparar um modelo de marketing a ser seguido por todos dentro da organização. Definindo os problemas e seus respectivos objetivos, é possível fazer que este sistema forneça informações diárias para a empresa, coletadas de acordo com a criatividade e do grau de necessidade e competitividade do mercado (KUAZAQUI, 2007; NOSÉ JUNIOR, 2005 p. 142).

Na perspectiva do mercado internacional, a pesquisa é instrumento de suma importância no processo de comercialização de produtos e/ou serviços. Muitas vezes, empresas elaboram seus planejamentos de vendas sem ao menos terem a preocupação de levantar dados relativos ao potencial de mercado. O processo de pesquisa apresenta fatores importantes como a onerosa coleta de informações no mercado internacional, se levarmos em conta que, com frequência, o resultado da pesquisa é negativo em relação às expectativas da empresa, além dos países possuírem língua, costumes e tradições diferentes, o que pode atrasar a pesquisa in loco. Portanto, é importante desenvolver mecanismos que façam com que a coleta de informações em um mercado estrangeiro não incorra em riscos e custos desnecessários, podendo-se assim coletar dados secundários (KUAZAQUI, 2007, p. 46). Na posição do autor, o projeto de pesquisa internacional envolve: a definição do problema, a determinação dos objetivos principais e secundários da pesquisa, a determinação de objetivos e suas conseqüências no projeto de pesquisa, e os tipos de projetos de pesquisa.

Contudo, Cateora e Graham (2009) ressaltam que para ajustar e adaptar um programa de marketing aos mercados externos deve-se interpretar de forma eficaz a influência e o impacto de cada um dos elementos ambientais incontroláveis para cada mercado. Em um sentido amplo, elementos incontroláveis (mutáveis) são aqueles que fazem parte da cultura. A dificuldade está em reconhecer seu impacto. Dada esta intensa mutação dos mercados internacionais, Czinkota *et al* (2001) relata que o desafio é manejar, eficaz e eficientemente, as diferenças na linguagem (verbal e não-verbal), nos valores e nas atitudes. Isso envolve um estudo dos ambientes

de marketing no exterior, dos povos e culturas, além de sua influência no processo geral de marketing. Isso é de primordial importância e constitui a abordagem mais eficaz para se agregar maior significado a essa apresentação. A chave para um

marketing internacional bem-sucedido está na adaptação às diferenças ambientais de um mercado para outro. Adaptação é um esforço consciente para prever as influências exercidas pelos elementos incontroláveis dos mercados internos e externo em um mix de marketing, e então ajustar este mix para minimizar seus efeitos (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 22).

Apesar dos conceitos de marketing serem universais, o ambiente pode variar significativamente de um país para outro ou de uma região para outra. As dificuldades criadas pelos diferentes ambientes são a principal preocupação do marketing internacional. Os elementos controláveis podem ser alterados em longo prazo e, às vezes, em curto prazo para ajustar-se às condições mutantes do mercado, às preferências do consumidor ou aos objetivos corporativos. Já os ambientes incontroláveis são o ambiente cultural, social, político-legal, econômico e tecnológico.

A figura 3 ilustra, de maneira clara, a sistemática do ambiente internacional onde as variáveis citadas tornam o ambiente complexo e repleto de incertezas.

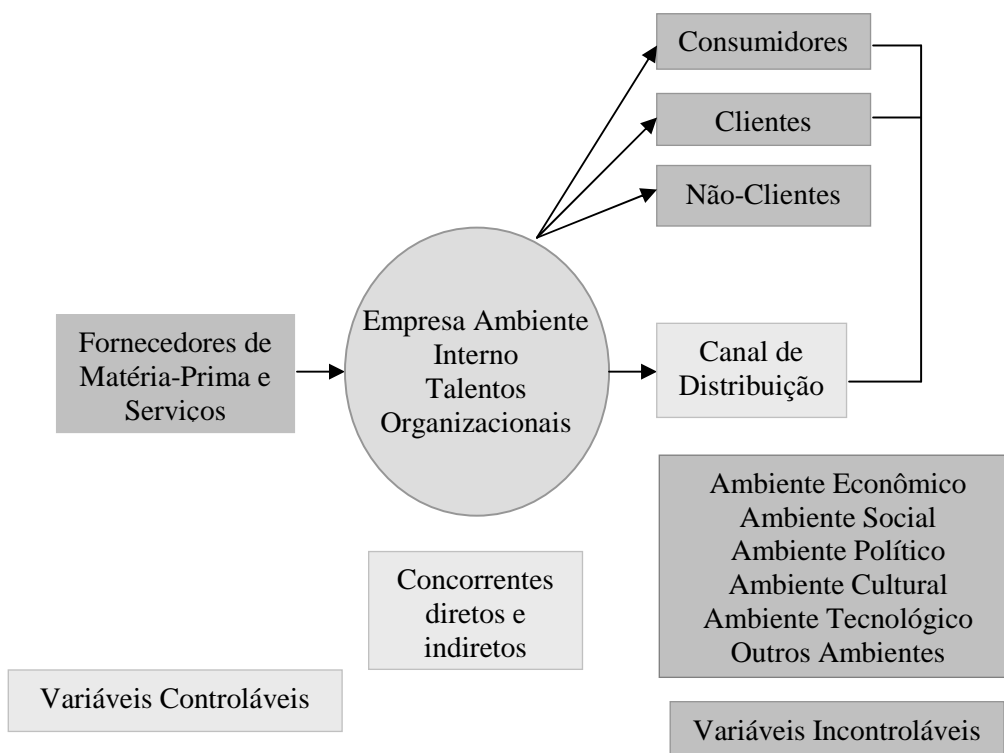


Figura 3 – Ambiente de marketing internacional

Fonte: Adaptado de Kuazaqui (2007, p. 34)

Pipkin (2005) defende que também é necessário fazer diagnósticos internos: produtividade, recursos humanos, financeiros e capacidade comercial; externos: consumidores, competidores e governo e seu mix marketing. Os externos, divididos ainda em macro e micro ambientes, conforme observado na Tabela 1, abaixo:

AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL			
ELEMENTOS INTERNOS		ELEMENTOS EXTERNOS	
Organização (avaliação da capacidade exportadora)	Composto de MKT (marketing-mix)	Microambiente	Macroambiente
Produção	Produto	Consumidores	Fatores Sociais e Culturais
Recursos Humanos	Preço	Concorrentes	Fatores Políticos e Legais
Financeira	Distribuição	Fornecedores	Fatores Tecnológicos
Comercial	Comunicação	Canais de Distribuição	Fatores Econômicos

Tabela 1 – Ambiente de Marketing Internacional

Fonte: Adaptado de Pipkin (2005, p. 23)

Na visão de Mintzberg (1987 apud PIPKIN, 2005, p. 127), avaliando-se todas estas variáveis, é possível criar uma estrutura organizacional que permita valiosos insights que, uma vez identificados pela linha de frente nos mercados externo, sejam rapidamente incorporados à empresa. Isto tende a ser crucial ao alcance do sucesso.

Segundo Kotler (2000, p. 395), respondendo as dificuldades encontradas no mercado e sua difícil mensuração em geral, as empresas preferem buscar países que estejam entre os primeiros quanto à atratividade, que tenham baixo risco de mercado e nos quais a empresa tenha vantagem competitiva. Ao analisar um ambiente de mercado para atuar, a empresa deve determinar se consegue ganhar o suficiente para cobrir os fatores de risco ou outras desvantagens.

Fatores sociais, econômicos e tecnológicos criaram um ambiente de negócios altamente competitivo, no qual o consumidor está adquirindo cada vez mais poder. E esses fatores podem mudar rapidamente, às vezes de maneira imprevisível. As empresas devem agir rapidamente aos problemas e às oportunidades resultantes desse novo ambiente de negócios. Como sempre se espera que a velocidade das mudanças e o nível de incerteza aumentem, as empresas operam sob pressão cada vez maior para criar novos produtos, de forma mais rápida e utilizando menos recursos (TURBAN; KING, 2004, p. 19).

Sendo assim, para visar o sucesso e até mesmo para sobreviver diante dessa dramática mudança, as empresas têm de tomar não só atitudes convencionais (baixar custos, fechar unidades não lucrativas), mas também lançar mão de iniciativas inovadoras: personalização, criação de novos produtos ou oferta de serviços especiais para o consumidor. São as chamadas atividades de resposta crítica (BOYETT; BOYETT, 1995 apud TURBAN; KING, 2004, p. 19).

A turbulência do mercado é uma das principais preocupações dos gestores de marketing, por esse motivo as empresas optam por entrar nos mercados de diversas maneiras.

Pipkin (2005, p. 124) salienta que o acesso por meio de um parceiro local permite à empresa ingressar em um mercado externo via um sócio conhecedor do contexto local, atuando como um elemento extremamente facilitador do processo de inserção internacional.

Tal parceiro possui conhecimento geográfico e político do país, sendo mais sensível a cultura do ambiente competitivo.

Cateora e Graham (2009) representam a interatividade dos ambientes internacionais com a Figura 4.

O círculo interno são os elementos controláveis. No segundo círculo estão os elementos do mercado interno que de alguma maneira interferem no mercado externo e no círculo externo estão os elementos estrangeiros.

Os círculos mais externos, referentes aos fatores de decisão de marketing, representam os níveis de incertezas criados pelos ambientes dos mercados interno e externo. Embora o mix de marketing represente atividades referentes aos de elementos controláveis, os fatores sempre influenciam e se alteram. Assim deve-se avaliá-los diligentemente e adaptar-se.

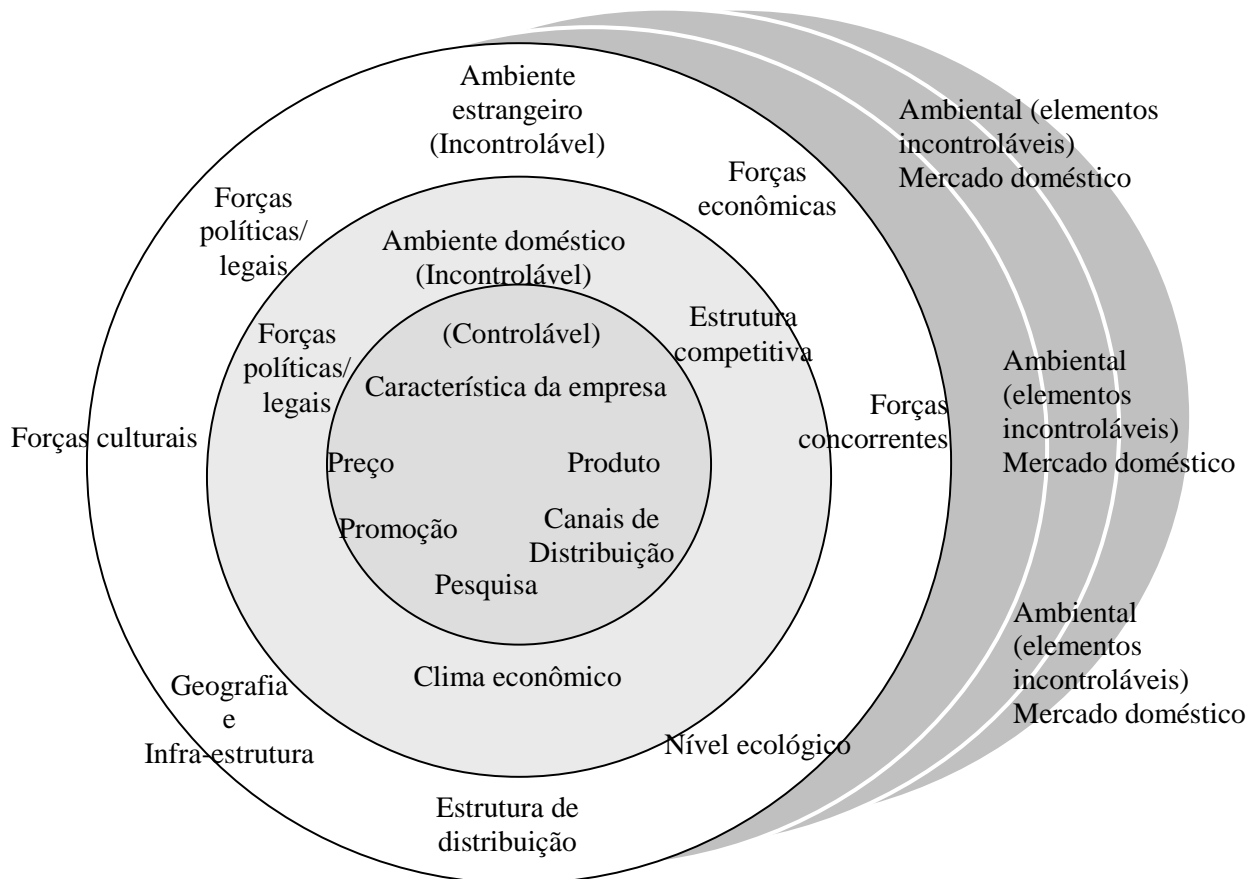


Figura 4 – As tarefas do marketing internacional

Fonte: Adaptado de Cateora e Graham (2009, p. 10)

Além dos elementos controláveis no país de origem, uma fonte significativa de incerteza está no número de fatores do ambiente no mercado externo que costumam ser incontroláveis.

No ambiente de marketing internacional, a mudança fica exposta aos estilos de vida cultural dos clientes, à força dos líderes de opinião e dos próprios agentes de mudança e à comunicação sobre os novos conceitos de fontes que abrangem desde grupos de referência e do governo aos meios de comunicação comerciais.

Conforme Kuzaqui (2007), mercados internacionais exigem o estabelecimento de compromissos de longo prazo, envolvendo redes de relacionamentos jurídicos e comerciais dentro de diferentes legislações e diferentes cenários. Para Trigueiro (2008), cada uma dessas variáveis incontroláveis pode facilitar ou dificultar o processo de marketing internacional, desde as mais simples como as mais complexas.

A seguir, serão apresentados os ambientes incontroláveis relacionados ao marketing internacional.

### 2.3.1 Ambiente cultural

“O condicionamento cultural é como um *iceberg* – ignoramos nove décimos dele” (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 14). Ou seja, seu conhecimento vai muito além do que pode ser visto pelas pessoas ou organizações. A cultura “esconde” muitas informações que não são facilmente percebidas; precisa-se estudar e analisar cuidadosamente suas variáveis.

Em se tratando da cultura internacional de outros países, esta tarefa agrega mais complexidade ainda. Portanto, um dos principais ambientes a serem analisados é o cultural. Se a população-alvo possui uma cultura com aversão a produtos estrangeiros, ou se empresários prezam pelos relacionamentos com seus parceiros ou prezam somente pela relação profissional e fria. A cultura é determinante para o sucesso das investidas de empresas, que muitas vezes não analisam as variáveis e o comportamento do consumidor.

Kuzaqui (2007, p. 35) enfatiza que o ambiente cultural envolve: a política econômica, as questões relacionadas a salários e poder aquisitivo da população ou organizações, procedimentos comerciais específicos de cada região, o conhecimento e a análise macro e micro econômicas e suas consequências e impactos.

Em um mercado interno, a reação em parte do impacto cultural do ambiente nas atividades é automática. As várias influências culturais, que fazem parte de nossa vida, são simplesmente parte do nosso processo de socialização, e reagimos de forma aceitável à nossa sociedade sem nem mesmo pensarmos no assunto, pois correspondemos culturalmente ao nosso ambiente.

Cateora e Graham (2009, p. 16) tratam este ambiente como a abordagem de uma análise intercultural, compreendendo a cultura do mercado externo, além do mercado do país de origem. Para se entender a cultura de alguém é necessário um estudo adicional, já que muito da influência cultural no comportamento do mercado permanece em um nível subconsciente e não claramente definido.

O ambiente sociocultural é representado pelas transformações da população mundial em termos de números, características, comportamento e projeções de crescimento. Czinkota *et al* (2001) afirmam que há quatro dimensões de cultura influentes nos estilos de vida:

- Grau de individualismo: interesses individuais prevalecem sobre os interesses do grupo;
- Nível de igualdade: os membros menos poderosos aceitam que o poder seja distribuído desigualmente;
- Evitação da incerteza: as pessoas sentem-se ameaçadas por situações ambíguas e criam crenças e instituições para tentar evitar esses sentimentos;
- Conquistas materiais: os valores dominantes na sociedade são sucesso, dinheiro e saúde.

Esse autor ressalta ainda que a empresa pode fazer a cultura “trabalhar para você”, ou seja, tirar proveito de cada cultura local e se sobressair sobre os concorrentes. A empresa deve abraçar a cultura local, mostrar sensibilidade para com os costumes locais, empregar 10% do investimento no mercado internacional para obter conhecimento da cultura, contratar funcionários locais, cultivar relacionamentos, adaptar os produtos para os mercados locais, ajudar empregados a entendê-lo, deixar que visitem outras empresas e clientes e compartilhar idéias com outras regiões.

Conforme Cateora e Graham (2009) são cinco os elementos da cultura: valores, rituais, símbolos, crenças e processos de pensamento. O marketing internacional deve projetar produtos, sistemas de distribuição e programas promocionais com a devida consideração a cada um desses cinco elementos.

Czinkota e Ronkainen (2008) sugerem que para tirar vantagem dos mercados internacionais e seus segmentos, precisa-se ter ou adquirir uma compreensão total de quais são as motivações do consumidor em diferentes mercados e detectar a que ponto tais similaridades existem ou podem ser criadas através de trabalhos de marketing.

Outro fator importante no ambiente cultural é o idioma. Para obter êxito, a organização deve ser especialista em comunicação, o que requer uma compreensão profunda do idioma e também habilidade para falar. Ela deve se preocupar menos com as diferenças entre os idiomas e mais com as expressões idiomáticas. Quanto mais similar a cultura, maior a



chance da negociação ter sucesso, pois os membros da negociação entenderiam as características e os pontos de vista de ambas as partes.

No momento que expandirem sua presença, as empresas agregarão à sua carteira novos clientes e novos parceiros. Parceiros essenciais, cujas atividades são necessárias para o desenvolvimento e a penetração de mercado. Portanto, a compreensão do que agrada e do que desagrada a esses grupos é essencial (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

Descreve-se a seguir o ambiente político-legal, determinante para a empresa na busca de conhecer facilidades e/ou barreiras impostas pelo governo local.

### 2.3.2 Ambiente político-legal

O ambiente político e legal são representados por burocracias governamentais exercidas pelas nações na estabilidade política e regulamentação monetária. Países que apresentam uma instabilidade política não parecem ser muito vantajosos para se investir.

As empresas enfrentam questões políticas e legais, mesmo no seu país de origem ou no exterior. As questões que a empresa enfrenta no exterior são frequentemente amplificadas pelo “*status* de empresa estrangeira”. O status de empresa estrangeira significa que, por ser vista como intrusa, ela pode ser interpretada como uma empresa que está ali para usar o país para seu próprio benefício, o que irá gerar preconceito e um tratamento desleal da parte de políticos, autoridades, ou ambos. Em situações domésticas, os detalhes políticos e as ramificações dos eventos políticos e legais são geralmente mais transparentes do que nos outros países. Em muitos países pode prevalecer a corrupção. Os de fora podem receber tratamento desleal ou as leis podem ser tão diferentes daquelas encontradas no país de origem e acabam sendo mal interpretadas. Uma empresa estrangeira é estranha e por isso está sempre sujeita aos caprichos políticos do governo local em maior grau do que aconteceria com uma empresa nativa (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 13).

O ambiente político/legal é constituído de normas, procedimentos e leis de cada país e pode ser formado a partir de valores culturais, sociais e éticos da comunidade. O conhecimento dos sistemas de leis pode ser determinante para o sucesso do processo transnacional, uma vez que a legislação varia entre os diferentes países. Este ambiente legal é bastante complexo, mas deve ser obrigatoriamente bem estudado e analisado (KUAZAQUI, 2007). “Onde quer que uma empresa esteja localizada, ela será afetada pelas políticas governamentais e pelo sistema legal” (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008, p. 125).

Ainda segundo Czinkota e Ronkainen (2008, p. 125), frequentemente os governos possuem regras e leis restringindo o marketing internacional. Regulamentações de natureza política baseiam-se no fato dos governos crerem que o comércio é apenas um entre vários objetivos, como política internacional e segurança nacional. Nesse campo, quatro áreas principais das atividades governamentais são de extrema importância para o empresário internacional da atualidade: embargos ou sanções comerciais, controles de exportação, controles de importação e a regulamentação da prática internacional de negócios.

O ambiente político e legal de marketing “é uma das principais variáveis do marketing internacional, principalmente em decorrência da falta de conhecimento técnico das empresas. Ele envolve questões ligadas às normas, leis e costumes que podem interferir na boa condução dos negócios” (KUAZAQUI, 2007, p. 35).

Este ambiente é determinado pelo governo estabelecendo as regras e regulamentações com as quais os negócios devem confirmar-se. Estas afetam cada elemento do mix de marketing. Os empresários devem estar cientes delas e conformar-se a todas as leis que afetam seus negócios. Os mercados são cheios de regras, muitas são registradas em lei, algumas são estabelecidas em códigos de ética profissional e outras em estatutos empresariais de boa conduta. Mesmo entendendo as complexidades do sistema legal do país hospedeiro, esse conhecimento não protege contra um embargo das exportações imposto pelo país natal (CZINKOTA, *et al*, 2001). Ou seja, mesmo as empresas tendo conhecimento expressivo das legislações dos países, devem constantemente estudar suas normas e leis a fim de evitar equívocos por causa de falta de estudos normativos vigentes.

Ilustra-se no tópico seguinte o ambiente econômico, cujas variáveis interferem no sucesso da organização, pois é ele que irá identificar as diretrizes de possíveis investimentos e retornos da sociedade local.

### 2.3.3 Ambiente econômico

O ambiente econômico envolve desde características econômicas industriais até rendas familiares. O conhecimento destes ambientes econômicos ajuda as empresas a poder definir que estratégias e que oportunidades de nichos estes mercados estariam dispostos a oferecer.

De acordo com Czinkota e Ronkainen (2008, p.77), a análise do mercado internacional deve começar com a avaliação das variáveis econômicas relativas ao tamanho e à natureza dos mercados. A análise inicial do mercado deve ser feita de forma eficiente e, ainda assim,

com base em uma ampla gama de critérios econômicos, de forma que estabeleça uma estimativa preliminar de mercado.

Em decorrência do avanço tecnológico, Turban e King (2004, p. 16) apontam a economia digital que, baseada na tecnologia digital, inclui redes de comunicação digital (internet, intranet, extranet e VAN's privadas), computadores, software e demais tecnologias da informação. Nesta neo-economia, as redes digitais e a infra-estrutura de comunicação oferecem uma plataforma global sobre a qual pessoas e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e buscam informações.

Czinkota *et al* (2001) apontam o ambiente econômico como o poder de compra do mercado, gastos per capita, índices de emprego e custo que podem ser necessários na produção de produtos. A grandeza do mercado não quer dizer que ele será lucrativo, seus clientes devem ter, disponibilidade de adquirir produtos e poder de compra para fazê-lo.

O nível econômico de um país é o elemento ambiental mais importante no qual o profissional de marketing internacional deve ajustar a tarefa de marketing. O desenvolvimento econômico apresenta um duplo desafio. Primeiro é necessário um estudo dos aspectos gerais do desenvolvimento econômico para se conquistar empatia relacionada ao clima econômico dos países em desenvolvimento. Segundo, o estado do desenvolvimento econômico deve ser estudado em relação ao potencial de mercado, incluindo o nível econômico atual e potencial de crescimento da economia (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 224).

Czinkota e Ronkainen (2008, p. 77), de outra forma, procuram classificar os mercados no viés econômico, de acordo com fator que originou o mercado e qual será seu uso. Assim, as empresas precisam combinar variáveis para ajustar objetivos ao planejamento, estudando variáveis diretamente relacionadas com produto e/ou serviço à capacidade de compra do mercado.

Para Cateora e Graham (2009), buscar relações com empresas instaladas em países que mantenham acordos econômicos entre si também facilita a análise e mensuração dos ambientes econômicos de cada país. Assim, contempla-se a facilidade de criação de grupos multinacionais de mercado.

Como a tecnologia está em constante inovação, deve-se também estudar este ambiente tecnológico para identificar oportunidades e ameaças existentes em cada país. Este ambiente será apresentado a seguir.

#### 2.3.4 Ambiente tecnológico

Tipicamente, os avanços no ambiente tecnológico influenciam o marketing a capacitar as empresas para desenvolver novos produtos e competir em novos mercados.

Para Cateora e Graham (2009, p. 228), investir em tecnologia da informação é um passo importante para o crescimento econômico dentro do país. Inovadoras tecnologias eletrônicas podem ser a chave para um futuro sustentável, tanto para países desenvolvidos como para aqueles em desenvolvimento.

Como hoje os serviços estão muito atrelados aos produtos, certos países não possuem experiência técnica, de nível, necessária para assistência, bem como a população pode não ter um nível adequado de conhecimento técnico para fazer a manutenção devida no equipamento. Em situações assim precisa-se tomar outras providências para se certificar de que a importância da manutenção de rotina seja compreendida e realizada. Caso esta assistência não seja imediata, as pessoas no local precisarão ser especialmente treinadas para isso, ou a companhia precisará providenciar ela mesma a assistência.

Nesse sentido, Kuzaqui (2007, p. 35) pressupõe que o ambiente tecnológico traduz o desenvolvimento e o tipo de economia em que o país se situa, pois é consequência direta do nível organizacional desta nação.

Em entrevista concedida à revista HSM Global (2009), Kotler identifica uma modificação no desenvolvimento tecnológico, sobretudo após a proliferação da internet. Tal modificação alterou por completo a forma de proceder das organizações de todos os níveis. Os avanços tecnológicos modificam os padrões de pensamento das pessoas, introduzem um novo código e, assim, cria-se uma nova linguagem.

Por ser variável em diversos países, a *internet* acelera o processo de crescimento econômico ao dinamizar a difusão das novas tecnologias entre as economias emergentes. A revolução da tecnologia de informação não está limitada a metas amplas e de longo prazo, mas poder ter um impacto quase imediato nos habitantes mais nobres de um país emergente (CATEORA; GRAHAM, 2009).

Pode-se concluir, com a bibliografia apresentada através do pensamento de Honório (2006, p. 224), que

o papel gerencial seja fundamental nessas circunstâncias, principalmente na interação com fornecedores locais, na obtenção de informações sobre o mercado, os clientes e o movimento da competição, como também na superação das dificuldades inerentes a projetos de expansão internacional.

Neste ambiente competitivo todas as empresas estão inseridas. Elas necessitarão conquistar o melhor cliente/fornecedor/canal que execute as melhores práticas em suas áreas internas (na produção, tecnologia da informação, marketing, recursos humanos) e buscarão agregar organizações com capacidade de agir no mercado internacional de maneira competitiva, qualificada e com custos reduzidos.

## 2.4 MARKETING INTERNACIONAL

No início da década de 1960, Theodore Levitt publicou seu clássico e importante artigo sobre a miopia do marketing, que evidenciava a visão curta das pessoas e empresas em relação ao seu próprio negócio. Até os dias de hoje esta visão prejudica o desenvolvimento dos negócios contemporâneos. Durante todos esses anos de atuação na área de marketing, aplicado à área internacional e de comércio exterior em terras brasileiras, tem-se notado que o mercado carece cada vez mais de profissionais competentes e habilitados que atuem de maneira profunda e contundente, no sentido de gerarem novos negócios e oportunidades empresariais. Mais que isso, a construção de uma filosofia voltada para o marketing internacional (KUAZAQUI 2007, p. 26).

Por isso, o conceito de marketing vem se desenvolvendo. Já não é mais o mesmo, tanto no marketing doméstico como no internacional. A nova economia industrializada, globalizada, tecnológica e que está constantemente em mutação fez do marketing internacional processo “obrigatório” nas empresas, principalmente naquelas que enfrentam a concorrência do mercado global. Na concepção de Cateora e Graham (2009), destas empresas devem fazer parte homens, gestores e colaboradores, com consciência global e um referencial que ultrapasse os limites territoriais de sua região ou país, sendo conhecedores dos negócios no mundo todo (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008; PIPKIN, 2005).

Czinkota e Ronkainen (2008) também expressam a importância do marketing internacional no mundo globalizado. Cada vez mais, corresponde-se à afirmação do filósofo grego Sócrates, que disse: “Sou um cidadão, não de Atenas ou da Grécia, mas do mundo”. Esta filosofia, do marketing e do homem global, surgiu depois que a maioria das empresas americanas se internacionalizou e passou a ser chamada de multinacional. Em uma evolução natural, as empresas multinacionais passaram a ser orientadas como empresas globais devido à sua atuação em vários países, desenvolvendo produtos que poderiam ser comprados por consumidores de diferentes partes do planeta.

Tratando estes consumidores como negócios, Kuazaqui (1999) apresenta o marketing internacional como a maneira de conquistar negócios em mercados internacionais. E acrescenta ainda que o marketing internacional é necessidade estratégica de uma nação, organização ou profissional que deseja sobreviver, se manter e crescer dentro de cenários que provavelmente não serão tão suaves como os do passado recente.

Como “empresas não podem simplesmente permanecer locais e esperar manter seus mercados” (KOTLER, 2000, p. 410), o marketing internacional é um trabalho importante,

pois ele pode enriquecer o profissional, sua família, sua companhia e seu país. Além disso, quando bem feito, por empresas grandes ou pequenas, as necessidades e os desejos dos clientes em outros países são bem compreendidos e há prosperidade na sociedade (CATEORA; GRAHAM, 2009)

O marketing internacional, para Czinkota e Ronkainen (2008) é um processo de planejamento e condução de transações sem fronteiras para criar intercâmbios que atendam aos objetivos dos indivíduos e organizações.

Destacada sua importância, para Kuzaqui (2007), o marketing internacional é uma filosofia e não um simples departamento de uma empresa. A organização deve entender que todas as suas ações devem levar em conta todas as alternativas que envolvem o mercado internacional.

Pipkin (2005, p. 122) menciona que a compreensão da mudança organizacional necessariamente é um movimento *top-down*, ou seja, de cima para baixo, como qualquer movimento de mudança organizacional bem-sucedido. O profissional experimentado internacionalmente “compra” a idéia de que o desenvolvimento da empresa passa, efetivamente, pela análise e atuação estratégica nos países estrangeiros e dissemina esses conceitos, valores, crenças e opiniões para todos e em todos os níveis da organização.

Czinkota e Ronkainen (2008) advogam que o marketing internacional acontece todos os dias ao nosso redor, possui um grande impacto sobre nossas vidas e oferece novas oportunidades e desafios. Alguns desses desafios são: governos instáveis, problemas de câmbio, corrupção, alto custo do produto e adaptação da comunicação, da cultura e fronteiras sujeitas a mudanças (PIPKIN, 2005; KOTLER, 2000).

Assim, de acordo com Giuliani (2003), o grande desafio, atualmente, não é transformar uma empresa em empresa global. Antes é necessário aprender como transformar uma empresa regional, ou nacional, que começou como um pequeno negócio, em uma empresa internacional, para depois alcançar o mercado global. Estruturar uma empresa para sua atuação internacional é o primeiro passo face à internacionalização. Empresas não se dão conta disso tão facilmente, às vezes é preciso aprender com os erros. O problema é que a dinamicidade do mercado global dificilmente oferece uma segunda chance.

O marketing internacional é uma filosofia e não um simples departamento da empresa. A organização deve entender que suas ações devem levar em conta todas as alternativas referentes ao mercado internacional. Desta forma todo o pensamento estratégico organizacional deve levar em conta as alternativas da cadeia de produção e comercialização global (KUZAQUI, 2007).

Na acepção de Nosé Junior (2005), marketing internacional é uma aplicabilidade dos conceitos de marketing básico, ou seja, doméstico, usados em mercados que desenvolvem atividades de exportação ou atividades de fabricação de produtos cuja origem é de outro país. Ou seja, o marketing internacional nada mais é do que uma transformação do marketing doméstico frente à novas realidades e variáveis encontradas fora do país. O ambiente internacional é diferente do encontrado no nacional e mais complexo. “O marketing internacional é uma atividade na qual é preciso insistir, muitas vezes de forma agressiva. Tal necessidade de adaptação, de compreensão das mudanças e de ser bem-sucedido nas negociações torna evidente o fato de que o marketing internacional é tanto uma arte quanto uma ciência” (CZNIKOTA; RONKAINEN, 2008, p. 4).

Há uma grande diferença entre uma empresa pensar globalmente e ser global. Ser global significa estar presente em grande parte dos países do mundo. Por outro lado, agir e pensar globalmente é uma filosofia que tem por objetivo atender a necessidades e desejos dos clientes de todo o globo. Dentro desta observação, fazer marketing é tratar clientes desiguais, desigualmente. O ideal seria o marketing feito um a um, mas digamos que isso é impossível, embora seja o ideal de todo profissional da área (NOSÉ JUNIOR, 2005).

Este profissional tem a consciência de que por meio de relacionamentos pessoais mantidos em outros países, está mais próximo de conseguir que sua empresa e seus atores internos ajam e pensem globalmente. Na verdade, a entrada em um mercado é, muitas vezes, facilitada por vínculos sociais previamente estabelecidos, seja por contatos pessoais, profissionais ou empresariais. A cadeia de *networking* internacional é uma ferramenta que direciona a empresa para essa consciência.

Segundo Giuliani (2003), o marketing vem assumindo o papel de integrador dos interesses dos clientes, deixando de ser apenas mero incentivador à compra. Concentrar esforços na fatia dos clientes, não na fatia do mercado, é essencial para conseguir traçar como foco os clientes, conhecendo-os individualmente, a fim de saber quem são seus clientes e quais são os leais à marca, produto ou empresa.

Para conhecer o cliente, todo o marketing internacional necessita de uma boa pesquisa de mercado, seja ela por observação direta, grupos focais, questionários, entrevistas ou qualquer outra forma. Giuliani (2003, p. 74) define pesquisa em marketing como a coleta sistemática e a análise objetiva das informações adequadas à identificação e à solução dos problemas de marketing de uma organização. A pesquisa é o instrumento de apoio à decisão operacional e estratégica de grande importância na atual conjuntura competitiva. “O marketing não cria necessidades, mas por meio da pesquisa de mercado, o pesquisador detecta

as necessidades latentes do mercado e as satisfaz através de um composto de marketing internacional” (KUAZAQUI 2007, p. 78).

O autor citado anteriormente menciona que a pesquisa não é eficiente apenas em relação às informações sobre os consumidores-alvos, ela ilustra portas abertas nos segmentos de mercado, possibilitando à empresa delegar maior força de vendas, recursos ou até mesmo *brainstorms* referentes a novos produtos e serviços, reduzindo a probabilidade de erro e falsas expectativas.

A pesquisa fornece informações à empresa. Como marketing internacional é o desempenho de atividades empresariais designadas para planejar, definir preços, promover e dirigir o fluxo de produtos e serviços de uma companhia para clientes ou usuários em mais de um país visando o lucro (CATEORA; GRAHAM, 2009), a pesquisa de marketing serve de fornecedora de dados e informações ao marketing internacional, por isso a sua importância.

Se a singularidade do marketing no exterior está na gama de problemas desconhecidos e na variedade de estratégias necessárias para se lidar com os diferentes níveis de incertezas encontrados em mercados estrangeiros, é a pesquisa de marketing e suas posteriores análises que irão fortalecer a empresa no exterior.

Pesquisas de mercado geram respostas às indagações da empresa frente ao ambiente que está inserida. Czinkota e Ronkainen (2008) admitem que para obter sucesso na arte do marketing internacional é necessário ter conhecimentos sólidos dos seus aspectos científicos. Somente então os clientes, os legisladores e os empresários serão capazes de incorporar as considerações do marketing internacional no seu pensamento e no seu planejamento e tomar decisões mercadológicas, baseadas em respostas à questões como:

- Como meu produto deve adequar-se ao mercado internacional?
- Quais ajustes do marketing são ou serão necessários?
- Que ameaças eu deveria esperar na competição mundial?
- Como trabalhar com essas ameaças para transformá-las em oportunidades?

Pipkin (2005, p. 122) afirma que, com a necessidade de se manter atualizado na aldeia global que se tornou a economia hoje, é preciso que recursos humanos-chave na empresa promovam a criação de uma “cultura internacional” dentro da organização. Todos os funcionários, do topo ao “chão-de-fábrica” devem aceitar, compreender e pactuar dessa visão de que é necessário criar um valor superior para o cliente internacional. As empresas internacionais que vêm de outros países sofrem mais preconceitos que as locais, assim torna-



se mais custoso à empresa conquistar estes novos clientes mais resistentes, exigentes e desconhecidos.

Concorrência, restrições legais, controles governamentais, clima, consumidores inconstantes e uma variedade de outros elementos incontroláveis podem afetar, e com frequência afetam, o resultado financeiro de modelos de marketing bem-elaborados (PIPKIN 2005). Entende-se, portanto, que são inúmeras as variáveis e elementos que influenciam o marketing, de forma boa ou ruim. Mesmo os melhores modelos de marketing estão sujeitos às intempéries do mercado mundial.

Kuazaqui (2007) defende que o marketing internacional é uma necessidade estratégica de uma organização que deseja sobreviver, se manter e crescer dentro de cenários que provavelmente não serão tão suaves como os do passado recente. E Nosé Junior (2005, p. 86) afirma que marketing internacional é “a busca do consumidor onde quer que ele esteja”.

Na ótica de Kotler (1999), o marketing internacional não permite às empresas realizar o marketing de resposta – elaborar uma atividade após a oportunidade aparecer. Elas deveriam priorizar o marketing de previsão – reconhecer as oportunidades ou tendências e alinhar suas atividades para dar respostas, antes mesmo que o mercado o pergunte. No mercado internacional, onde a competitividade é muito mais acirrada, avaliar atividades com antecedência à realidade traz imensa vantagem competitiva.

Apesar de em 1999, Kotler ter citado nove formas mais eficientes para o sucesso, ele já não defende mais esta tese. Entrevistado pela revista HSM Global (2009), Philip Kotler relata que em 1999, escreveu como seria o marketing do ano 2005. Entretanto, hoje está claro para ele que a maneira de proceder nos mercados deve mudar ao ritmo em que muda o mundo. Empresas de sucesso serão, e estão sendo, aquelas que fizerem com que seu marketing seja tão dinâmico quanto o mundo em que vivemos. Na entrevista, ele descreve cada uma de suas nove antigas fórmulas de sucesso em marketing e contrapõe suas concepções atuais:

1. Ganhar por meio da mais alta qualidade: já não há apenas um padrão de qualidade. Diferentes clientes priorizam diferentes aspectos de um mesmo produto. Em contraposição, é cada vez mais homogêneo o nível de qualidade que alcançam os diferentes concorrentes de um mercado, e atingir o nível máximo de qualidade pode ser muito caro e pode por em risco a rentabilidade do negócio;
2. Ganhar por meio de um serviço superior: a ordem de importância dos atributos de um serviço não é a mesma para todos os clientes, por isso a dificuldade em atender a todos por igual;

3. Ganhar por meio dos preços baixos: o afã de baixar os custos para melhorar seu preço pode pôr em risco a qualidade do produto ou do serviço oferecido;
4. Ganhar por meio da maior participação no mercado: não garante sucesso. Há muitas empresas líderes em seus mercados que, por seu tamanho grande e por sua infraestrutura, não conseguem manter a sustentabilidade no seu processo;
5. Ganhar por meio da adaptação e da personalização: pode gerar custos muito altos;
6. Ganhar por meio da melhoria contínua do produto: certos produtos alcançam rapidamente o limite de suas possibilidades de melhorias, limitando o poder das organizações;
7. Ganhar por meio da inovação do produto: o percentual de fracasso no lançamento de novos produtos é alto, o que faz com que esse tipo de iniciativa seja perigosa;
8. Ganhar por meio da incorporação a mercados de alto crescimento: nesse tipo de mercado, os produtos têm uma alta obsolescência e contínuos investimentos são necessários para garantir a permanência da empresa, gerando custos fixos muito altos;
9. Ganhar por meio da superação das expectativas dos clientes: clientes estão cada vez mais exigentes e as empresas devem contentar-se em conseguir atingir suas expectativas altíssimas.

Fica evidenciado, portanto, por um dos maiores pensadores do marketing, que o marketing internacional e globalizado já não está mais sendo suprido com as antigas maneiras de administrar como antigamente, apesar da diferença de idéias ser somente de uma década.

### 2.3.1 O Composto do Marketing Internacional

Kuazaqui (2007, p. 76) advoga que “é possível sintetizar o mix de marketing internacional como o conjunto equilibrado e complementar dos diferentes mixes, estruturados de maneira planejada e constantemente gerenciada, formando um portfólio ideal”.

Pipkin (2005) ressalta que o diagnóstico interno da organização – conjunto de recursos, capacidades e habilidades – permite que a empresa identifique o seu conjunto de habilidades e tecnologias a fim de oferecer determinado benefício a um grupo selecionado de clientes estrangeiros. Quanto ao ambiente externo, a empresa procura criar uma posição distintiva, exclusiva, que seja sustentável ao longo do tempo e de difícil reprodução pelos concorrentes.

A flexibilização dos elementos fundamentais do composto internacional é essencial para a empresa não ficar defasada no mercado em que atua. Ela é fundamental para que as

empresas sobrevivam às constantes mudanças do mercado, que cada vez é mais dinâmico e competitivo.

O esforço de adaptar o mix de marketing aos fatores do ambiente é o que determina o resultado/sucesso do empreendimento de marketing (CATEORA; GRAHAM, 2009; NOSÉ JUNIOR 2005).

Na visão de Kotler (2000, p. 401), organizações internacionais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais. De um lado temos empresas que utilizam um mix de marketing padronizado globalmente; no outro, um mix de marketing adaptado, em que a empresa adapta elementos do mix de marketing para cada mercado-alvo.

A seguir serão detalhados os componentes deste mix internacional.

### *2.3.1.1 Produto*

Sobre o produto no mix de marketing internacional, Gerteiny (2007) relata que nos dias de hoje são inúmeros os produtos e serviços à disposição do cliente internacional, com múltiplas escolhas diante de si. Por isso, o marketing internacional tem que lhe propor coisas diferentes e diferenciadas. O cliente internacional precisa ser surpreendido visto que ele está sempre em busca do novo, do diferente e do diferenciado.

Keegan (1995 apud KOTLER, 2000, p. 401) define o P de produto como adaptação que envolve a modificação do produto para atender às condições ou preferências locais.

Czinkota e Ronkainen (2008, p. 419) enfatizam que desenvolver e gerenciar um portfólio de produto internacional é ao mesmo tempo um grande desafio e uma atraente oportunidade. As variações do mercado podem justificar mudanças em características individuais de produtos.

Já para Kuzaqui (1999, p. 78), produto ou serviço é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado no intuito de satisfazer alguma necessidade ou desejo de um indivíduo ou grupo de indivíduos. A satisfação dessas necessidades torna-se mais complexa quando a globalização leva ao acirramento da concorrência, provocando uma infidelidade à marca. Entendendo que o mercado é competitivo, empresas com estratégias criativas e inovadoras conseguem desbancar marcas líderes dos seus setores (GIULIANI, 2003).

Para Richers (2000), a marca exerce múltiplas funções: identifica o uso do produto, sugere seu manuseio ou seu valor intangível; serve para proteger o produto contra imitações,

sobretudo quando alguns de seus elementos preponderantes não são patenteáveis; é a forma mais incisiva de diferenciar o produto de seus concorrentes diretos; e constitui a base semântica mais direta para firmar e promover a imagem do produto. Conforme Paulo Afonso Pereira, “a marca é um patrimônio, um ativo real que vale muito dinheiro e que deveria ter o seu valor expresso no balanço patrimonial das empresas como destaque” (apud RICHERS, 2000, p. 209).

Kuazaqui (2007) relata que, dependendo da estratégia do fabricante, a marca estabelecerá valor ao produto, serviço ou empresa. Ela é importante, pois identifica o produto ou serviço ao cliente, além de permitir à empresa a segmentação por marca, gerando lealdade e indicador de qualidade.

A padronização do produto e/ou da marca não necessita ser realizada ao mesmo tempo: uma marca mundial ou regional pode ter aspectos locais; um produto altamente padronizado pode ter nomes de marcas locais. Produtos regionais e globais devem utilizar a melhor prática além das fronteiras, enquanto produtos locais devem ser monitorados para possível uso em outros mercados. (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008; CZINKOTA *et al* 2001).

Existem duas decisões críticas, apresentadas por Czinkota e Ronkainen (2008), que dizem respeito ao produto: como e onde os produtos da empresa serão desenvolvidos; como e onde as atuais e futuras linhas de produtos deverão ser comercializadas.

Abrangendo o alcance e o conceito dos produtos, os serviços estão da mesma forma se expandindo com as exportações. Conforme Czinkota e Ronkainen (2008, p. 451) os serviços vêm assumindo uma importância cada vez maior no mercado internacional. Eles devem ser considerados separadamente do marketing de produtos, e não mais como simples complementos de produtos. Cada vez mais, produtos complementam serviços ou competem com eles.

Serviços exercem um papel cada vez maior na economia global. Como resultado, a competição e o crescimento internacional nesse setor superam em muito os do comércio de mercadorias, e provavelmente se intensificarão no futuro.

Giuliani (2003, p. 147) cita que dentro do composto de produto existem outros fatores e ações que ajudam na inserção e aceitação dos mesmos nos mercados internacionais.

Acrescenta-se pós-venda para diferenciar-se dos concorrentes. Com uma melhor qualificação e preparação da força de vendas, buscando transformar vendedores em consultores, para que não se dediquem somente a vender do produto, mas também apontar oportunidades para novos negócios, proporciona-se maior giro de capital e rentabilidade para

o cliente e empresa. A pós-venda deve colocar o cliente dentro da empresa, num relacionamento que procure fidelização. Desta maneira, o cliente pode ser também um canal de promoção da empresa ao mercado. Pós-venda não é custo, o que sustenta o negócio é a satisfação de seus clientes.

Outro fator que agrega maior valor ao produto é a facilidade do e-commerce. O e-commerce da era digital visa mudar o tradicional marketing quando as empresas buscavam o cliente. Agora, o e-commerce deseja que esta estratégia mude, fazendo com que o cliente seja fidelizado à distância, pois a concorrência aumenta além dos limites de atuação da empresa. Esse tipo de negócio é o que hoje mais cresce no mundo e de forma irreversível (GIULIANI, 2003).

Da mesma forma, a inovação é uma ação importante para manter a marca e o produto atualizados. Quando um produto difunde-se, pode inadvertidamente ocasionar uma mudança que acaba afetando a estrutura de um sistema social. As conseqüências da inovação podem ser funcionais ou disfuncionais, dependendo de os efeitos no sistema social serem desejáveis ou não. Na maioria das situações os produtos inovadores, nos quais o marketing dedicou-se a conquistar aceitação cultural, tem nenhuma ou pouca conseqüência disfuncional indesejada (CATEORA; GRAHAM, 2009).

Conforme Giuliani (2003, p.168) marcas bem posicionadas sintetizam no consumidor aspirações de bem estar físico, psicológico e emocional.

Uma marca global é definida como uso, em escala mundial, de um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou combinação desses elementos com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los daqueles de seus concorrentes. A importância de um nome de marca, mesmo no setor sem fins lucrativos, é inquestionável. A marca registrada representa anos de propaganda, reputação, avaliação da qualidade, experiência gerada pelo produto e outros atributos benéficos que o mercado associa ao produto (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 329).

O ciclo de vida do produto está fracionado em quatro fases: investimentos, intuição, pesquisa e planejamento; e em quatro ações correspondentes: introdução - inserir no mercado, crescimento - surgem os concorrentes, disputando os pontos-de-venda, maturidade - as vendas tendem a se estabilizar e declínio - diminuição das vendas e/ou término (KUAZAQUI, 2007; KOTLER, 2000).

O produto pode estar na fase de declínio no mercado doméstico, mas seu ciclo pode ainda ser de crescimento no mercado internacional. Constantemente, erros ligados à cultura, à comunicação e à pós-venda levam produtos e serviços ao fracasso em mercados internacionais.

Infelizmente, a visão de poder devido ao volume de vendas em determinados mercados e a errada conceituação de que a comunicação é tudo levam as empresas à precipitação no lançamento de produtos e serviços, muitas vezes 'queimando' por muito tempo a imagem da empresa e dos produtos ofertados por ela. A falta de agilidade nas decisões devido à distância, a falta de autonomia e a desinformação em ambientes estrangeiros também são fatores de fracasso (KUAZAQUI, 2007, p. 88).

Kotler (2000) cita que o ciclo de vida do produto pode ser mais otimizado para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado, auxiliando no planejamento e controle. Mas não é tão eficiente em relação a previsão, pois os estágios de venda variam de padrões e duração.

Produtos ou serviços são os meios de entrada nos mercados internacionais, são eles que a empresa irá oferecer ao mercado para realizar suas trocas. Portanto, agregar itens aos produtos/serviços deve ser preocupação diária das empresas que enfrentam a concorrência global.

Por estes produtos ou serviços são cobrados valores de venda ao consumidor. De nada adianta um bom produto se seu preço não condiz com sua utilidade. Abaixo se destaca esta variável, a única que oferece retorno à empresa, o preço.

### 2.3.1.2 Preço

Segundo Giuliani (2003, p. 121), o preço tem duas origens básicas: uma é interna – custos-produção-serviço – e outra externa, com base no preço praticado pela concorrência. Quando se traça uma estratégia de preço, o foco deve ser remunerar o capital investido proporcionando lucro, ao ponto que não iniba as vendas. Devem fazer parte na formação de preços: economia, concorrência, tecnologia, e curva do ciclo de vida do produto. Se bem aplicada, a estratégia de preços servirá para valorizar o produto ou serviço e elevar os lucros, do contrário, pode banalizar o bem e impedir o lucro.

Para Czinkota *et al* (2001), a competitividade internacional nos preços é um desafio para o marketing de duas maneiras amplas. Primeiro, os produtos exportados são ameaçados pela escalada de preços – os efeitos combinados dos custos decorrentes da modificação de produtos para o mercado internacional, custos operacionais de exportação (navegação, aviação, etc.) e os custos de entrada (tarifas e taxas). Segundo, podem enfrentar taxas de câmbio desfavoráveis.

Segundo Kotler (1978 apud GIULIANI, 2003), os fabricantes geralmente fixam os preços de seus produtos mais baixos para o mercado estrangeiro que para o mercado nacional.

Tal fato pode se justificar frente ao resultado de rendas mais baixas no estrangeiro, da concorrência mais intensa ou do uso do mercado estrangeiro como local para 'queima' dos saldos. Diversas organizações baseiam seus preços em detrimento do mercado em que o produto/serviço será ofertado, mas também existem outras que apenas transformam seus preços nacionais na moeda internacional e o coloca a venda. Esta estratégia pode ser empregada se cuidadosamente analisada, pois muitas vezes o preço nacional não reflete a realidade exterior, o que faria do produto item muito caro para conseguir participação nas vendas. É através do preço que a empresa terá transparecido seu faturamento e, dependendo do posicionamento que se deseja, o consumidor pode não criar uma impressão boa do seu produto/serviço, refletindo na demanda.

Três tipos de fatores influenciam a formação de preços para as empresas: questões mercadológicas (concorrência, clientes, fornecedores, governo), variáveis internas de cada empresa (estrutura de despesas, endividamento, capacidade de venda, desejo de lucro) e estratégia da empresa (estratégia de segmentação, estratégia de diferenciação, estratégia de liderança absoluta, estratégia de massificação) (PIPKIN, 2005; GIULIANI, 2003).

Seja qual for a metodologia usada, acabou-se o tempo em que era possível trabalhar com ganhos financeiros para mascarar prejuízos operacionais. A única maneira de determinar e reajustar preços passa pela compreensão real da demanda dos consumidores, avaliando o ambiente de marketing e atrelando seu apreçamento ao conhecimento da situação atual do mercado, ao posicionamento da marca, e o produto que será vendido.

Para Kotler (2000, p. 406), as empresas podem optar por três maneiras para inserir seus preços no mercado:

- Estabelecer um preço uniforme em todos os países: esta estratégia resulta de preços altos em países pobres e preços baixos em países ricos;
- Estabelecer em cada país um preço baseado no mercado: esta opção ignora as diferenças do custo real de um país para outro;
- Estabelecer um preço com base nos custos de cada país: é feito um acréscimo padrão nos custos em todos os países.

Na visão de Kuazaqui (2007, p. 90), “na formação dos preços para o mercado internacional, além dos custos e despesas de produção e comercialização no mercado interno, é necessário considerar os gastos com despachantes aduaneiros, armazenagem, capatazia e transportes, por exemplo.”

Para o cliente, segundo Gerteiny (2007), o que importa é o valor do produto ou do serviço, não o seu preço. Isto não quer dizer que o preço não seja importante no que se refere à aquisição. O preço é muito importante, mas pode passar em segundo plano.

Pode-se dizer que o preço depende da promoção para ser possível. Boas promoções fazem os consumidores pagar os preços desejáveis.

### 2.3.1.3 Promoção

As organizações que vencem a concorrência do mercado internacional são aquelas que têm maior êxito em criar e agregar valor, ou seja, conseguem mostrar ao mercado o valor do seu produto, satisfazendo e encantando seus clientes através de uma boa promoção do produto e suas vantagens.

Para Giulinani (2003), pode-se definir promoção como a utilização, de forma criativa, das ferramentas promocionais como propagandas, publicidade, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e marketing direto, procurando informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços.

Segundo Kuazaqui (2007, p. 93), na promoção estão inclusas:

- Propaganda: compreendendo qualquer forma de apresentação impessoal para a promoção de idéias, bens ou serviços. É geralmente usada com o intuito de vender, constituindo uma forma paga de divulgação da empresa, produtos ou serviços;
- Promoção de vendas: é o conjunto de incentivos de curto prazo com o foco em aumentar as vendas. Amostras, brindes, sorteios, instalações de estruturas de *show room* em eventos são algumas das ações relacionadas à atividade;
- Relações Públicas: é o desenvolvimento de relações frutíferas, a nível promocional da empresa, com os diferentes públicos (imprensa, ONG's, políticos) para a obtenção de publicidade favorável. Representa uma forma estratégica de criação de uma imagem por meio de patrocínio de eventos, *ombudsman* (aquele que representa: profissional que representa e defende a empresa, dentro e fora dela, de acordo com os diferentes grupos de interesse);
- Venda Pessoal: é a apresentação oral para compradores em potencial, feita pela 'força de vendas' e os próprios vendedores da empresa.

Com as inovações tecnológicas, enfatiza-se o uso da propaganda na *web*. Ela possui custo com anúncios *online* às vezes mais barato que os veiculados em outros meios; pode ser



atualizada a qualquer momento a custos mínimos; oferece riqueza de formato (interação entre texto, áudio elementos gráficos e animação, jogos, entretenimentos e promoções facilmente combinados nos anúncios) e personalização (os anúncios *online* podem ser interativos e dirigidos a grupos de interesse e/ou indivíduos específicos) (TURBAN; KING, 2004, p. 134).

Além destas ferramentas, Giuliani (2003) também apresenta o marketing direto, que procura estabelecer formas de interagir com os clientes, por meio de uma comunicação interativa. A chave para se entender e usá-lo é compreender que não é sinônimo de mala direta e nem de telemarketing. E o marketing eletrônico, que com o uso da internet possibilita a união de diversas características de mídias tradicionais, transformando-se em uma poderosa ferramenta para as organizações como componentes do composto promocional.

Com esta interatividade *online*, possibilitou-se que o relacionamento com o cliente se estreitasse e que as empresas conseguissem transmitir ao cliente sua importância à organização.

Em relação ao marketing direto, Bloch (1996 apud TURBAN; KING, 2004, p. 62) sugere que os mercados eletrônicos têm os seguintes impactos sobre o marketing direto: a) promoção de produtos: facilitaram a promoção de produtos e serviços; b) novos canais de venda: por alcançar os clientes diretamente e por sua natureza bidirecional, as comunicações criaram um novo canal para distribuir produtos preexistentes; c) economias diretas: o custo de divulgar informações aos clientes pela internet resulta em economias substanciais para os remetentes; d) ciclo reduzido: diminui-se o tempo do processo de produção ou de entrega dos serviços em mais de 90%; e) SAC: pode ser bastante ampliado se permitir que os clientes encontrem bastantes informações detalhadas *online*;

A promoção é prejudicada pela falta de conhecimento em como utilizá-la para captar potenciais compradores.

Uma possível solução é a elaboração de material promocional, como um catálogo. Um catálogo bem elaborado, enviado por meio de um *database* marketing também bem elaborado, segmentado e monitorado, possibilitará à empresa um primeiro contato com futuros consumidores e clientes (KUZAQUI, 2007, p. 93).

De acordo com Czinkota *et al* (2001), as decisões de promoções dizem respeito as mais importantes categorias e adaptações baseadas no comportamento, nos gostos e nas atitudes locais do mercado-alvo. O produto em si não pode mudar, salvos ajustes às necessidades, mas seu posicionamento pode necessitar de ajustes.

Kuzaqui (2007, p. 94) diz que as feiras e participações em eventos sempre agregam algum tipo de benefício às empresas participantes e é uma boa forma de desenvolvimento de novos negócios internacionais, porém é preciso analisar a relação custo-benefício. Assim,

deve-se analisar: o mercado que a feira envolve, a futura necessidade da demanda, se a empresa está apta a supri-la e se o tamanho da feira condiz com a dimensão do mercado a ser prospectado.

Giuliani (2003, p. 234) aponta que as empresas precisam efetuar seus esforços promocionais em busca da manifestação mais visível de uma parte do seu modelo estratégico de marketing. Deve envolver atividades destinadas a informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a empresa e os produtos que ela oferece. A comunicação da empresa com seu mercado tem extrema importância; ela que irá permitir à empresa transmitir essas informações ao mercado.

Czinkota e Ronkainen (2008, p. 351) dizem que a comunicação eficaz tem importância ímpar no marketing internacional em virtude das distâncias geográficas e psicológicas entre empresa, representantes e clientes.

Juntamente com esta reação promocional observa-se a praça dos produtos e serviços como atividade integradora. Em suma, a empresa deve não somente saber como inserir seu produto (promoção e preço), mas também onde inseri-lo (praça).

#### *2.3.1.4 Praça*

De acordo com Cateora e Graham (2009, p. 362), em todos os países e em cada mercado os produtos industriais e de consumo passam, de alguma forma, por um processo de distribuição. Esse processo inclui o manuseio e a distribuição física de bens, transferência de propriedade e negociações de compra e venda entre produtores e intermediários, e entre intermediários e clientes. O marketing internacional se depara com um número enorme de questões políticas e de escolha estratégica de canais. Tais questões não são muito diferentes daquelas encontradas na distribuição doméstica, mas a maneira de resolvê-las difere por causa das diferentes opções de canais e padrões de mercado.

A distribuição envolve todos os elementos físicos e jurídicos, desde a fase de busca de recursos, passando pela fabricação até a venda final (KUAZAQUI, 2007, p. 96; GIULIANI, 2003, p. 190).

A cobertura da empresa em relação às ações de distribuição no mercado internacional varia de acordo com os mercados em si e a frequência de exportações a eles. Para Vahle (1977 apud PIPKIN, 2005), a distância física indica que os gerentes das empresas entrantes nos mercados internacionais preferem, primeiramente, ingressar em regiões mais próximas geográfica e culturalmente. E, na medida em que aprendem mais sobre o processo de

exportação, passam gradualmente a buscar mercados estrangeiros culturalmente mais distantes.

“Todas as empresas que comercializam produtos e serviços no mercado externo se deparam com a complexidade da montagem, formação, desenvolvimento e administração de um canal de exportação (também conhecido como canal de distribuição)” (KUAZAQUI, 2007, p. 96). Com isso, entende-se que a distribuição envolve principalmente atividades táticas que se diferenciam conforme os mercados. Enfrentando praticamente em todos os mercados a concorrência local, às vezes as empresas precisam decidir se instalam escritórios nos países para desonerar seus custos referentes à distribuição por via de terceiros. Assim, propõe-se a adquirir o mesmo poder de disputa concorrencial com as empresas locais.

Na interpretação de Giuliani (2003, p. 242), o ponto de venda se torna o foco central para estabelecer uma comunicação e distribuição eficaz com o cliente. É no ponto de venda que estão os três elementos responsáveis pela venda de qualquer produto: o consumidor, o dinheiro e o produto/serviço.

Escolher bons intermediários não é tarefa simples. De acordo com Cateora e Graham (2009, p. 383), o marketing internacional da empresa precisa ter uma compreensão clara das características do mercado e deve criar políticas operacionais antes de dar início à seleção dos intermediários do canal de distribuição. Os seguintes pontos devem ser tratados antes do processo de seleção: identificação de mercados-alvo específicos dentro e fora do país; especificar as metas de marketing em termos de exigências de volume, *market share* e margens de lucro; especificar os comprometimentos financeiros e de pessoal para desenvolver a distribuição internacional; identificar os indicadores de controle, a extensão dos canais, as condições de venda e a propriedade do canal.

Estando estes pontos estabelecidos, pode-se dar início a seleção entre os possíveis intermediários para se aperfeiçoar o canal. Os principais elementos nas decisões relacionadas à distribuição incluem as funções desempenhadas pelos intermediários, o custo de seus serviços, disponibilidade e a margem de controle que o fabricante pode exercer sobre as atividades do intermediário.

Tendo estas variáveis claras no processo de distribuição e uso de intermediários, a criação de uma rede de intermediários inclui descobrir canais potenciais, selecionar os que estejam adequados às exigências da empresa e estabelecer relações de trabalho. Quanto mais próxima a companhia quiser estar do consumidor em seu contato com o canal, maior será a força de vendas necessária (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 386).

Czinkota e Ronkainen (2008, p. 379) entendem que, a maioria das empresas não pode ou não quer controlar a função de distribuição completamente. Ela, essencialmente, deve estruturar relacionamentos de canal. A importância dessa tarefa é elevada pelo fato de que é a decisão do composto de marketing com o prazo mais longo tendo em vista que, uma vez estabelecida, não pode ser facilmente mudada. Mesmo sendo as tarefas de exportação desempenhadas pela própria empresa ou por intermediários, a função de distribuição deve ser planejada para o canal funcionar como uma unidade em vez de uma coleção de unidades distintas ou independentes.

Organizações vitoriosas serão aquelas que aumentam a taxa de inovação, lançam produtos e serviços mais rapidamente, procurando atender a demanda com tempos de espera menores, com canais de distribuição mais eficazes e eficientes, conquistando maior confiabilidade dos clientes pela rapidez e qualidade da entrega.

A logística agrega potencial para redução de custos e melhoria da satisfação do cliente. A logística de distribuição tem estreita relação com marketing e vendas, pois a concretização de todo o planejamento dessas áreas terminará com a distribuição, que terá responsabilidade pela conclusão efetiva do atendimento ao cliente (GIULIANI, 2003).

Na distribuição, segundo Pipkin (2005), o envolvimento da empresa com seu mercado segue de uma linha de “Menor Envolvimento” com a operação internacional para “Maior Envolvimento” operacional da empresa, da seguinte forma:

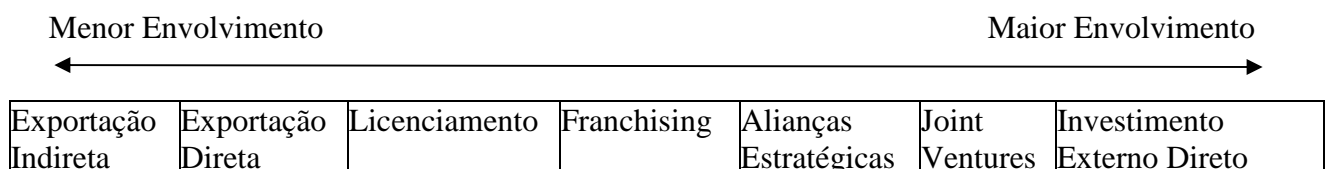


Figura 5 – Contínuo Estratégico  
 Fonte: Adaptado de Pipkin (2005, p. 71).

Descreve-se cada uma destas formas a seguir:

- Exportação Indireta: quando ocorre a utilização de intermediários independentes, como no caso de *trading companies*, ou de exportadores estrangeiros sediados nos países de exportação;
- Exportação Direta: sem intermediários internos independentes, obtém um razoável grau de conhecimento e controle sobre o mercado, pode reduzir o poder competitivo no mercado;
- Licenciamento: acordo contratual entre o licenciador e o licenciado para a utilização de tecnologias, uso de um processo de produção, marcas, patentes, serviços de consultoria, assistência comercial, mediante o pagamento de *royalties*;

- *Franchising*: o franqueador fornece padrão de produtos, sistemas e gerenciamento de serviços e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento. É a forma mais rápida de ingressar no mercado internacional, baixo capital exigido;
- Alianças Estratégicas internacionais: relacionamentos entre duas ou mais empresas para uma mútua cooperação e divisão dos riscos para o alcance de um objetivo comum;
- *Joint Ventures*: meio de reduzir os riscos políticos e econômicos dos parceiros do empreendimento e fornecem menos riscos de entrada em mercados que possuem barreiras legais e culturais para a aquisição de uma companhia existente;
- Investimento Externo Direto: grande envolvimento com o mercado mediante contato mais profundo com governos, clientes, fornecedores locais e distribuidores e melhor adaptação do composto mercadológico ao ambiente local de marketing (KUAZAQUI, 2007; PIPKIN, 2005; KOTLER, 2000).

Desta forma, as empresas encontram diversas possibilidades de adentrar aos mercados internacionais, após minucioso estudo das oportunidades e resultados possíveis de cada país.

#### 2.3.1.5 Poder

Entende-se como poder, a capacidade da empresa coletar informações no mercado, utilizando-as estrategicamente para sobreviver e crescer no mercado em que atua. A empresa deverá ter a capacidade de pensar, repensar e criar melhores estratégias de marketing internacional (KUAZAQUI, 2007 p. 100).

Para obter as informações corretas e realmente necessárias, a empresa deverá utilizar sistemas de informação, inteligência em marketing internacional, para conseguir realmente criar este novo composto e desenvolver sua vantagem competitiva.

Este novo P, portanto identifica a capacidade da empresa em adquirir as informações corretas que a levarão à vantagem competitiva. O Poder relaciona-se com o poder que a empresa tem em suas mãos quando consegue extrair do mercado informações que dificilmente outras empresas conseguiriam. Isto a diferencia das demais.

### 2.3.1.6 *Public Relations (Relações Públicas)*

O antigo conceito de publicidade está cedendo lugar ao de relações públicas. Então, entende-se por relações públicas, a capacidade da empresa administrar e gerir os diferentes públicos de interesse visando perpetuar o crescimento da empresa. O fato de ter deixado de ser um dos componentes do mix de promoção, para fazer parte do mix de marketing, denota a transformação e a acentuação da importância das relações nos dias atuais (KUAZAQUI, 2007, p. 100).

Compondo essas relações, a empresa, por intermédio do 'endomarketing' e marketing de relacionamento, deve diagnosticar e influenciar positivamente os diferentes grupos internos de trabalho, convergindo-os a um objetivo comum.

O 'endomarketing', para assegurar o bom atendimento ao cliente, segundo Giuliani (2003), necessita ser feito por pessoas que acreditem no que estão fazendo. Além de acreditar na empresa, no produto e ainda zelar pela empresa. “Para conquistar o cliente, qualquer empresa tem de primeiro conquistar seus colaboradores. As empresas que praticam 'endomarketing' tendem a ser mais bem sucedidas” (GIULIANI, 2003, p. 85). Ou seja, cada colaborador cria consciência de que cada um é cliente (interno e externo) do outro, que o funcionário sinta que é reconhecido por aquilo que faz, e que a empresa vise a integração entre diretoria, gerência e subordinados, a fim de que todos se sintam reconhecidos.

Buck Rodgers (apud GIULIANI, 2003) define 'endomarketing' como o processo utilizado por uma organização para se relacionar criativa e produtivamente com o ambiente no qual ela vende seus produtos e serviços. E mesmo onde não vende as empresas precisam cultivar bons relacionamentos para futuras expansões.

### 2.3.1.7 *Plus*

O P de *Plus* é apresentado por Nosé Junior (2005) defendendo que a idéia surgiu da importância e da mobilidade que o marketing oferece. Com o passar do tempo, alguns autores e professores comprovaram a tese de que o marketing é uma disciplina rica e dinâmica. Foram aprimorando e acrescentando conceitos e sistematização para o seu estudo. Surgiu, portanto, a representação da pós-venda ou algo mais que a empresa oferece, como uma extensão de garantia ou pelo “Serviço de Atendimento ao Cliente”, incorporados neste *Plus*. “De fato temos notado que cada vez é mais freqüente um serviço ou um 'algo mais' vir agregado a um produto” (NOSÉ JUNIOR, 2005 p. 74).

Pode-se, desta maneira, incluir aqui a pós-venda, a assistência técnica, a garantia, os serviços e os retornos prestados aos clientes referentes aos seus produtos.

### 2.3.1.8 Outras letras do Composto Internacional

No contexto do composto internacional, alguns autores defendem o surgimento de novos P's. Estes não são tão importantes ou abrangentes como os citados anteriormente.

Na visão de Kuazaqui (2007, p. 25) pode-se agregar mais um P ao já clássico mix marketing internacional: *personality* (personalidade). *Personality* significa identificar, criar e agir em marketing internacional, criar personalidade nos negócios e em suas ações estratégicas, que leve uma identidade impulsionando negócios de um país. Estas ações no marketing internacional, ligadas às relações públicas, podem auxiliar na construção dessa identidade

Giuliani (2003, p. 39), apresenta os oito P's da empresa de consultoria Madia Associados. A empresa propôs que, além dos quatro P's clássicos (produto, preço, praça e promoção), fossem acrescentados os P's: *people*, *providers*, *post-place* e *protection*.

Como os resultados e metas são atingidos através das pessoas, os gestores obrigam-se a estabelecer estratégias para o público interno, mostrando às pessoas que elas são importantes dentro do processo para a empresa alcançar o sucesso. Empresas internacionais se utilizam de parceiros para penetração no mercado exterior. Da mesma forma que os colaboradores, os parceiros devem estar inseridos nesse processo, receber informações sobre a empresa, o produto, saber aonde ela pretende chegar e qual sua responsabilidade como parceiro.

A empresa deve transmitir aos colaboradores a necessidade de todos terem uma visão sistêmica dos departamentos e/ou divisões da empresa, para criar sincronia entre os objetivos estratégicos e operacionais de cada setor. Assim, se evita futuros problemas e estimula-se a produção por resultados (FERREL; HARTLINE, 2008; NOSÉ JUNIOR, 2005). Complementando este pensamento, Chan e Mauborgne (2005) defendem que as pessoas da organização devem não somente saber o que precisa ser feito, mas também agir de maneira duradoura e eficaz, sempre se baseando nestas idéias.

Em relação aos *providers*, é relacionado a partir do momento que o setor empresarial passou a praticar *downsing* (terceirização) e adotar o JIT (Just In Time). Sendo assim, o papel do fornecedor externo assume grande importância dentro do sistema de marketing.

O *post-place* caracteriza-se por uma extensão da garantia em todos os sentidos, buscando aumentar a fidelização do cliente.

Por último, aparece o *protection*, que visa proteger os consumidores, exercendo pressões legais, morais e econômicas sobre a comunidade empresarial.

Richard Irwin (apud NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 82) agrega mais “letras” ao composto, criando os quatro O's, chamando-os de “Variáveis do Mercado”:

- Objeto: quem compra;
- Objetivos: por que compra;
- Organização: quem compra dentro das organizações;
- Operação: como compra.

Para o autor citado acima, a evolução do mercado e do marketing demandam a criação de novas ferramentas que ajudem a compreender mudanças e hábitos de compra do consumidor. Há uma carência em saber por que, de quem e de que forma os consumidores compram.

Construída a concepção que agrega valor ao marketing internacional e à suas atividades globais, faz-se uma observação bastante oportuna ao tema: o *feedback* positivo do mercado internacional não pode ser justificado pela turbulência existente lá fora. As organizações possuem todas as ferramentas possíveis para obter resultados satisfatórios, basta conhecer e estudar suas intervenções internacionais. A principal ferramenta é o marketing, seu composto e ambiente.

O tópico seguinte dedica-se a apresentar os modelos de marketing internacional apresentados pelos autores: Kuzaqui, Czinkota e Ronkainen e Cateora e Graham.

## 2.5 MODELOS DE MARKETING INTERNACIONAL

Face aos conceitos apresentados, identificam-se alguns modelos de marketing internacional. Assim, toma-se por base os modelos e atividades propostas por três autores: Kuzaqui (2007), Czinkota e Ronkainen (2008), e Cateora e Graham (2009).

A seguir serão apresentados os respectivos modelos e suas diretrizes.



### 2.5.1 Modelo de Edmir Kuazaqui

Segundo Kuazaqui (2007), a empresa deve sintetizar suas atividades de acordo com seus objetivos e metas no mercado internacional. Ela precisa fazer algumas indagações sobre sua estrutura a fim de adquirir informações para poder escolher e atuar externamente.

O “Modelo de Diagnóstico Empresarial” de Kuazaqui (2007, p. 197-201) para o mercado internacional apresenta-se nos seguintes tópicos:

#### MODELO DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

MISSÃO DA EMPRESA				
MISSÃO				
OBJETIVO PRINCIPAL				
OBJETIVOS SECUNDÁRIOS				

ANÁLISE DE MERCADO				
Fatores ambientais externos	% de crescimento anual	Participação de mercado	Participação em valores monetários	Projeções de mercado

TENDÊNCIAS DE MERCADO				
Total do mercado em unidades	Oportunidades	Ameaças	Impactos (curto e longo prazo)	Linhas de ação

ANÁLISE DOS CONCORRENTES						
	A Empresa		Concorrente 1		Concorrente 2	
Fatores	Pontos fortes	Pontos fracos	Pontos fortes	Pontos fracos	Pontos fortes	Pontos fracos
Produtos						
Serviços						

PRODUTOS E SERVIÇOS	
Ameaças	Oportunidades

ANÁLISE DE PRODUTO		
	Produtos	Novos produtos
Mercado atual		
Novos mercados		

CICLO DE VIDA DO PRODUTO	

ESTRATÉGIAS DE PREÇO				
Produtos e serviços	Orçamento	Margem de lucratividade	Retorno sobre o investimento	Retorno sobre vendas

PLANO DE COMUNICAÇÃO	
Ameaças / Pontos fracos	Oportunidades / Pontos fortes

CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	
Ameaças / Pontos fracos	Oportunidades / Pontos fortes

PLANO DE AÇÃO				
Procedimento	Data	Custos	Responsável	Observações

OPÇÕES DE CRESCIMENTO
Opções de Crescimento
Aquisição
Joint Venture
Franchising
Investimento direto
Oportunidades locais
Marca global
Marca local
Outros

#### Quadro 1 – Modelo de Diagnóstico Empresarial

Fonte: Adaptado de Kuazaqui (2007, p. 197-201)

A seguir, ele pondera sobre a efetiva entrada no mercado internacional e como ela deve ser feita e planejada. Ele cria o “Projeto de Distribuição em Mercados Internacionais”, cujas diretrizes levantam informações e características perante o mercado internacional e gera subsídios para o processo decisório sobre como atuará internacionalmente.

#### **PROJETO DE DISTRIBUIÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS**

A seguir, descrevem-se as variáveis desta etapa:

- Dados estatísticos da empresa; Razão social; Endereço; CNPJ; Histórico; Descrição dos produtos fabricados; Catálogos; Especificações técnicas; Descrição dos serviços oferecidos; Assistência técnica; Garantia; Outros; Descrição dos preços dos produtos; Tabela de custos; Política de preços; Mercado; Potencial de mercado; Área geográfica; Distribuição por estados/municípios (países e regiões); Potencial relativo; Descrição dos consumidores de cada produto ou serviço; Concorrentes diretos e indiretos; Canais utilizados; Políticas de comercialização; *Market Share*; Canal de distribuição; Histórico; Tipos de distribuição e razões para a utilização: direta e indireta; Níveis; Estratégias de distribuição: intensiva, seletiva, exclusiva; Análise e conclusões; Sugestões; Recomendações

“Qualquer negócio deve derivar da identificação das necessidades latentes do mercado e, posteriormente, da elaboração de empresa e respectivo mix. (KUAZAQUI, 2007, p. 192). Na concepção do mesmo autor é preciso analisar cuidadosamente a distribuição, pois interfere no processo e nas decisões de produto (embalagem e logística de transporte), preço (custos e

despesas) e promoção (intensidades em detrimento da exposição do produto no ponto de venda). Ou seja, o composto de marketing deve integrar os seus P's para não gerar esforços desnecessários ou perder o foco.

Apresentados os tópicos relacionados ao “Projeto de Distribuição em Mercados Internacionais”, o autor descreve um modelo para a “Análise do Mercado e Negócio” da empresa. Este modelo serve para a empresa identificar mercados e clientes potenciais.

### **ANÁLISE DO MERCADO E NEGÓCIO**

Nesta análise integram-se as variáveis a seguir:

- Nome; Capital; Principais cidades; Tipo de governo; Área; Densidade demográfica; População; Etnia; Idioma; Moeda; PIB; Origem do PIB (divisão por setores); Evolução do PIB nos últimos 5 anos; PIB per capita; Exportações; Composição das exportações; Importações; Composição das importações; Taxa de desemprego; Tributação; Categorias; Organizações internacionais a que pertence; Comércio exterior; Programas internacionais que o país possui; Movimentos empresariais: Migratórios, Imigratórios e Imigratórios internos; Trabalhos bilaterais e multilaterais; Ambiente político-legal; Costumes e tradições; Geografia econômica e política; Outros; Fontes de informação; Referências.

O modelo de Kuzaqui (2007) não é muito diferente dos modelos de marketing doméstico, mas existem algumas variáveis por ele destacadas que aumentam o grau de especificidade do estudo no mercado internacional. O estudo das tendências, concorrentes e oportunidades são algumas destas variáveis que agregam maior incerteza.

#### 2.5.2 Modelo de Czinkota e Ronkainen

Czinkota e Ronkainen (2008), ao contrário de Kuzaqui (2007), não descrevem um modelo específico. Eles apresentam algumas tabelas e gráficos que integram o modelo e definem o rumo das atividades internacionais. Os autores (2008, p. 169) ilustram com o Quadro 1 a formulação de um modelo com diretrizes globais que, realizadas, dão integração às atividades e montam a estratégia de ação da empresa.

O autor descreve a análise interna (processos, recursos, e outros) e análise do mercado (concorrentes, ambientes, e outros) como a primeira parte do processo de avaliação das atividades no mercado global. Em seguida a empresa faz suas escolhas de atuação; desenvolve o programa de marketing, analisando o composto e sua interação com o ambiente e, por fim, elabora a implementação e controle das diretrizes previstas.



Quadro 2 – Formulação da Estratégia Global  
Fonte: Adaptado de Czinkota e Ronkainen (2008, p. 169)

Focando grande atenção à segmentação do mercado internacional, Czinkota e Ronkainen (2008) recomendam o seguimento dos estudos, descritos na Figura 6, referentes às variáveis incontroláveis de mercado e variáveis controláveis da empresa.

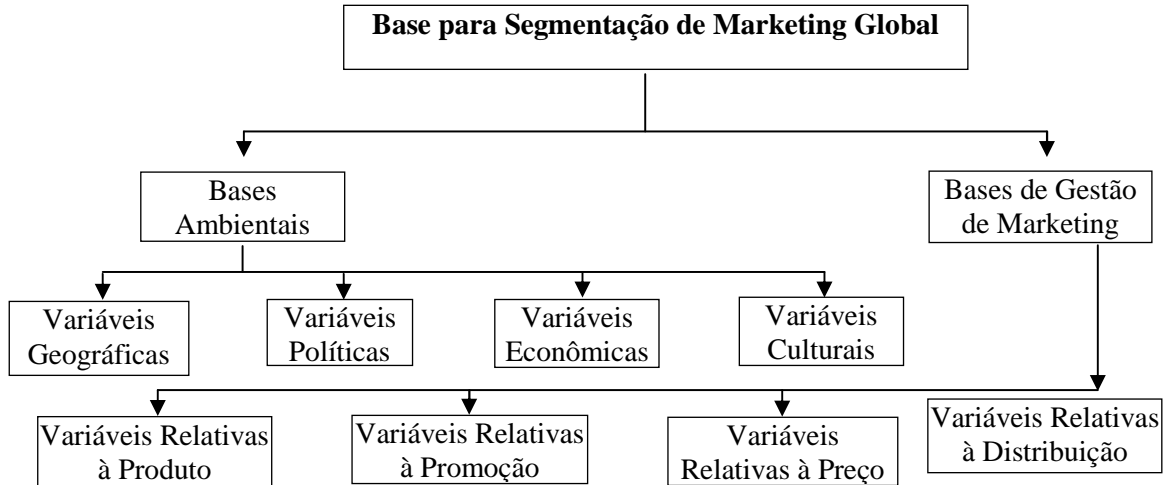


Figura 6 – Base para Segmentação de Marketing Global  
Fonte: Adaptado de Czinkota e Ronkainen (2008, p. 176)

Finalizando o modelo proposto por Czinkota e Ronkainen (2008), destaca-se abaixo o modelo de entrada e expansão no mercado internacional. A Figura 7 demonstra as atitudes que se espera que a empresa tome como pressuposto à sua entrada no mercado e seu potencial desenvolvimento internacional. A Figura 7 fornece ainda uma informação que, para entrar e perpetuar suas atividades no mercado internacional, não precisa fazer estudos muito

diferentes, basta seguir o modelo de entrada que o modelo usado na expansão trará bons resultados.

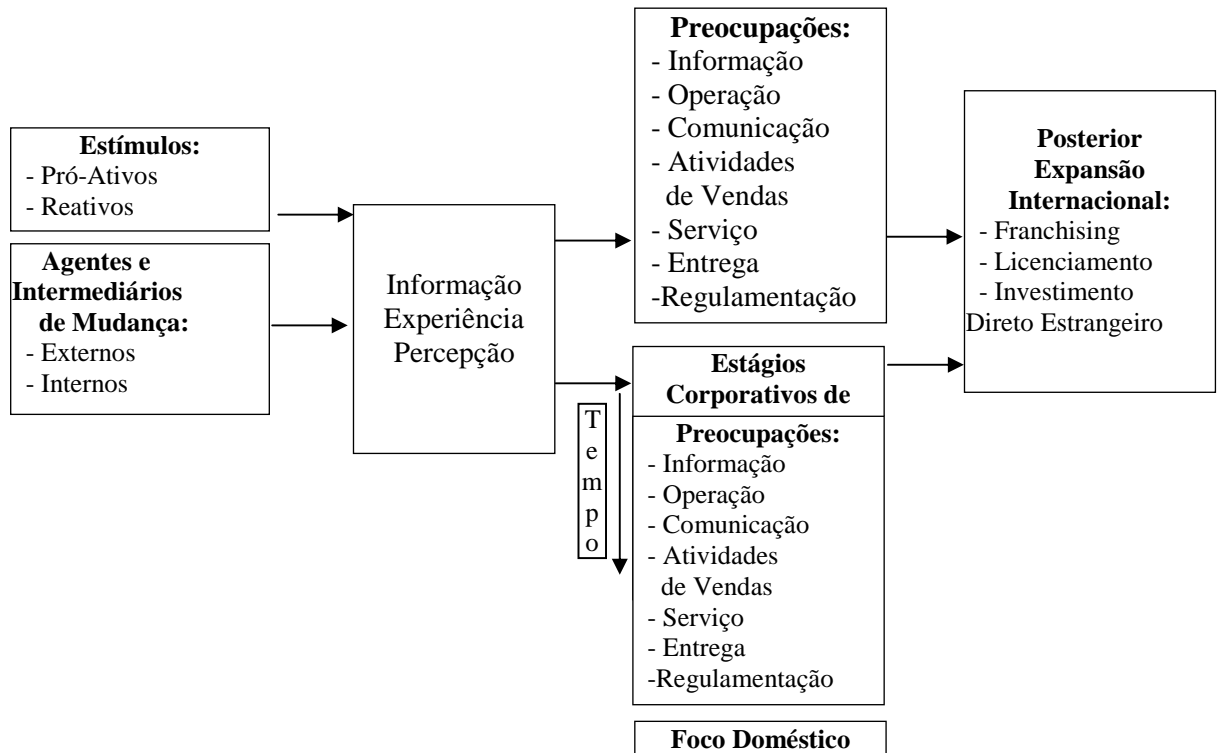


Figura 7 – Um Modelo de Entrada e Expansão Internacional  
Fonte: Adaptado de Czinkota e Ronkainen (2008, p. 258)

### 2.5.1 Modelo de Cateora e Graham

O último modelo, apresentado por Cateora e Graham (2009) é mais específico, pois abrange uma percepção de mercado do país como um todo. Algumas das atividades que os autores defendem é a criação da “Agenda do País”, documento que agrega informações gerais e decisões preliminares da empresa em relação ao país em foco.

Para o autor, (2009, p. 534), a primeira fase do processo da empresa que planeja exportar é analisar o país de destino; criar uma agenda (conjunto de informações de cada país) para deixar às mãos da empresa sempre que necessário. À medida que são coletadas novas informações, atualiza-se continuamente a agenda. Desta maneira, sempre que for tomada uma decisão de marketing que envolva tal país, a agenda é o primeiro banco de dados a ser consultado.

A criação da “Agenda do País” envolve quatro diretrizes distintas de coleta e análise de dados: 1 – diretriz para análise cultural; 2 – diretriz para a análise econômica; 3 – diretriz para auditoria de mercado e análise competitiva; e 4 – diretriz para plano preliminar de marketing. Em cada diretriz, cada ponto deve ser adaptado para refletir os produtos e serviços

da companhia. Alguns destes pontos tem pouca ou nenhuma importância para certos países ou produtos e devem ser ignorados.

A primeira análise é a Cultural. Nela, incluem-se informações que ajudam nas decisões relacionadas ao mercado. Contudo, esta se aplica além da análise de produto e mercado, é uma importante fonte de informações para entender os costumes de negócios e outras características culturais relevantes do país (Cateora e Graham, 2009).

A seguir são descritos os pontos da Diretriz cultural (2009, p. 534-535):

I – Introdução.

Inclui breves perfis da companhia, do produto a ser exportado e do país com o qual você deseja fazer negócios.

II – Breve discussão histórica relevante do país.

III – Aspectos geográficos.

IV. Instituições sociais: família; educação; sistema político; sistema legal; organizações sociais; costumes e práticas de negócios.

V. Religião e estética: religião e outros sistemas de crença; estética (artes em geral);

VI. Condições de vida: dieta e nutrição; habitação; vestuário; recreação, esportes e outras atividades de lazer; previdência social; assistência à saúde.

VII. Idioma.

VIII. Resumo executivo.

Após completar todas as outras seções, prepare um resumo de, no máximo, duas páginas contendo os principais pontos e coloque-o no início do relatório. O objetivo do resumo executivo é dar ao leitor uma rápida idéia dos pontos cruciais de seu relatório. Devem ser incluídos nesse resumo aqueles aspectos da cultura que o leitor precisa conhecer para fazer negócios no país, mas que ele ignora ou supõe serem diferentes com base no seu critério de auto-referência.

IX. Fontes de informação.

X. Anexos.

A seguir, vem a análise Econômica. Segundo Cateora e Graham (2009), há duas amplas categorias de informação nessa análise: dados econômicos genéricos, base para uma avaliação de integridade econômica do país; informações sobre a disponibilidade de canais de distribuição e mídia.

Os pontos desta diretriz são (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 535-536):

I. Introdução.

II. População: total; distribuição da população.

III. Estatísticas e atividade econômicas: produto nacional bruto (PNB ou PIB); renda *per capita*; renda familiar média; distribuição da riqueza; recursos minerais; transporte de superfície; sistemas de comunicação; condições de trabalho; principais segmentos; investimento estrangeiro; estatísticas comerciais internacionais; restrições comerciais; extensão da atividade econômica não incluída nas atividades geradoras de renda; força de trabalho; taxas de inflação

IV. Desenvolvimento em ciência e tecnologia; tecnologia atual disponível (computadores, máquinas, ferramentas etc.); percentual do PNB investido em pesquisa e desenvolvimento; capacidade tecnológica da força de trabalho e da população em geral

V. Canais de distribuição (macroanálise).

Esta seção mostra dados sobre todos os canais intermediários disponíveis no mercado. Mais tarde você irá selecionar um canal específico como parte de sua estratégia de distribuição: varejistas; intermediários atacadistas; gentes de importação/exportação; armazenagem; penetração nos mercados urbano e rural.

VI. Mídia

Esta seção mostra os dados sobre todas as mídias disponíveis no país ou mercado. Mais tarde você irá selecionar mídias específicas como parte da estratégia e do mix promocional: disponibilidade de mídia; custos; suporte de agências; cobertura das várias mídias; percentual da população atingido por cada mídia

VII. Resumo executivo.

Após completar a pesquisa para esse relatório, prepare um resumo com no máximo duas páginas contendo os principais pontos econômicos e coloque-o no início.

VIII. Fontes de informação.

IX. Anexos.

A próxima análise, antes do modelo final de marketing, é a Auditoria de Mercado e Análise Competitiva de Mercado. Nesta diretriz, as informações fornecem uma estimativa do potencial de mercado e uma avaliação dos pontos fortes e fracos dos esforços competitivos de marketing. A geração de dados é usada para determinar a extensão da adaptação do mix de marketing para entrada bem-sucedida no mercado e para desenvolver a etapa final, o plano de ação (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 356).

I. Introdução.

II. O produto: avalie o produto em termos de inovação conforme a percepção do mercado-alvo; principais problemas e resistências à aceitação do produto baseadas na avaliação anterior.

III. O mercado: descreva o(s) mercado(s) no(s) qual(is) o produto deve ser vendido; compare e contraste o seu produto com o(s) produto(s) da concorrência; tamanho do mercado; participação do governo no mercado.

#### IV. Resumo executivo

Baseado em sua análise do mercado, resuma de maneira sucinta e no máximo em duas páginas os primeiros problemas e oportunidades que requerem atenção em seu mix de marketing, e coloque o resumo no início do relatório.

#### V. Fontes de informação.

#### VI. Anexos.

Vistos todos os pontos das análises Cultural, Econômica e Auditoria e Competitiva, obteve-se os dados e informações bases para a criação do Plano de Ação, do modelo que define as ações preliminares à empresa. Conforme Cateora e Graham (2009), este modelo descreve como os problemas e as oportunidades, surgidas nas etapas anteriores, são resolvidos ou explorados para gerar o máximo de vendas e lucros. Este modelo deve apresentar, segundo seu juízo, os meios mais eficazes de comercializar seu produto no país.

Apresentar-se-ão, portanto, os pontos desta última diretriz; a razão pela qual foi realizado um estudo minucioso nas outras análises:

#### I. O plano de marketing:

A. Objetivos de marketing: 1. Mercado(s)-alvo(s) (descrição específica do mercado); 2. Vendas esperadas para o ano 20\_\_; 3. Expectativa de lucro para o ano 20\_\_; 4. Cobertura e penetração de mercado.

B. Adaptação ou modificação de produto – Usando o modelo componente de produto como guia, indique como seu produto pode ser adaptado para o mercado: 1. Componente essencial; 2. Componente embalagem; 3. Componente serviços de apoio.

C. Mix promocional: 1. Propaganda; 2. Promoções de vendas; 3. Venda pessoal; 4. Outros métodos promocionais

D. Distribuição: da origem ao destino: 1. Escolha do porto; 2. Modo de seleção: vantagens/desvantagens de cada modo; 3. Embalagem; 4. Documentação exigida; 5. Pedidos de seguros; 6. Agente transitário.



Se a sua companhia não possui um departamento de gerenciamento de movimentação ou transporte, pense na possibilidade de utilizar os serviços de um agente transitário.

Existem nítidas vantagens e desvantagens na contratação desse tipo de agente

E. Canais de distribuição (microanálise) – Esta seção apresenta detalhes sobre os tipos específicos de distribuição em seu plano de marketing: 1. Varejistas; 2. Intrmediário atacadista; 3. Agentes de importação/exportação; 4. Armazenamento.

F. Determinação de preços: 1. Custo de embarque das mercadorias; 2. Custo de transporte; 3. Despesas com manuseio; 4. Custos do seguro; 5. Taxas alfandegárias; 6. Impostos de importação e imposto sobre o valor agregado; 7. Markups e descontos de atacado e varejo; 8. Margens brutas da companhia; 9. Preço de varejo.

G. Condições de venda: 1. EX works, FOB, FAZ, C&F, CIF; 2. Vantagens/desvantagens de cada um.

H. Métodos de pagamento: 1. Pagamento antecipado; 2. Contas abertas; 3. Vendas em consignação; 4. Transferências à vista, a prazo ou com data marcada; 5. Cartas de crédito.

## II. Orçamentos e relatórios financeiros

A. Orçamento de marketing: 1. Despesas de venda; 2. Despesas de promoção/propaganda; 3. Despesas de distribuição; 4. Custo do produto; 5. Outros custos.

B. Relatório anual de lucros e perdas (primeiro e quinto anos)

## III. Exigências de recursos:

A. Financeiro;

B. Pessoal;

C. Capacidade de produção.

## IV. Resumo executivo.

Após concluir a pesquisa para esse relatório, prepare um resumo de no máximo duas páginas contendo os principais pontos de seu bem-sucedido plano de marketing e coloque-o no início do relatório.

## V. Fontes de informação.

## VI. Anexos.

As complicações das operações internacionais e a complexidade do ambiente em que o profissional de marketing internacional deve operar criam uma demanda extraordinária por informações. Quando se atua em mercados estrangeiros, a

necessidade de informações detalhadas como substituto para opiniões incertas é tão importante quanto quando se opera no mercado doméstico.

Este modelo deve ser analisado e controlado com atenção segundo a empresa, pois o planejamento de marketing pode ser complicado até mesmo para um único país. Em todo o mundo, os problemas se multiplicam. A estrutura dos mercados internacionais também muda periodicamente de país para país. Os parâmetros competitivos, governamentais e econômicos encontram-se em um estado de fluxo contínuo (CATEORA; GRAHAM, 2009, p. 539).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa é a classificação da pesquisa, as técnicas e seus instrumentos utilizados. Metodologia significa o estudo do método (ZANELLA, 2006, p. 20). O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Lakatos e Marconi (1989) salientam que uma metodologia da pesquisa abrange o tempo, o local, as quantidades, técnicas e instrumentos utilizados.

Para esta pesquisa, analisa-se a metodologia buscando caracterizá-la e delimitá-la, bem como a escolha e utilização do método de coleta de dados e suas limitações.

Neste capítulo será descrito o método manuseado como base para a finalização do estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Na visão de Gil (1991), a pesquisa visa descobrir respostas a problemas por meio do emprego de processos ordenados, determinados pelo de método científico.

Vergara (1997) destaca a caracterização de uma pesquisa quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa pode ser classificada como aplicada, descritiva e qualitativa. Já quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, com base bibliográfica, documental e dados empíricos.

O estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, pois segundo Apolinário (2006), a pesquisa aplicada seria suscitada por objetivos “comerciais”, ou seja, volta-se para o desenvolvimento de novos processos e/ou produtos para suprir uma necessidade do mercado.

Neste estudo a pesquisa aplicada visa contribuir com o processo de marketing internacional, estabelecido pela empresa, voltando-se mais para as necessidades do mercado externo que muda e são tão mais complexas quanto intensiva for a atuação da empresa. Vergara (1997), diz que a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo finalidade prática.

A pesquisa descritiva destina-se a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1991; VERGARA, 1997).

Na perspectiva de Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Busca descobrir, com a

maior precisão possível, a frequência com que ocorre um fenômeno, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Visa conhecer situações e relações da vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, seja do indivíduo tomado isoladamente, sejam grupos e comunidades mais complexas.

Pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social (APOLINÁRIO, 2006; VERGARA, 1997).

Assim, a presente pesquisa, classificada também como qualitativa, busca conhecer a realidade das ações de marketing relacionadas ao mercado internacional, sem pretensão de generalização, pois segundo Apolinário (2006), dela não se pode extrair previsões nem leis que extrapolem para outros fenômenos diferentes do pesquisado.

Com relação aos meios, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Gil (1991) relata que essa característica é o estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), um estudo de caso trata sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo para examinar aspectos variáveis de sua vida. A pesquisa efetuada analisa os dados tão somente da empresa estudada. Procura-se qualificar as atividades existentes no objeto de estudo para agregar conhecimento ao pesquisador e a pesquisa em si.

A pesquisa foi tratada como documental, por utilizar-se da análise de documentos para construção da análise da pesquisa. Para Vergara (1997), a pesquisa documental é construída pelo uso de documentos conservados em órgãos públicos e privados, ou com pessoas.

Uma tese defendida por Gil (1991) é que as pesquisas documentais valem-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Esta pesquisa utiliza-se de documentos como: arquivos virtuais e físicos, relatórios semestrais de atividades, procedimentos descritos na intranet da empresa, *website* da organização, Relatórios de Marketing e outros documentos relativos às ações de marketing da empresa.

Por fim, quanto aos meios, esta pesquisa se caracteriza como pesquisa bibliográfica.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007), classificada como bibliográfica, a pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema. É meio de formação por excelência e

constitui o procedimento básico para estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema.

Sendo bibliográfica, a pesquisa utiliza bibliografia a respeito da gestão de marketing, monografias, dissertações, teses e artigos que discutem o marketing e mercado internacional, citando autores como: Cateora e Graham, Czinkota e Ronkainen, Kuazaqui, Kotler, Richers, Pipkin, entre outros. O estudo também se utiliza de informações na rede mundial de computadores.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A escolha das técnicas de coleta de dados é um espelho do problema e objetivos da pesquisa. Portanto, na realização desta pesquisa, os dados foram coletados de quatro maneiras: através de entrevistas semi-estruturadas com o gerente de marketing e de negócios internacionais (com roteiro baseado no questionário aplicado aos supervisores), aplicação de questionários para os supervisores da área de marketing da empresa, pesquisa documental e bibliográfica. Observou-se a visão de Apolinário (2006) de que há um roteiro previamente estabelecido nas entrevistas semi-estruturadas, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado.

Apolinário (2006) frisa que o questionário é um documento contendo uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos por escrito, geralmente sem a presença do entrevistador. E nestes moldes, foram elaborados os questionários para os quatro supervisores da área em relação às atividades desenvolvidas por eles e sobre marketing internacional. A relação do pesquisador com a empresa é profissional e estreita, pois o pesquisador estagia na empresa há mais de um ano. As respostas dos questionários foram todas entregues, proporcionando uma análise completa das opiniões e atividades dos colaboradores da área.

Foram analisados os procedimentos e os processos documentados dentro da empresa visando incluir na pesquisa o pensamento e anseios internacionais da organização. Com esses procedimentos também se pode observar as decisões de investimento em detrimento dos resultados obtidos no exterior. Praticamente todos esses processos e procedimentos estão inseridos na intranet da empresa, para o conhecimento e manuseio de todos os colaboradores.

Utilizou-se também a análise de documentos relevantes, principalmente da área de marketing. Analisou-se o Plano de Marketing, o Relatório de Marketing 2008 – atividades de

marketing realizadas no período – os registros em arquivo, documentos físicos e virtuais que destacam a história da organização e, também, pesquisou-se informações no *website* da empresa.

Os dados teóricos referentes ao tema foram coletados em livros, trabalhos acadêmicos, revistas especializadas, documentos da rede mundial de computadores, dentre outros que tratam sobre o assunto. É importante destacar que se encontram disponíveis aos leitores diversas obras científicas para pesquisa.

O tratamento dos dados coletados permitiram a geração de informações e o relacionamento entre a análise documental e bibliográfica.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações desse estudo refere-se ao próprio *design* da pesquisa qualitativa, sobre o qual Gil (1991) manifesta que, além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto de estudo, bem como dados que se podem obter são infinitos, exige-se do pesquisador certa dose de intuição para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo.

Acrescentam-se ainda os preconceitos e pressupostos do autor e dos entrevistados, que podem influenciar nas descobertas e na análise das informações coletadas. A parcialidade do pesquisador neste tipo de pesquisa não pode ser descartada, mas aproveitada para ajudar no entendimento de valores e crenças de outros participantes envolvidos.

Salienta-se também que a pesquisa depende de informações da empresa e como muitas delas são de caráter estratégico, por razões pertinentes não puderam ser dispostas em um estudo acadêmico.

O período de referência dos dados analisados é também entendido como uma limitação da pesquisa, pois embora a empresa já atue a seis anos no mercado internacional, serão analisadas somente as atividades de marketing internacional realizadas em 2008 e no primeiro semestre do ano de 2009. Assim, atividades anteriores ou posteriores a estas datas foram descartadas.

Esta pesquisa limita-se por sua abrangência. Ela restringiu-se ao estudo de caso da empresa X, não podendo generalizar seus resultados para outras empresas.

## 4 ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DOS DADOS

A seguir, apresentam-se os resultados e as análises dos dados coletados, cuja fundamentação teórica possibilitou obter respostas aos objetivos deste estudo. Antecedendo esta apresentação, será descrito um breve histórico da empresa, contextualizando sua situação atual.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em 1977, em Florianópolis, a empresa X iniciou sua história a partir do espírito empreendedor de dois jovens irmãos recém graduados, desenvolvendo dispositivos eletrônicos incorporados a relógios para provas de ralis e placares eletrônicos para estádios de futebol.

Em 1996 a empresa adquire uma das suas duas maiores certificações: a ISO 9001 (sobre a existência de uma política de Qualidade). Sua outra certificação, a TL 9000 (Certificação Internacional para Telecomunicações) foi concedida em 2006. O objetivo desta certificação é o aprimoramento contínuo do sistema de gestão da qualidade específico para a indústria de Telecom, aliado a definição de padrões mundiais de qualidade, a melhoria no relacionamento entre clientes e fornecedores e a redução de custos.

No ano de 2003 teve início a atividade empresarial objeto deste estudo. Neste ano, a empresa inicia suas exportações, através de parceria com a empresa *Teleimpresores*, do Uruguai.

Vale ressaltar que a empresa não foi proativa neste contexto. Ela foi “intimada” a fornecer seus produtos para a parceira, ou seja, a iniciativa para começar a relação de negócios foi da empresa uruguaia. Como as soluções oferecidas eram bastante competitivas, a empresa uruguaia observou que poderia ser vantajoso adquirir os produtos e serviços desta empresa brasileira e iniciou uma relação que perdura até os dias de hoje.

Com esta abertura ao mercado internacional, a empresa não apenas agregou vantagem competitiva ao seu produto, como obteve sucessivas taxas de crescimento nos últimos anos. Avançando de forma expressiva sobre o segmento corporativo e de provedores de serviços, o volume de negócios em 2007 passou de R\$ 100 milhões, registrando um crescimento de 30% em relação a 2006.

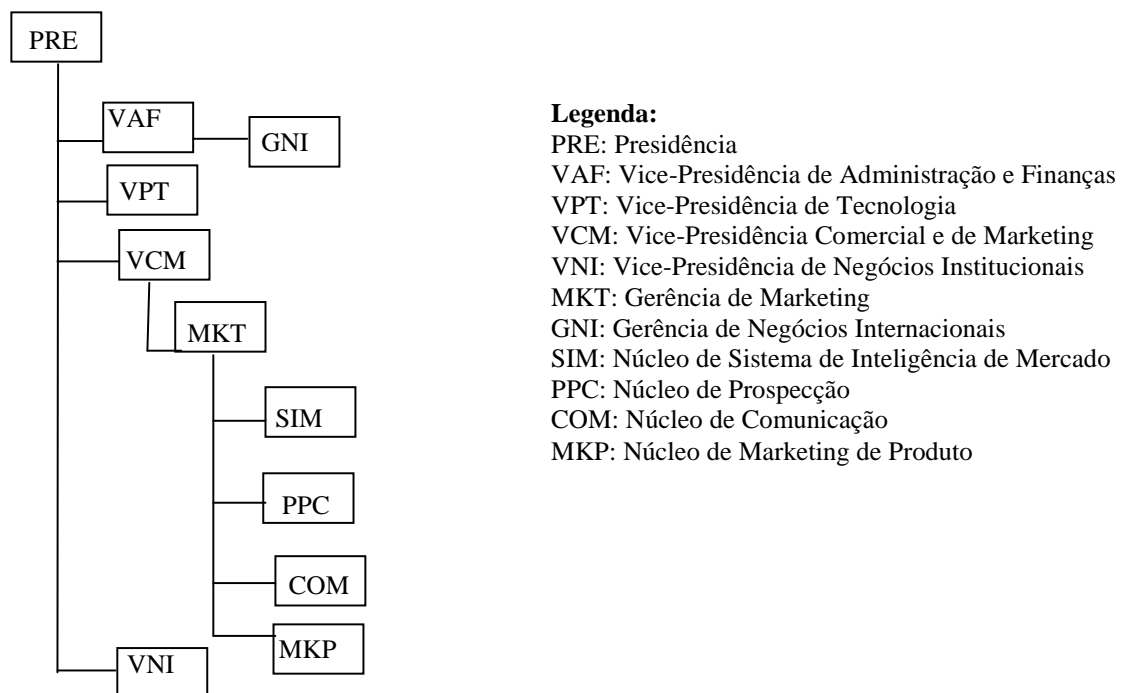
Atualmente, a empresa atua em segmentos diversos nos mercados de Inteligência, TI e Telecom, e conta atualmente com cerca de 700 colaboradores no Brasil.

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura da organização é bastante desenvolvida, porém burocratizada. Ela é constituída por quatro Vice-Presidências principais: VAF (Administração e Finanças), VPT (de Tecnologia), VCM (Comercial e de Marketing) e VNI (de Negócios Institucionais). Esses quatro Vice-Presidentes compõem o Conselho de Administração da empresa que toma as grandes decisões, estabelece as diretrizes e as estratégias da organização.

Tendo em vista que o presente estudo irá realizar somente a análise sobre a Gerência de Marketing, não será descrita toda a estrutura da empresa, apenas às subordinações que envolvem a área de marketing. E, como a principal interessada nos resultados da área de marketing no mercado internacional é a Gerência de Negócios Internacionais, apresenta-se também como se constitui esta área.

Abaixo é apresentado o organograma que envolve cada área, bem como a quantidade de funcionários.



Quadro 3 – Organograma

Fonte: Adaptado pelo autor da *Intranet* da Empresa X

A Gerência do Marketing está vinculada diretamente à Vice-Presidência Comercial e de Marketing (VCM), não possui nenhuma área intermediando esta relação. Isto agrega mobilidade e liberdade de atuação nas tomadas de decisões, deixando o marketing da organização mais ágil para interagir com o mercado.



Cabe, portanto a área de marketing dar subsídios para a área internacional melhor atuar, entender e atender o mercado internacional.

Apresentada a estrutura da empresa, em relação às atividades internacionais, percebe-se a pequena quantidade de recursos humanos posicionados para operar as atividades neste mercado, colocando-se apenas cinco pessoas (um gerente, uma analista de comércio exterior, dois consultores que coordenam os *Partners* e um estagiário). Na Gerência de Negócios Internacionais não são obtidos grandes retornos. Mas a empresa, em contrapartida, não despense de muitos recursos e investimentos, ou seja, tem-se pouco retorno (ganho financeiro), mas também pouco investimento (custo financeiro).

Atualmente a empresa atua no mercado internacional através destes *Partners*, que possuem um acordo de representação e confidencialidade para atuar como revendedores de produtos extremamente customizados, em seus mercados locais. Em cada país existe uma empresa parceira, que atua no mesmo ramo de tecnologia e tecnologia da comunicação.

Apresentada a estruturação da empresa, relativamente pequena na ótica internacional, será descrita, abaixo, a divisão da área de marketing e suas funções.

#### 4.2.1 A estrutura da área de marketing

A empresa possui em sua área de marketing, uma força de trabalho bastante grande se comparada com outras áreas comerciais da empresa. Porém, pode-se dizer que, pelo tamanho do mercado atendido e complexidade das relações, tanto nacionais como internacionais, esta força de trabalho é adequada. A gerência de marketing foi estruturada para criar, implementar e controlar estratégias e ferramentas de marketing, que gerem oportunidades de negócios, levantando informações necessárias para decisões referentes à produtos e clientes e administrar processos/ações de marketing.

A gerência de marketing se divide em quatro núcleos com missões e atividades distintas. Estes núcleos são: Prospecção (PPC), Sistema de Inteligência de Mercado (SIM), Marketing de Produto (MKP) e Comunicação (COM). Cada núcleo possui um supervisor que tem a função de coordenar as atividades dentro destes núcleos.

a) Núcleo de Prospecção (PPC): este núcleo possui o objetivo de prospectar oportunidades de negócios. Os três colaboradores que compõem a área têm a incumbência de criar, gerir e manter a base do banco de dados de clientes, gerir o Portal WEB (conteúdo e design), fazer a teleprospecção e o acompanhamento estatístico do mercado. O marketing direto também diz respeito à área, envolvendo a definição do público-alvo, da comunicação e

de campanhas de e-mail marketing ou mala direta. A prospecção também acontece nos eventos em que a empresa participa, portanto a PPC deve coletar e gerar oportunidades em tais eventos.

Foi este núcleo que em 2008 redesenhou e definiu uma nova metodologia de prospecção. O Núcleo de Prospecção dedicou-se à reestruturação do Portal da empresa com estudos de arquitetura, benchmarking, prospecção *online* e usabilidade. O novo portal deve apresentar a empresa forma comercial com menos foco no produto e mais no mercado de atuação. Da mesma forma, organizou campanhas de prospecção que incrementaram em 300% o número de acessos ao site da empresa, consequentemente aumentando sua divulgação de maneira rápida e barata.

O PPC também é co-responsável pela Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, coletando as respostas via WEB, divulgando e estimulando à participação destes, e participando da análise, compilação e apresentação de resultados.

b) Núcleo de Sistema de Inteligência de Mercado (SIM): este setor da empresa é a fonte de informações externas à empresa, sendo composta por cinco pessoas. Existe, dentro deste núcleo, um sistema chamado RICH – Repositório de Informações da Concorrência em Hipertexto, onde são cadastradas informações da concorrência e mercado, com suas ameaças e oportunidades.

Existe também um guia setorial de segmentação no qual são abordados *script's* comerciais, fazendo relação entre as soluções ofertadas pela empresa e as necessidades do segmento, ou seja, o guia visa levantar necessidades do mercado inserindo-as nas soluções oferecidas. Outra atividade é em relação ao planejamento estratégico, disponibilizando aos gestores informações de segmentos para a tomada de decisão, contrapondo às metas comerciais e acompanhando os resultados esperados.

No ano de 2008, o SIM, desenvolveu pesquisas de mercado com *benchmarking*, comparando soluções, preços e homologações recebidas dos concorrentes. Apresentou um boletim com informações de oportunidades e ameaças presentes no mercado. Estas informações são direcionadas à área comercial e técnica, com dados de mercado e de produtos e soluções. Também é atribuição da área a Pesquisa Anual de Satisfação de Clientes, identificando temas a serem abordados e fatores críticos que influenciem diretamente a recomendação da marca.

c) Núcleo de Marketing de Produto (MKP): neste núcleo define-se como objetivo ser a fonte de informações internas, ou seja, ao contrário do SIM, o MKP visa oferecer informações sobre os produtos da empresa, não do mercado. Os dois colaboradores do núcleo devem

analisar o ciclo de vida dos produtos. Outra tarefa deste núcleo é produzir o plano de marketing que envolve a análise de cenários, objetivos, público-alvo, mercado, produto, posicionamento, análise SWOT, viabilidade e política de comercialização.

São funções desse núcleo ainda produzir cases, conteúdos (mapeamentos, *internet*, materiais promocionais, *folder's*, CD's) sobre produtos/soluções, realização de *benchmarking*, analisar as informações geradas pelo RICH, participar das reuniões com a engenharia sobre lançamentos de produtos, manter atualizado material de *Show Room* e representação em apresentações em eventos, marketing cooperado e entrevistas para assessoria de imprensa também são missões do núcleo dentro das atividades da gerência.

Alimentando informações internas, em 2008 o MKP, realizou alguns projetos como a alteração e melhor adaptação das nomenclaturas dos produtos e soluções antes usados pela empresa. Manteve atualizado o material promocional da força de venda, como o portfólio de soluções, participando de eventos apresentando a empresa e suas soluções, gerando apresentações customizadas, conforme seus produtos, todos customizados e distintos uns dos outros, variando de acordo com as soluções necessárias. O núcleo também envolveu-se com a força de vendas, organizando um grupo de estudos alinhado à metodologia de vendas SPIN com os outros núcleos, para facilitar as interações de vendas.

d) Núcleo de Comunicação (COM): tem como objetivo coordenar a comunicação institucional dentro e fora da empresa. Esta área deve manter a página do marketing na *intranet* atualizada, disponibilizar na empresa materiais promocionais sobre produto, distribuição e controle, bem como brindes. É a área da empresa responsável por organizar eventos, regionais e nacionais, pela assessoria de imprensa interna, elaborando pautas de produtos e negócios, comunicação das informações institucionais ao mercado e as relações públicas externas.

Ao núcleo COM, em 2008, foram vinculadas 5 edições do jornal interno, divulgou 22 novos *banners* para as áreas comerciais e realizou 8 campanhas internas direcionadas exclusivamente aos seus funcionários. Ele também foi responsável pela assessoria de imprensa com 430 matérias publicadas e 35 entrevistas concedidas a jornais e revistas, sendo a divulgação *online* representante de 84% do total de divulgações. O núcleo fez 10 anúncios em 20 revistas de grande circulação nacional, participou de 22 eventos em 2008, sendo 6 nacionais e 16 regionais, e é responsável por interagir a empresa com projetos sociais.

Como o próprio nome, o foco principal do trabalho deste núcleo são as ferramentas de comunicação: o Boletim de Marketing (entrevistas); o periódico de distribuição interna sobre a empresa; o apoio às estratégias de comunicação e prospecção; o estudo do endomarketing,

com eventos, apresentação de cases, Show Room, criação de jogos para integração dos colaboradores, bem como a divulgação do projeto social realizado pela empresa “Educando com Música”; e analisar projetos de terceiros e projetos internos. É tarefa desse núcleo ainda revisar textos promocionais e gerir a identidade visual, como logo e imagens dos produtos. Este núcleo é composto por quatro colaboradores, que em suma, preocupam-se atualmente em renovar a identidade da empresa, já que ela realizou uma mudança no seu *slogan* e seu posicionamento foi alterado da mesma forma.

A empresa possui definido um conjunto de ações que o Marketing propõe a seus Representantes Comerciais. Utiliza como estratégia básica a comunicação integrada com as empresas parceiras, visando realizar as ações de marketing. Este conjunto de ações chama-se Marketing Cooperado e a tarefa de controlar as atividades que o envolvem é do núcleo COM.

Esta estratégia de Marketing Cooperado tem como objetivos bem definidos: criar e consolidar a marca do Representante e da organização; gerar negócios e relacionamentos; estimular e premiar os melhores desempenhos comerciais e de suporte; potencializar regiões de maior interesse comercial; estabelecer critérios de participação do Representante e da empresa. Porém, este tipo de atuação cooperada com seus parceiros e representantes está desatualizada e não vem recebendo a atenção devida, conforme provisionado pelo marketing.

Todos os anos, a gerência entrega às áreas comerciais um Relatório de Marketing com as principais atividades dos quatro núcleos que integram a área, expondo seus resultados. O relatório objetiva mostrar como o marketing agrega valor à marca estimulando as vendas. Cada núcleo é responsável por desenvolver as atividades relacionadas no relatório de 2008, descrevendo-as.

As atividades relacionadas neste Relatório de 2008 são prioritárias do mercado interno, ou seja, a área de marketing desenvolve bastantes atividades nacionais, mas não abandona totalmente a área de negócios internacionais. O marketing produz algumas destas informações para a área de negócios internacionais, mas é de acordo com sua demanda e pedidos. Ainda há, na visão do próprio gerente de marketing, uma vasta gama de atividades que poderiam ser direcionadas para o mercado internacional, mas isso também depende do direcionamento que é dado pela estratégia da empresa.

O executivo de uma empresa indiana de equipamentos automotivos, A. Mahindra defende que “não se está seguro na sua casa, no seu território, a menos que se possa competir no exterior”, ou seja, as empresas não podem permanecer focadas apenas no mercado nacional, somente por não se achar preparada para atacar o mundo lá fora. Elas precisam estruturar-se para captar clientes internacionais. Portanto, a empresa precisa dar este

direcionamento logo, pois quando se der conta de que o mercado internacional é essencial, pode ser tarde para sua plena competitividade.

#### 4.3 O MARKETING INTERNACIONAL NA EMPRESA

De acordo com o que já foi exposto, referente à estrutura do marketing dessa empresa e às atividades internacionais apresentadas pelos autores, não se identifica uma estrutura, devidamente documentada, de marketing internacional. Não é possível encontrar nenhum processo ou procedimento que mostre um modelo de atuação de marketing nos mercados internacionais. Percebe-se, no entanto, que a empresa efetua atividades de marketing no ambiente internacional, mas não da maneira efetiva e necessária que o mercado e as variáveis internacionais demandam.

Basicamente, a empresa está moldando, continuamente, todas as suas atividades de marketing voltadas ao mercado nacional, para o mercado internacional. Conforme o gestor da área de marketing, tudo o que é feito no mercado interno pelos núcleos de marketing é previsto também sua adaptação ao mercado externo, ou seja, ao serem produzidos os folders, banners, eventos e outros, estão inclusas as preocupações referentes à adaptação destas ao mercado internacional.

A globalização é um fenômeno que influencia diretamente as ações da empresa nos mercados externos. Entender e saber dos riscos e oportunidades que a globalização traz à empresa é papel fundamental dos seus atores comerciais. Uma das perguntas do questionário aplicado aos supervisores foi quanto à visão do marketing frente ao fenômeno da globalização. Suas respostas foram convergentes, relatando alguns aspectos:

- *identificar novas demandas, com ações antecipativas e criação de cenários;*
- *fomentar o desejo do consumidor em adquirir os produtos e soluções da empresa;*
- *identificar as particularidades de cada segmento;*
- *análise da concorrência global, sendo fonte de informações e monitorando o mercado;*
- *globalizar a empresa.*

Por estar há pouco tempo no segmento internacional, a empresa vem constantemente estudando novas ações para esse mercado. Como em cada país existe um *Partner* (parceiro) que é utilizado como um canal de distribuição no seu território, a empresa possui poucas atividades relativas ao marketing internacional. Ela depende bastante dos *Partners* na tarefa de divulgar e representar a sua marca nos mais diversos tipos de eventos, feiras, dentre outros.

Nos últimos anos, a organização tem apresentado mais projetos para o mercado internacional. Pode-se dizer que somente no ano de 2009, já foram realizadas e estão provisionadas mais atividades vinculadas ao marketing internacional do que em todo ano de 2008. Na entrevista realizada durante o estudo, o gestor da área de marketing relatou que não adianta a empresa querer “abraçar” os mercados dos países de uma só vez, pois precisa ir se estruturando aos poucos e projetando-se em novos mercados para atender novos públicos. Segundo o gestor, a maneira que a empresa atua no mercado internacional é pertinente, pois ela ainda não tem marca forte o bastante para atuar “sozinha” internacionalmente.

Os *Partnes* representam o caminho mais curto para esta solidez requerida dos ambientes internacionais. Na sua ótica, o que diferenciará os concorrentes no mercado é o relacionamento com seus clientes, e isso os *Partners* possuem, por ser o seu mercado local. Fortalecer a relação com os parceiros e produzir a eles materiais e informações para atuar localmente é imprescindível para alcançar o sucesso internacional.

Esta opinião é compartilhada pelo gerente da área de negócios internacionais. Ao ser entrevistado, ele relatou que a empresa utiliza uma estratégia de entrada no mercado internacional na qual seu envolvimento no comércio exterior aumenta gradativamente com o tempo de sobrevivência e atuação. Primeiramente a empresa “olha” e analisa o mercado e prospecta um cliente; a seguir analisa e busca um parceiro neste mercado e com ele busca novos clientes. É até este ponto que a organização atua internacionalmente. A seguir seriam feitas investidas mais incisivas, comprando ou abrindo-se uma filial comercial e produtiva em cada mercado.

O importante desta visão é avaliar que a empresa ainda caminha a passos pequenos no mercado internacional e está criando, mesmo que vagorosamente, processos e estruturas que irão ajudá-la e fortalecer-se globalmente.

Dentre algumas destas lacunas deixadas de lado pela empresa, pode-se destacar a falta de incentivo à cultura internacional. Muitos materiais e informações são passadas pelas áreas, sem que sejam estudadas suas integrações com o idioma, moeda e legislações dos países de destino, por exemplo. Faltam nas pessoas, e na própria gestão, conhecimento e certa predisposição para atender bem estas necessidades. O retrabalho pelos responsáveis dos negócios internacionais ainda é bastante grande, o que diminui a competitividade e aumenta o tempo de resposta da empresa aos desejos do mercado internacional.

A importância internacional não pode somente permanecer na alta administração e gerências intermediárias, como se percebe hoje na organização. Na perspectiva de Chan e Mauborgne,

os resultados dependem do desempenho de todos, do topo às linhas de frente. E ela se destaca dos concorrentes por sua capacidade de execução somente quando todos os membros da organização estão alinhados com a estratégia e sempre dispostos a apoiá-la em todas as circunstâncias. (2005, p. 169)

É exatamente por causa desta carência cultural e esforço para que as necessidades internacionais sejam atendidas que a empresa perde tempo e, principalmente, competitividade no comércio internacional.

Um dado bastante interessante coletado, com o questionário aplicado aos supervisores de cada núcleo, foi o fato de um deles dizer: *pouco conhecimento do modelo internacional da empresa*. Ou seja, ainda existe uma comunicação bastante distante e fraca das intenções internacionais da empresa com seu quadro de funcionários. Por ser a área de marketing, onde os colaboradores devem saber claramente o que a empresa almeja e quais atividades de marketing lhes são atribuídas, evidencia-se a discrepância da comunicação na organização.

Para outra supervisora, a área de marketing deve ser a mais envolvida em “globalizar” as mensagens da empresa. Ou seja, o papel do marketing, se não for o mais importante, deve receber maior atenção por parte da empresa.

Analisando as atividades de “endomarketing”, para alinhar as relações internas, seria interessante estudar meios para a empresa conseguir elevar sua atividade internacional e disseminar entre seus funcionários a cultura internacional, como por exemplo: para quais países são exportados os produtos e quem são seus parceiros internacionais; e quais as reais necessidades, direitos e deveres das áreas perante as atividades internacionais, dentre outros.

Em consenso com a visão de Chan e Mauborgne (2005), os quais relatam que a transmissão destas informações precisa ser disseminada com foco nos líderes dentro dos grupos formais e informais e acompanhada por encontros periódicos, onde cada um pode demonstrar ao grande grupo de lideranças como estão suas atividades nestes quesitos, entende-se que estas ações trarão benefícios mais rápidos e claros à empresa.

Sabe-se que o marketing de uma empresa é feito por todos os seus colaboradores, e não somente pelos que tem contato direto com o mercado, como as áreas comerciais e de marketing. Diz-se que a melhor maneira de satisfazer seus clientes externos é satisfazer primeiro seus clientes internos. Tendo funcionários satisfeitos, com a empresa e com o que fazem, observa-se melhor desempenho em suas atividades, tornando-se o mais barato e mais eficiente meio promocional.

Em relação ao composto de marketing, apresentam-se as políticas de cada componente: produto, preço, praça (distribuição) e promoção.

Em relação aos produtos, totalmente customizados de acordo com as necessidades de cada cliente, seu processo produtivo não sofre praticamente nenhuma diferenciação. As soluções são parametrizadas com as necessidades dos clientes, sendo realizadas somente algumas atividades básicas como: tradução à língua espanhola; adaptação às legislações internacionais dos contratos e customização das interfaces dos produtos. A atualização do ciclo de vida dos produtos é uma ação que está sendo desenvolvida para o mercado nacional, e vem sendo adaptada ao mercado externo através da integração com a gerência de negócios internacionais.

O produto enfrenta certas resistências dos funcionários da empresa quanto às traduções na língua espanhola. Sendo os produtos customizados, eles dependem de manuais de treinamento, propostas de serviços, dentre outros documentos, os quais precisam ser encaminhados aos clientes na sua língua de origem, mas não é isso que acontece geralmente. As áreas da empresa, que elaboram documentos agregados aos produtos exportados, não o traduzem como deveriam. Isso atrapalha muito o processo de negociação dos parceiros com os clientes finais; isto não é saudável à imagem da empresa. Fica mais difícil satisfazer plenamente os clientes fazendo-os ler e manusear documentos que não estão redigidos na sua língua de origem ou na sua legislação vigente. Apesar de estar há seis anos atuando internacionalmente, as áreas ainda não se enquadraram com estes requisitos básicos, realidade que atrasa e enfraquece a fidelidade da clientela internacional à empresa.

Enquanto muitas empresas concorrentes já estão totalmente integradas ao mercado internacional, a organização ainda sofre com esta má prestação de serviços internos aos clientes internacionais, revisando manuais, propostas e avaliações. Os gestores da empresa não podem admitir que ainda ocorram estes equívocos, pois, claramente, seus concorrentes internacionais não os fazem.

Outra realidade que agrega vantagem competitiva à empresa é sua política de garantias. Por fabricar hardwares e softwares, itens altamente customizados e com valor agregado, sua garantia é de três meses (hardware) e doze meses (software). Esta garantia oferecida aumenta o valor do produto. Em se tratando de compra de produtos de outros países, os clientes finais precisam obter esta confiança do produtor.

No design e qualidade a empresa utiliza as mesmas variáveis ao mercado nacional e internacional. Ela possui certificações como ISO 9001 e foi a primeira empresa brasileira a receber a TL 9000 (certificação específica para a área de telecomunicações, que estabelece parâmetros mundiais, inclusive com medição comparativa sobre as melhores práticas do setor). Além de atestar sua qualidade, estas certificações são importantes ferramentas



promocionais à imagem da empresa e de seus produtos; são qualificações usualmente levantadas em suas atividades comerciais. Pode-se dizer que isto agrega vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Tratando-se de uma das mais importantes variáveis, o preço, que é a única variável que traz renda à empresa dentro do composto de marketing, a atuação do marketing é bastante ausente nesta questão. As decisões de precificação dos produtos são feitas exclusivamente pela análise da gerência de negócios internacionais. O marketing não interfere na decisão a ser tomada. Toda a análise e interação com a moeda internacional é feita sem o acompanhamento da área. Basicamente o gerente de negócios internacionais analisa os preços cobrados pela concorrência, bem como o custo de produção de cada produto e define a melhor solução para inserir o produto no mercado internacional.

Por escolha estratégica da empresa, os preços praticados no mercado internacional são os mesmos para qualquer país. A organização definiu que atuaria somente com preço uniforme. As particularidades de desconto e promoção são analisadas caso a caso.

Em decorrência do marketing pouco atuar na pesquisa e análise do mercado internacional, as informações da concorrência estão bastante concentradas na área de negócios internacionais. Esta realidade enfraquece a relação do marketing com esta variável, que necessita de intenso estudo das condições de atuação da concorrência internacional. Ou seja, o marketing da empresa tem uma importância muito reduzida, em relação ao preço, para a gestão internacional.

O fator preço pode ser mais bem explorado pela organização. Ela tem capacidade de oferecer facilidades à venda dos produtos e serviços por seus parceiros. O preço que eles pagam a empresa X para obtê-los, sendo que eles precisam negociar com os clientes finais, faz com que muitos deles tenham dificuldades em obter o retorno desejado nesta transação. Esta realidade pode motivar os *Partners* a buscar maiores facilidades em outras empresas

A relação de custo dos produtos internacionais é menor que a nacional, por exigir da empresa força de vendas menor que a nacional. Por isso, ela deve dar preço mais baixo e principalmente facilitar as vendas. Como os preços são únicos para o mercado internacional, a empresa gera bons negócios em um país e em outro ela tem dificuldades, justamente pela diferença de mercados e concorrências enfrentados.

O novo modelo prioriza a criação de Agendas para cada país justamente pelo fato de ela agregar mais detalhes de como seus produtos e preços estão posicionados. A Agenda facilitará que fraquezas sejam identificadas e forças sejam valorizadas.

Sobre o prisma da distribuição, a empresa exporta seus produtos entregando-os no mercado local dos *Partners*, que revendem aos clientes finais. Por meio de transportadoras, que fazem o frete do Brasil até o país de destino, a empresa utiliza um despachante aduaneiro responsável pelos despachos e desembaraços dos produtos. Assim que chegam ao país de destino, os equipamentos são deslocados da forma que o parceiro local achar melhor e mais adequada, de acordo com suas necessidades e recursos, até o cliente final (usuário) do equipamento.

Este tipo de exportação configura-se, portanto, como exportação direta, na qual a empresa não utiliza intermediários internos. Ela somente necessita que seu parceiro distribua o produto no mercado, visto que seu produto não é um bem de consumo final. Seus clientes finais são empresas, comércio conhecido como B2B (*Business To Business*).

A empresa não se compromete com os percursos que o seu produto faz dentro do país de destino. Ou seja, em todas as vendas internacionais, a empresa que compra e paga para o equipamento ser exportado, não é a mesma na qual será instalado o produto, a não ser que sejam equipamentos de *Show Room* (vendas facilitadas para exposição e apresentação das soluções aos *Partners* e potenciais clientes).

Portanto, em quase todos os processos de exportação, o usuário do produto não é o mesmo no qual o produto será entregue. Este processo pode atrasar mais a entrega do produto, mas é uma boa maneira de aumentar as relações internacionais da empresa. Como seu mercado internacional ainda não demanda muitas vendas, a logística de entrega é apenas a contratação das empresas transportadoras até o país de destino e o *Partner* se preocupa com a locomoção interna do produto.

Por esta razão, a empresa mantém um sistema de informática (Intranet), bastante interativo com seus parceiros, para agilizar o processo de identificação de oportunidades, definição da solução necessária e a negociação junto ao cliente final. Como a fabricação dos produtos está bastante longe do destino final, perdas com atrasos operacionais, de informações e processuais são prejudiciais à competitividade. Tal processo é determinante para seu sucesso internacional.

As promoções da empresa são feitas basicamente por seus parceiros. Eles têm a tarefa de expor à marca da empresa nos seus negócios locais. A área de marketing também oferece um suporte aos *Partners* com apresentações promocionais dos produtos e soluções. Atualmente, a empresa está entregando aos *Partners* alguns folders cujo conteúdo são soluções e facilidades agregadas a seus produtos, dentre outros materiais promocionais. Mas, conforme a responsável pelo núcleo COM, pelo fato de ter poucas informações a respeito da

cultura dos países, não se sabe que tipos de brindes ou eventos nos mercados são mais adequados.

Na perspectiva de Buzz-Allen & Hamilton (HSM Management, 2002), cada vez mais empresas globalizadas reconhecem que as parcerias estratégicas possibilitam crescimento a um custo muito menor do que se atuassem isoladas nos mercados. As atividades geram mais retorno se executadas em conjunto. Assim, a empresa X necessita criar cada vez mais subsídios para que a relação com seus parceiros dêem bons frutos. Elaborar ferramentas de marketing promocional é um dos melhores meios para isto. Apoiar as ações de marketing dos parceiros reforça a atenção e a importância dadas a eles pela empresa em prol de melhores benefícios e retornos.

Outra forma bastante interessante de promoção são as revistas de circulação internacional. Ainda é pequena a inserção da empresa nestes meios, mas, por exemplo, o gerente de negócios internacionais já concedeu algumas entrevistas para revistas internacionais, fato que eleva e vem divulgando a marca na mídia internacional.

Não é descrita, no Relatório de Marketing de 2008, nenhuma atividade relacionada à análise das variáveis ambientais internacionais (culturais, econômicas, tecnológicas e político-legais) expostas na seção 2.3. Pode-se creditar tal fato, em razão da empresa possuir um representante em cada país. As análises ambientais são preliminarmente feitas pelos *Partnes* locais, mas é necessário preocupar-se, mesmo que seja de forma superficial, com estas variáveis incontrolláveis.

Em resposta ao questionário, um supervisor relatou que a simples contratação de pessoas que falassem outras línguas (inglês e espanhol) dentro da área de marketing, iria facilitar as análises das variáveis e já iria ser a porta de entrada ao conhecimento de outras culturas.

Se a empresa deixa estas análises ambientais na responsabilidade de seus parceiros, ela torna-se muito dependente deles e, tendo seus parceiros outras marcas fornecedoras de tecnologia e serviços, a organização corre o risco de ser colocada em segundo plano nas negociações internacionais e nos planos dos parceiros. Este poder deve estar nas mãos da empresa e não na mão dos parceiros. As informações do mercado precisam estar dentro dos bancos de dados de cada país ou mercado.

A Agenda do país, proposta por Cateora e Graham (2009), a qual serviu de base para o modelo proposto a seguir, exemplifica claramente a importância que essas informações têm para a empresa. Tais informações são hoje colhidas pela própria área de negócios internacionais, seus *Partners* e consultores. Esta tarefa deveria ser da área de marketing, pois

o objetivo de se ter uma área de negócios é cuidar exclusivamente da relação com os parceiros e suas transações, não se preocupando com a coleta e geração de informações do mercado.

A gerência de negócios internacionais deveria receber essas informações do marketing, através da pesquisa de mercado, para poder analisar quais nichos de mercado deveria buscar, identificar concorrentes e oportunidades, dentre outras decisões a serem tomadas pela empresa.

Pesquisas de mercado, análise dos concorrentes e avaliação das oportunidades nos segmentos, por exemplo, não foram contemplados no relatório de 2008. Mas hoje, a área de marketing já está produzindo alguns documentos que visam atender estas necessidades, identificando: concorrentes, oportunidades, ameaças, tamanho, potencial, crescimento e qualidade de cada mercado e/ou segmento. Este projeto visa “aclarar” os segmentos de mercado nos quais a empresa atua e os que ainda pretende atuar. Este projeto está em andamento em 2009, mas até o presente momento desta pesquisa, não estava finalizado. Um dos supervisores respondeu ao questionário dizendo que *a área de marketing deve estar sintonizada com a ocorrência dos fenômenos globais para a previsão de cenários*, ou seja, deve oferecer segurança e suporte à empresa para suas decisões comerciais.

Em certo momento da entrevista com o gestor da área de marketing foi levantado o questionamento sobre a importância do mercado internacional para a empresa. Para ele, o mercado nacional ainda possui muitas oportunidades de crescimento e existem muitos campos de atuação ainda desconhecidos. Talvez por isso a empresa não tenha voltado os olhos totalmente para a área internacional, a qual tem agregado grande valor à marca, em relação ao que o setor merece. Segundo ele, de nada adiantaria também atuar internacionalmente se a empresa não possui a estrutura necessária para entender as necessidades dos mercados e atendê-los.

Serviços e relacionamentos internacionais bem cultivados são a melhor forma de ultrapassar as barreiras comerciais que existem na língua, cultura patriarca, entre outros obstáculos a serem superados.

Uma observação interessante levantada através das entrevistas é que o controle, perante a validade e resultado efetivo dos eventos e todas as atividades realizadas pelo marketing, são através de *feedback* dos participantes e clientes. Em todas as atividades de marketing de qualquer núcleo, há a preocupação de gerar dados e informações para agregar conhecimento que será aplicado em ações futuras.

Percebe-se enraizado no pensamento do gerente da área de marketing a importância de entender as variáveis que envolvam: quem compra dentro das organizações, por que compra e

como compra. Por isso a importância dos *Partners*. São eles que têm contato direto com os clientes finais e usuários dos produtos e devem entender muito bem como funciona o processo de negociação e compra nestes clientes.

#### 4.4 PROPOSIÇÃO DO NOVO MODELO INTERNACIONAL

Uma importante consequência deste estudo é desenvolver uma forma/modelo de situar a empresa no mercado internacional, através do marketing. Portanto, não será proposto um Plano de Marketing Internacional, mas a elaboração de um modelo de atividades de marketing internacional que atenda a demanda de seu mercado externo.

Após expor os três modelos de marketing, utilizar-se-á o de Cateora e Graham (2009) como base para a proposição do novo modelo à empresa X. Na visão deste autor, este é o modelo que mais adequado ao atual perfil da organização. Como a empresa X atua em parceria com empresas locais de cada país, é pertinente que se desenvolva um banco de dados do país ou região, com todas as informações de mercado necessárias para o sucesso internacional. E, como a proposição final deste modelo é o desenvolvimento da “Agenda do País”, com dados e informações específicas de cada localidade, o modelo de Cateora e Graham (2009) terá grande relevância à empresa e sua forma de distribuição.

Na compreensão deste autor, a empresa X apresenta um quadro favorável a atuação internacional. Ela possui um produto competitivo e ferramentas estratégicas, como as parcerias, que agregam valor à expansão internacional. Porém, é preciso que a empresa e seus líderes deixem de esperar que a área internacional dê retornos consideráveis sem que sejam investidos recursos, tanto financeiros como humanos, em busca da melhoria dos negócios internacionais. A organização deve continuar a estruturar-se para entender e atender cada vez melhor ao mercado internacional.

Tal estruturação diz respeito a melhoria contínua da relação com seus *Partners* internacionais. Um estudo de Booz-Allen & Hamilton (HSM Management, 2002) mostrou que empresas vencedoras tem um índice de sucesso médio de 90% em suas parcerias; estes dados comprovam que quanto melhor é a relação entre parceiros, melhor será o resultado final destas alianças. O modelo a seguir busca dentre outras coisas, estimular a empresa a otimizar esta relação e cada vez mais extrair bons resultados dela.

É com este objetivo que se apresenta este modelo. Enraizado como um processo, com resultados esperados e mensurados, que este modelo de atuação de marketing internacional é descrito.

Estando a Gerência de Marketing dividida em quatro núcleos, com objetivos e atividades distintas, serão identificadas diretrizes predispostas nos núcleos com o modelo proposto, pois acredita-se que a estruturação da área de marketing é adequada e pode facilitar a adaptação ao novo modelo de marketing internacional. Ou seja, as atividades serão apresentadas vinculando-se cada núcleo – **SIM, COM, MKP, PPC** – que terá a incumbência de realizá-la.

Durante a criação do modelo é importante que a área de marketing, mais especificamente o núcleo de **Comunicação – COM**, em conjunto com a área de negócios internacionais, desenvolva apresentações para todos os colaboradores da empresa sobre a área internacional. Ou seja, apresentações que insiram no público interno a mentalidade e cultura internacional destacadas pelos estudiosos, como uma das necessidades determinantes para o desenvolvimento internacional. Este projeto terá apresentações periódicas que serão demonstradas à todos os colaboradores – divididos por áreas para apresentar a importância específica de cada setor na empresa – a fim de divulgar a atuação internacional, melhorando a visibilidade interna e, por consequência, o interesse internacional dos funcionários.

Para a criação deste modelo, a “Agenda do País” de Cateora e Graham (2009) será referência, pois como a empresa ainda exporta para poucos países é viável criar informações agregadas em um banco de dados de cada país para facilitar as investidas de marketing e seus negócios. Tal modelo segue, também, a linha dos 4 A's de Richers (2000). Cada etapa do modelo descreve um A, ou seja, primeiro analisa-se o mercado com a pesquisa mercadológica e posteriores análises; depois surge a ativação e adaptação com a análise competitiva e a Agenda do País criada pelo modelo. A avaliação das atividades já vinha sendo desenvolvida pela área de marketing, por pesquisas e *feedback* com os parceiros, com os clientes e com os próprios colaboradores. Serão apenas acrescentadas algumas atividades de avaliação no modelo.

Para a criação destas Agendas, apresentam-se os passos iniciais do modelo.

A primeira e primordial atividade para atacar o mercado internacional é a **Pesquisa de Mercado**, na qual métodos são utilizados para determinar quais os mercados mais atraentes, de forma sistemática. Esta primeira análise fica subordinada ao núcleo **SIM**, que já atua no mercado nacional com pesquisas e análises mercadológicas.

### **1 – Pesquisa “Contínua” de Mercado:**

- Potenciais parceiros (pois a empresa utiliza um modelo de *Partners* compatível com suas necessidades e objetivos, analisando-se histórico, estrutura, situação financeira, potencial de mercado, etc);

- Histórico do país, das empresas, da sociedade (levantamento da história da região para conhecer não somente possíveis parceiros, mas também dados da política, legislações, dentre outras variáveis que influenciem as ações empresariais);
- Grandes, Médias e Pequenas empresas do país (a fim de levantar a situação das empresas instaladas no país para identificar as melhores oportunidades);
- Localização geográfica (analisar a localização do país buscando aprimorar as ações para atuar nas localidades de forma estreita);
- Instituições sociais (destacar a atuação das instituições na sociedade em prol da sua melhoria social);
- Sistema político (análise das variáveis políticas): Estrutura política; Partidos políticos; Estabilidade do governo; Impostos especiais; Papel do governo local.
- Sistema legal (análise das variáveis legais): Organização do sistema jurídico; Participação em patentes, marcas registradas e outras convenções.
- Costumes e práticas de negócios (levantar dados sobre as características de negociação aparentes);
- Religião e outros sistemas de crença (principalmente para identificar barreiras à aceitação da empresa no país): Doutrinas e estruturas ortodoxas; Relacionamento com as pessoas; Quais religiões são proeminentes?
- Condições de vida (dados estatísticos que demonstrem o desenvolvimento do país): Qualidade de Vida; Expectativa de Vida; Taxas de crescimento; Distribuição da população (áreas geográficas - densidade e concentração urbana, suburbana e rural; taxas e padrões migratórios.
- Idioma (para conhecer uma das principais razões da empresa não ser aceita no mercado): Idiomas oficiais; Línguas escritas *versus* línguas faladas; Dialectos.
- Fontes de Pesquisa:
  - ALICEWEB (site governamental que oferece informações estatísticas sobre países no mercado externo);
  - ALADI (Associação Latino Americana de Integração);
  - MERCOSUL (Mercado Comum do Sul);
  - WTO (Organização Mundial do Comércio);
  - UNTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento);
  - Embaixadas do Brasil nos países.

- Resumo da Pesquisa: ao final da pesquisa, contendo os principais pontos que devem ser inseridos no início do relatório. Apresentar uma rápida ideia dos pontos cruciais do relatório, como os aspectos da cultura que são necessários para fazer negócios no país, mas que ignora ou supõe serem diferentes com base no seu critério de auto-referência.
- Anexos.

Em seguida, apresenta-se a etapa da Análise Econômica e Tecnológica. Ficando a cargo da interação dos quatro núcleos identifica-se abaixo a atividade específica de cada núcleo:

### **1 – Núcleo de Sistema de Inteligência de Mercado (SIM):**

**Introdução:** síntese da situação econômica do país ou empresa.

- Estatísticas e atividade econômicas:
  - Produto nacional bruto (PNB ou PIB): Total, Taxa de crescimento (PNB ou PIB real), Renda *per capita*, Distribuição da riqueza (classes de renda; proporção da população em cada classe; a distribuição é distorcida?);
- Transporte de superfície: Infra-estrutura, Modalidades, Disponibilidade, Taxas de utilização, Portos;
- Sistemas de comunicação e informação: Tipos, Disponibilidade, Taxas de utilização;
- Condições de trabalho: Relações empregador-empregado, Participação do empregado nas empresas (lucros, decisões), Cultura empresarial, Salários e benefícios.

### **2 – Núcleo de Prospecção (PPC):**

**Principais segmentos:**

- Percentual de contribuição de cada segmento para o PNB ou PIB;
- Proporção de empresas públicas e privadas e suas relações;
- Investimento estrangeiro: Oportunidades?, Quais segmentos?;
- Estatísticas comerciais internacionais:
  - Principais exportações: Valores, Tendências;
  - Principais importações: Valores, Tendências;
- Situação da balança de pagamentos: Superávit ou déficit?, Últimas tendências;
- Taxas de câmbio: Taxa de câmbio atual, Tendências;



- Restrições comerciais: Embargos, Quotas, Impostos e Tarifas de importação, Licenciamento, Impostos alfandegários, Acordos de Blocos Econômicos;
- Força de trabalho: Volume, Taxas de desemprego;
- Taxas de inflação.

### **3 – Núcleo de Marketing de Produto (MKP):**

#### **Desenvolvimento em ciência e tecnologia:**

- Tecnologia atual disponível (computadores, máquinas, ferramentas etc.);
- Percentual do PNB ou PIB investido em pesquisa e desenvolvimento;
- Capacidade tecnológica da força de trabalho e da população em geral;

### **4 – Núcleo de Comunicação (COM):**

**Mídia:** pesquisa dos dados sobre todas as mídias disponíveis; na Agenda do país serão selecionadas mídias específicas como parte da estratégia do mix promocional.

- Disponibilidade de mídia;
- Custos: Televisão, Rádio, Imprensa, Outras mídias (cinema, mídia externa etc.).
- Cobertura das várias mídias;
- Percentual da população atingido por cada mídia;
- Realização de Eventos, Feiras, Convenções, Palestras;
- Resumo da Pesquisa: resumo contendo os principais pontos econômicos e tecnológicos e deve ser inserido no início desta análise.
- Anexos.

Uma terceira etapa do modelo proposto é a Análise da Competitividade no Mercado, na qual atribuição procede dividida entre todos os núcleos da área de marketing. Em cada tópico apresenta-se a sigla dos núcleos responsáveis por cada atividade, que nesta fase trata das variáveis que influenciam o mercado.

**1 – O produto:** os núcleos **MKP** e **SIM** são responsáveis por analisar este item interagindo o produto com o mercado:

**Núcleo de Marketing de Produto (MKP):**

- Avalia o produto em termos de inovação conforme a percepção do mercado-alvo: Vantagem relativa, Competitividade, Aceitabilidade de empresas e produtos estrangeiros, Complexidade, Funcionalidade, Principais problemas e resistências à aceitação do produto;
- Inovação dos produtos: Necessidades do mercado, Tendências.

**Núcleo de Sistema de Inteligência de Mercado (SIM):**

- Exigências do mercado: Identificar estas exigências (técnicas e comerciais), Se é possível atendê-las, Utilização dos Certificados de Qualidade;

**2 – O mercado:** os núcleos **SIM**, **PPC** e **COM** encarregam-se de analisar o mercado e suas variáveis:

**Núcleo de Sistema de Inteligência de Mercado (SIM) e de Comunicação (COM):**

- Descreve os mercados potenciais do produto: Região geográfica, Modalidades de transporte e comunicações disponíveis na região, Hábitos de compra empresarial (padrões de uso, preferências de características do produto, hábitos de compra), Promoção e propaganda (mídia de propaganda geralmente utilizada para atingir seu mercado-alvo), Promoções de vendas comumente usadas (amostras, cupons etc.), Estratégia de formação de preços (como são formados; tipos de descontos disponíveis).

**Núcleo de Prospecção (PPC):**

- Compara e contraste o seu produto com o produto da concorrência: Produtos / Empresas concorrentes (Marcas; características (qualidade, inovações, design), Preços da concorrência, Métodos de promoção e propaganda da concorrência, Canais de distribuição da concorrência;
- Levanta possíveis segmentações de mercados;
- Tamanho / Potencial do mercado: Dimensão, Riscos, Infraestrutura, Vendas estimadas do segmento para o ano planejado, Vendas estimadas para sua companhia para o ano planejado.

**Núcleo de Sistema de Inteligência de Mercado (SIM):**

- Participação do governo no mercado: Agências que podem ajudá-lo, Regulamentações governamentais;
- Resumo da Pesquisa: resumo contendo os primeiros problemas e oportunidades que requerem atenção em seu mix de marketing e deve ser inserido no início desta análise;
- Anexos.

Com estas análises, adaptadas do modelo de Cateora e Graham (2009), a empresa pode criar a Agenda de cada país, contendo informações de toda natureza, para dar subsídios à área comercial conseguir sucesso, segundo seu mix e variáveis do marketing internacional.

Portanto, apresenta-se abaixo o Modelo de Marketing Internacional, finalidade deste estudo, dividindo as atividades por cada um dos quatro núcleos de marketing.

### **AGENDA DO PAÍS**

**Introdução:** inserir o resumo da Agenda.

**1 – Objetivos de marketing** (devem ser determinados pela gerência de marketing, em concordância com os desejos empresariais como um todo): Missão, Visão, Mercados-alvo e Públicos-alvo (descrição específica do mercado), Vendas esperadas para o ano planejado, Expectativa de lucro para o planejado, Cobertura e penetração de mercado.

#### **Núcleo de Marketing de Produto (MKP):**

**2 – Adaptação do produto:** análise da competitividade como fonte de informação, Componentes essenciais, Componentes de serviços de apoio.

**3 – Mix promocional:** relacionam-se aqui os componentes do mix como propaganda, promoção, preço e praça.

#### **Núcleo de Comunicação (COM):**

- Propaganda (priorizar integração com *Partners*): Objetivos, Mix de Mídia, Participação em Feiras de segmentos, Eventos, Convenções, Missões, Criação de apresentação para “Vitrine do Exportador” (site gratuito governamental gratuito para divulgação de empresas exportadoras) divulgada aos países, Materiais Promocionais (apresentações, portfólios de produtos, CD's), Criação do Vídeo Institucional da empresa (em português, inglês e espanhol), Mini Seminários, aos funcionários, para apresentar as atividades

internacionais da empresa, visando criar cultura e comprometimento internacional, Mensagem (considerando diferenças culturais), Custos;

- Promoções de vendas: Objetivos, Prêmios, Custos, Venda pessoal, Outros métodos promocionais;
- Distribuição:
  - Documentação exigida: Conhecimento de embarque aéreo, Recibo da companhia de navegação, Fatura comercial, Fatura completa (declaração de exportação do transportador, certificação de origem, documentação especial), Pedidos de seguros, Agente transitário;
  - Canais de distribuição: Avaliação de desempenho dos *Partners*, Pesquisa de satisfação, Atividades para ampliar a integração com os *Partners*, Potenciais alianças/parcerias, Análise das necessidades de mercado dos *Partners* (Mix de Marketing).

#### **Núcleo de Sistema de Inteligência de Mercado (SIM) e Gerência de Marketing:**

- Determinação de preços:
  - Será baseado em: preço alto, preço baixo, preço de defesa, margem sobre os custos? (em relação ao preço do mercado), Buscar possíveis facilidades às vendas para *Show Room*, Custo de embarque das mercadorias, Custo de transporte, Custos do seguro, Taxas alfandegárias, Impostos de importação e imposto sobre o valor agregado, *Markups* e descontos, Margens brutas da companhia, Flutuação da moeda, Inflação, Subsídios governamentais (*Drawback's*, incentivos), Condições de venda (*EX works*, *FOB*, *FAZ*, *C&F*, *CIF*, *CIP*, etc.; vantagens/desvantagens de cada um), Compatível com a qualidade do produto?, Cuidado competitivo em relação aos principais concorrentes, Descontos possíveis?, Quando?, Quanto?, Alternativas se os custos aumentarem?, Risco de *DUMPING*?, Métodos de pagamento (pagamento antecipado, contas abertas, vendas em consignação, transferências à vista, a prazo ou com data marcada, cartas de crédito).

#### **Gerência de Marketing:**

- 4 – Orçamentos e relatórios financeiros:
  - Orçamento de marketing: Despesas de venda, Despesas de promoção/propaganda, Despesas de distribuição, Custo do produto, Outros custos, Relatório anual de lucros e perdas (retornos de longo prazo).

**Núcleo de Comunicação (COM):**

5 – Exigências de recursos: Controle do processo frente às exigências do mercado, Financeiro, Pessoal capacitado, Capacidade de produção, Cadastro no ALICEWEB e SISPROM (site governamental que oferece isenções fiscais para atividades internacionais).

6 – Resumo da Agenda: resumo contendo os principais pontos do modelo e deve ser inserido no início como Introdução.

- Fontes de informação para todas as pesquisas prévias e Modelo: MRE, MDIC, Secex, Centro de Negócios Internacionais (CNI), Apex-Brasil, Confederação Nacional das Indústrias (CNI), Câmaras de Comércio Bilaterais, Centros Internacionais de Promoção de Importação;
- Anexos.

A agenda, uma para cada país ou segmento de mercado, agrega conhecimento tanto para a empresa como para seus parceiros internacionais.

O modelo descrito acima, baseado em importantes autores da ciência do marketing internacional, agrega bastante valor à atuação externa da empresa X. A organização passa por uma reestruturação das atividades comerciais e está expandindo suas ofertas ao comércio exterior. Ela vem aumentando as oportunidades de serviços para seus clientes, como por exemplo, ferramentas de *outsourcing* e inteligência competitiva.

Por essas razões, torna-se ainda mais visível a adaptação e o aperfeiçoamento da prestação de serviços interna. Todas as áreas da empresa devem estar cientes de como se caracteriza a atuação no mercado internacional, para que elas possam se enquadrar com as exigências destes mercados. Sabendo cada área a sua importância, para que se conquistem bons resultados nos negócios internacionais, melhor será sua mobilização para um atendimento de qualidade aos parceiros e clientes.

Portanto, este modelo congrega atividades inovadoras de marketing e adéqua-se na atual diretriz que os processos nacionais de marketing estão pautados.

## 5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

A contextualização do marketing no ambiente atual está cada vez mais dinâmica; grande parte desta dinamicidade é consequência do fenômeno da globalização e sua interatividade com os mercados de cada país.

Nesta perspectiva, o marketing deve atuar de maneira nacional, protegendo e potencializando sua diferenciação interna, e no mercado internacional, estudando as variáveis, controláveis e incontroláveis, que integram as atividades de marketing, como a adaptação do preço, produto, distribuição e promoção, e os ambientes culturais, político-legais, econômicos e tecnológicos. A estas variáveis, inseridas no mercado internacional, são agregadas incertezas e riscos maiores do que no mercado nacional. Isto justifica a importância que a empresa deve dar a tais variáveis.

Neste contexto, o presente estudo desenvolveu-se com o objetivo geral de descrever e analisar o modelo de marketing internacional da empresa X, considerando os modelos existentes, em relação às atividades da área de marketing de 2008 e o primeiro semestre de 2009.

Esta pesquisa foi estruturada e baseada nos conceitos de diversos autores, contribuindo no conhecimento do tema proposto e construção deste estudo. Os principais autores nos quais se baseou o estudo foram: Cateora e Graham, Czinkota e Ronkainen, Kuzaqui, Nosé Junior, Pipkin e Giuliani.

Analisando a bibliografia referente ao tema foram traçados objetivos específicos que propiciaram as seguintes considerações.

Referindo-se ao primeiro objetivo específico, o estudo descreveu o conceito, composto e variáveis ambientais inseridas nas análises do marketing internacional. Grande parte do estudo dedicou-se a apresentar e talvez desmistificar as relações de marketing internacional existentes com as empresas e suas ações em campo nacional. Ou seja, percebe-se que o marketing internacional não é um conceito que difere muito do marketing doméstico.

Empresas que desejam atuar internacionalmente precisam preocupar-se com a interação de suas ações internacionais ao marketing que não são atividades complexas. Tanto o marketing internacional como o doméstico possuem componentes praticamente iguais, o que difere um do outro, principalmente, são a complexidade e dinamicidade das informações e variáveis de mercado. No âmbito internacional, as informações estão mais longe da empresa e isso pode trazer um atraso ou desconhecimento das suas transformações. O risco no mercado internacional é muito maior, pois: aumentam o número de concorrentes, o tamanho

do mercado, suas influências são diversas e as barreiras econômicas e comerciais são mais acentuadas.

O segundo objetivo específico foi alcançado descrevendo-se a estrutura da área de marketing da empresa, cuja divisão está pautada em quatro núcleos denominados de Núcleo de Comunicação (COM), de Sistema de Inteligência de Mercado (SIM), de Prospecção (PPC) e de Marketing de Produto (MKP), cada um deles tem atividades distintas relativas às intenções da empresa no mercado. Apresentou-se também as características da área de marketing e suas respectivas atividades, na limitação temporal da pesquisa, desenvolvidas por cada núcleo.

Descrevendo a concepção do marketing internacional, foram criados subsídios e conhecimentos para analisar o modelo de marketing internacional da empresa; terceiro objetivo específico deste estudo. Como um dos objetivos específicos deste estudo, não se identifica na empresa um modelo de marketing internacional. Ela possui um modelo de marketing no Brasil, com metas e atividades definidas. Quanto ao marketing internacional, a empresa utiliza-se das premissas do mercado nacional, ou seja, as atividades desempenhadas ao mercado doméstico são moldadas ao ambiente internacional. Nas atividades que a área realiza visando o mercado nacional, seus colaboradores pensam e interagem com a área internacional da empresa para que estas atividades também sejam adaptadas ao mercado internacional.

Com as atividades de marketing nacional sendo adaptadas ao marketing internacional, a empresa deixa de estudar o que realmente é válido para o marketing internacional. Como a própria supervisora comentou, fica difícil para o marketing saber quais brindes ou materiais são mais bem aceitos pelo mercado internacional; agrega-se a isto a falta de pesquisas de mercado a fim de identificar a cultura, comportamento e desejos dos agentes internacionais.

Para se identificar estas atividades da empresa foram coletadas informações através de entrevistas com dois gerentes, de marketing e de negócios internacionais e aplicado um questionário a cada supervisor dos núcleos, além de uma pesquisa documental (relatórios, documentos e *intranet*).

Estes métodos de pesquisa agregaram informações para se concluir que a empresa também não cultiva uma cultura internacional, pois até mesmo um dos supervisores não sabia quais eram as pretensões e políticas internacionais da empresa. Sua estrutura e o quadro de funcionários necessitam ser aculturados para a criação de valores e costumes que busquem atender o mercado internacional. Pequenos cuidados como documentos na língua do país de

origem, documentos contratuais adaptados à legislação internacional e prestadores de serviços que falem outras línguas são algumas dificuldades encontradas na empresa.

É importante ressaltar a maneira como a empresa atua no mercado internacional. *Partners* locais, um em cada país, são os canais com os quais a empresa conta para atuar no mercado internacional. Seus *Partners* são a interface da empresa junto a seus clientes finais. A empresa vende seus produtos e soluções aos parceiros e eles possuem a tarefa de negociar e comunicar-se com o mercado devido a proximidade das suas operações comerciais, revendendo aos clientes finais.

É visível que a área geográfica do mercado internacional no qual a empresa atua é tão grande quanto à brasileira e, segundo os autores utilizados neste estudo, este ambiente internacional é mais concorrido que o mercado nacional. Assim, a força de vendas internacional precisa ser vista da mesma forma. Qualquer empresa que vise colher bons resultados internacionais precisa dar atenção e recursos para tal.

Devido à pequena quantidade de pessoas na área internacional, torna-se mais importante o trabalho da área de marketing no que se refere ao estudo das atividades e das variáveis internacionais.

Atualmente a empresa depende muito das atividades dos parceiros para obter resultados nestes mercados. Atividades como prospecção e comunicação no mercado são feitas basicamente pelos parceiros e os responsáveis pela área de negócios internacionais. A análise dos concorrentes, dos costumes e da cultura dos mercados, das oportunidades e ameaças enfrentadas internacionalmente, são atividades que somente neste ano estão sendo analisadas e estudadas pela área de marketing. Muitas tarefas, que são de propriedade do marketing vêm sendo realizadas pelos *Partners* internacionais e pela área de negócios internacionais; isto afeta negativamente o foco comercial que estes necessitam para gerar os negócios desejados.

E, referente ao último objetivo específico, o pesquisador sugere a criação de um modelo de marketing internacional, baseado no modelo de Cateora e Graham (2009). A proposição do novo modelo leva em consideração a atual divisão da área de marketing, bem como as atividades relacionadas a cada núcleo. Não foi observada, no marketing, uma Agenda de cada país atualmente. Não se identificou um relatório que possa servir como banco de dados constante sobre os países. Por isso, propôs-se este modelo de ação, que contemplará tópicos, como conhecer novos mercados e obter informações sobre seus mercados atuais, que ainda proporcionarão mais informações sobre potenciais *Partners*.



Por fim, acredita-se que este novo modelo irá agregar informações e potencial à empresa para melhorar sua atuação no mercado internacional. Este modelo fornecerá subsídios para se almejar vãos mais altos financeira e economicamente, e fará com que sua imagem e marca internacional sejam mais bem vistas por seus parceiros e, principalmente, pelo mercado global.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

Além de propor um novo modelo de marketing internacional, o autor acredita que o estudo tenha ilustrado diversas forças e fraquezas da empresa na sua atuação internacional.

Quanto às fraquezas, colocam-se algumas considerações.

Salienta-se no presente estudo que a cultura internacional na empresa está bastante debilitada e pode-se dizer que é praticamente inoperante nas suas operações diárias. Assim este pesquisador credita grande relevância à realização de Mini Seminários, oferecidos pela gerência de marketing, em conjunto com o setor de negócios internacionais, aos colaboradores da empresa, para que eles conheçam a atuação internacional, quais são os países de destino dos produtos e soluções oferecidas, quem são seus parceiros, qual a importância de cada atividade e área perante o mercado internacional, dentre outras informações. Desta maneira, pode-se enraizar na empresa uma cultura internacional, onde todos saibam o porquê e como a empresa exporta e qual o papel de cada um para o sucesso internacional, pois diversos autores atribuem o fracasso internacional das empresas a falta desta cultura.

Recomenda-se também, que sejam analisadas maiores facilidades aos parceiros internacionais quanto ao preço de venda praticado, bem como o repasse e maior interatividade das atividades de marketing internacional. Por estarem estabelecidos nos próprios mercados, muito provavelmente, eles possuem mais conhecimentos de cada segmento de mercado do que a própria empresa, que precisa enfrentar as barreiras da distância, da língua, dentre outras. Portanto, melhorar a usabilidade desta interface empresa/parceiro poderá trazer maior valor e confiabilidade às informações colhidas.

Contudo, este autor credita o pouco sucesso internacional ao pequeno investimento internacional efetuado; o mercado internacional possui uma força de vendas (somente colaboradores da empresa, exclui-se a força de venda dos parceiros), menor que muitas regionais espalhadas pelo Brasil. Ou seja, a empresa não pode esperar grandes resultados de uma área de negócios onde ela pouco investe. Assim, recomenda-se estudar a incorporação de

novos agentes à força de vendas internacionais; novos consultores que lidem diretamente com os parceiros em cada país, especificamente. Isto agregaria maior valor à relação com os *Partners* e, como consequência, traria mais negócios internacionais à organização.

Outra recomendação desta pesquisa é que se dê continuidade a estudos referentes à atuação internacional da empresa, pois este é um processo que sempre estará em mutação, vista a globalização, complexidade e mutabilidades ambientais destes mercados.

Nenhuma empresa pode escolher não atuar internacionalmente. Ser internacional dá a empresa mais *status* para melhorar suas relações com o mercado doméstico, além do internacional. A empresa, objeto de estudo desta pesquisa, já vem atuando internacionalmente há seis anos, mas isso não a exclui das consequências das intempéries internacionais. Portanto, a constante análise e observação das atividades internacionais de mercado são imprescindíveis para o sucesso no globalizado e instável ambiente internacional.

Entende-se, conforme a opinião dos funcionários questionados e entrevistados, que existem algumas atividades necessárias para ampliar as exportações como: dar maior foco interno à atividade internacional, desde a contratação de profissionais ao planejamento estratégico; maior presença com parcerias sólidas, comprometidas, bem remuneradas e motivadas; comunicação focada para cada região; e, sendo a empresa dona de uma excelente imagem e clientela nacional, gerar estudos e produções inovadores de marketing internacional.

Por último, considera-se interessante à empresa X analisar o modelo proposto neste estudo, pois ele pode fortalecer suas atividades internacionais, bem como direcionar seu público interno a capacitar-se e conhecer suas ações no mercado internacional, suas línguas e culturas. Todos devem comprometer-se perante o comércio internacional, haja vista que o marketing é e deve ser feito por todos. Disso depende o sucesso internacional da organização.

Com tudo, até que a empresa trace suas estratégias percebendo melhor o potencial que o mercado internacional pode gerar, ela continuará enfrentando, além da concorrência e da turbulência global, a dificuldade interna de atender seus mercados internacionais. Qualificar seu público interno para atender a demanda de produtos e, principalmente, serviços é primordial para o sucesso internacional.

Entende-se que o marketing internacional deve ser cada vez mais objeto de estudos das empresas com atuação global. Assim, deseja-se que esta pesquisa contribua para o desenvolvimento da ciência neste campo, instigando futuros estudos referentes à novas ações mercadológicas e ao desenvolvimento do marketing internacional.

## REFERÊNCIAS

**American Marketing Association (AMA)**. Disponível em:

<<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 8 set. 2009.

APOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

CARVALHO, Jorge. **HSM Management**. Disponível em: <<http://hsm.updateordie.com/>>. Acesso em: 8 set. 2009.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAN, Kim W.; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CLANCY, Kevin J; SHULMAN, Robert S. **A revolução do marketing: o domínio do mercado através do uso da inteligência em marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

CZINKOTA, Michael R.; et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CZINKOTA, Michael R; RONKAINEN, Ilkka A. **Marketing Internacional**. São Paulo: Cenage Learning, 2008.

COBRA, Marcos. **Ensaio de Marketing Global**. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GERTEINY, G Gilles. **Marketing Internacional nos dias de hoje**. São Paulo, 2007.

Disponível em:

<<http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artGGGO%20MARKETING%20INTERNACIONAL%20NOS%20DIAS%20DE%20HOJE.html>>. Acesso em: 8 set. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. 2006. 274 f. Tese (Doutorado). Curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2006.

HSM GLOBAL. **Marketing: rápido e flexível**. Disponível em:

<<http://br.hsmglobal.com/notas/53883-rapido-e-flexivel>>. Acesso em: 7 set. 2009.

HSM Management – Coletânea. **Estratégias e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Pubifolha, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 12. Ed. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marketing Internacional:** desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing Internacional:** uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional:** uma abordagem estratégica. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

RICHERS, Raimar. Marketing: uma visão brasileira. São Paulo: Negocio Ed., 2000.

TRIGUEIRO, Mirialdo Chaves. **Marketing internacional:** estratégias e ações para conquistar o mercado externo. 2.ed. São Paulo, 2008. Disponível em: [http://www.administradores.com.br/artigos/marketing\\_internacional\\_estrategias\\_e\\_acoes\\_para\\_conquistar\\_o\\_mercado\\_externo/13553/](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing_internacional_estrategias_e_acoes_para_conquistar_o_mercado_externo/13553/)>. Acesso em: 8 set. 2009.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Secretaria de Educação a Distância. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

## APÊNDICE – Questionário

Estou realizando uma pesquisa cujo objetivo é a coleta de dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal de Santa Catarina. Este questionário visa levantar informações e analisar como a área de marketing da empresa atua em relação ao mercado internacional e as atividades realizadas por cada núcleo. Essas informações serão mantidas em caráter reservado e o nome da empresa e do entrevistado não serão divulgados.

Desde já agradeço.

Os resultados serão utilizados para fins meramente acadêmicos.

Perguntas:

1. Quais atividades foram e serão desenvolvidas por seu núcleo em 2009, para o mercado internacional?

---

---

---

---

---

2. Quais são as metas do seu núcleo para 2009?

---

---

---

---

---

3. Quais os principais problemas que afetam seu núcleo nas atividades de marketing internacional?

---

---

---

---

---

4. Quais as ações, na sua opinião, a serem utilizadas para incrementar os negócios da empresa no mercado internacional?

---

---

---

---

---

5. Na sua opinião, a concorrência internacional influencia a estratégia de negócios da empresa? Justifique.

---

---

---

---

6. Na sua opinião, qual a importância da área de marketing da empresa frente ao fenômeno da globalização?

---

---

---

7. Que tipo de avaliação de desempenho/potencial é realizada por seu núcleo, no sentido de mensurar e controlar sua performance? Porquê? Qual a temporalidade da avaliação?

---

---

---

8. Você, ou alguém do núcleo, já participou de um evento sobre comércio exterior? Quais? Qual objetivo?

---

---

---

9. Qual a sua opinião sobre os resultados obtidos pela empresa na atividade de exportação?

---

---

---

10. Na sua opinião, o que seria necessário para ampliar as exportações da empresa?

---

---

---

11. Você tem algum comentário adicional ou assunto que não foi explorado nas questões anteriores?

---

---

---

Reitero que a pesquisa tem como objetivo o desenvolvimento acadêmico.

Muito Obrigado por sua Participação. Sua colaboração foi muito valiosa para a finalização deste estudo.