

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANDRÉ VENÂNCIO

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA SOB A ÓTICA
DO MARKETING E DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE
CASO NA BERNARD SISTEMAS**

FLORIANÓPOLIS

2009

ANDRÉ VENÂNCIO

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA SOB A ÓTICA
DO MARKETING E DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE
CASO NA BERNARD SISTEMAS**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Área de concentração em comércio exterior.

Orientador:

Prof. Dr. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira Adão

FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 2009

ANDRÉ VENÂNCIO

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UM PRODUTO SOB A ÓTICA DO
MARKETING E DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO
NA BERNARD SISTEMAS**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final na
Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, 11 de novembro de 2009.

PROF. SEBASTIÃO AÍLTON DA ROSA CERQUEIRA ADÃO, DR.

Orientador

PROF. LUÍS SALGADO KLAES, DR.

Membro

PROF. ROLF HERMANN ERDMANN, DR.

Membro

Dedico este trabalho aos meus pais.
Sou totalmente grato por tudo que me proporcionaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, especialmente, aos meus pais, Neri e Guiomar, grandes responsáveis pela minha formação, educação, e pela pessoa que me tornei hoje. Em todos os momentos, foram vocês que estiveram presentes. Devo tudo a vocês e espero poder retribuir todo o amor e carinho;

Ao meu irmão Fábio, por quem tenho profunda admiração;

Aos meus avôs, Olga e Lino, sempre tão queridos e especiais;

A minha querida madrinha Maria. A todos os tios e primos, enfim, toda a minha família, que sempre esteve presente nos momentos bons e ruins;

A todos os professores que contribuíram para a minha formação, desde a infância até hoje. Um agradecimento especial ao professor Sebastião Cerqueira, orientador deste trabalho e que sempre esteve disposto a ajudar da melhor forma possível, incentivando e confiando na minha capacidade;

A todos os inúmeros amigos que fazem parte da minha vida. Em especial para os 4 grandes amigos de infância: André H., Augusto, China, Guilherme. A todas as amigas de infância, por quem tenho carinho mais do que especial.

A todos os grandes amigos que fiz em Florianópolis, com os quais espero nunca perder contato. Em especial para Pedrinho, Pascoli, Rodrigão, Nat, Mari e Clau;

Aos amigos e companheiros de empresa. Em especial a Paul, que sempre se dispôs a ajudar durante este trabalho e a Moisés, grande parceiro que ajudou na realização desta pesquisa, literalmente, do início ao fim.

Aos companheiros de república, os quais sempre estiveram presentes nos momentos de alegria e na rotina, e tiveram (não muita) compreensão nos momentos em que precisei me concentrar nesta pesquisa: Marcelão, Felipão e Locks.

Um agradecimento especial a Karmen, pessoa que esteve presente em grande parte da minha vida, ajudando a ser quem sou hoje.

A todos os demais que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que eu vencesse mais esta etapa da minha vida.

“O que somos é um presente que a vida nos dá. O que nós seremos é um presente que daremos à vida”
(Herbert de Souza)

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA SOB A ÓTICA DO MARKETING E DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO NA BERNARD SISTEMAS

VENÂNCIO, André. **Processo de Internacionalização de uma Empresa sob a Ótica do Marketing e da Estratégia Organizacional – Um Estudo de Caso na Bernard Sistemas.** 104 fls. Trabalho de conclusão de disciplina (estágio supervisionado – CAD 5236). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RESUMO

O presente estudo abordou o processo de internacionalização da empresa Bernard Sistemas, especializada no desenvolvimento e comercialização de softwares de simulação gerencial, bem como na aplicação de treinamentos envolvendo a metodologia de simulação gerencial. O principal motivo que despertou o interesse do pesquisador em desenvolver este estudo se dá pelo fato deste ser colaborador da organização estudada, aonde o assunto "internacionalização" vem sendo discutido há anos, porém sem ter sido posto como uma prioridade. O estudo foi feito com base em referenciais teóricos sobre estrutura organizacional, marketing e estratégia organizacional. A metodologia que orientou esta pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso com abordagem qualitativa. O estudo foi conceituado ainda como uma pesquisa exploratória, sendo que para a sua realização foi utilizada a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudo de caso, e pesquisa participante. Como resultado deste estudo, chegou-se a uma proposta de modelo de internacionalização para a empresa Bernard Sistemas, tendo em vista a situação da organização e a base teórica analisada.

Palavras-Chaves: Marketing Internacional, Simulação Gerencial, Internacionalização de Empresas.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Forças e Fraquezas	79
Quadro 2 : Ameaças e Oportunidades	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter.....	45
Figura 2: Análise SWOT	47
Figura 3: Organograma Bernard.....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA	13
1.2	ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	16
2.2	MARKETING	22
2.2.1	Composto de Marketing	25
2.2.2	Marketing Internacional	27
2.2.3	Processo de Globalização	39
2.3	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	42
2.3.1	Análise SWOT	46
2.3.2	Tipos Genéricos de Estratégias	50
3	METODOLOGIA	55
3.1	QUANTO À NATUREZA	55
3.2	QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA	55
3.3	QUANTO AOS OBJETIVOS	56
3.4	QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	57
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA	58
4	ANÁLISE DOS DADOS	59
4.1	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	59
4.1.1	Situação Atual	60
4.1.2	Produtos Oferecidos	62
4.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	63
4.3	MARKETING	69
4.3.1	Marketing Internacional	74
4.4	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	76

4.4.1	Análise S.W.O.T	78
4.4.2	Estratégia da Bernard	82
4.5	PROPOSTA DE MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	85
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS	92
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	98
	ANEXO A – MISSÃO, VISÃO E VALORES	104

1 INTRODUÇÃO

Com o rápido desenvolvimento das empresas de tecnologia, tendo como conseqüência um aumento considerável da competitividade do setor, as organizações precisam buscar alternativas de expansão de mercado para não se verem em uma situação de estagnação. Com a globalização e o advento da Internet, as informações tornaram-se ágeis e imprescindíveis para uma tomada de decisão precisa e que traga resultados efetivos.

Uma boa parte das empresas atuais encontra como uma opção altamente benéfica para expansão das suas atividades, a ampliação da abrangência de distribuição de seus produtos para um mercado além das fronteiras nacionais.

A internacionalização representa uma grande oportunidade para o desenvolvimento não só de grandes empresas, mas também das pequenas e médias. No entanto, estudos realizados pela FIESC (2001) apontam que menos de 100 grandes empresas são responsáveis por quase metade das exportações brasileiras, mostrando como esta prática ainda não é tão procurada por organizações de menor porte.

Lababut (1994) corrobora desta opinião ao afirmar que o Brasil tem pouca tradição no mercado internacional, precisando ampliar a sua expertise e sua rede comercial para potencializar suas exportações, levando os produtos nacionais aos mais variados mercados.

Considerando estes fatos, pode-se entender o processo de internacionalização como uma das importantes ações estratégicas adotadas por empresas que buscam angariar maior competitividade, tanto em seus mercados internos, como no âmbito internacional.

Para concretizar este processo como um fato benéfico às empresas, torna-se mandatório o planejamento e o desenvolvimento de estratégias específicas e inovadoras para alcançar um diferencial competitivo capaz de gerar valor e aceitação a um produto, mesmo fora das localidades nacionais – fator essencial para a conquista de espaço no mercado globalizado.

Esta afirmação pode ser constatada por Porter (1986), o qual afirma que toda empresa possui uma estratégia, seja ela planejada ou realizada ao acaso. Contudo, a crescente ênfase dada ao tema “planejamento estratégico” reflete claramente a importância da elaboração de uma estratégia explícita e formal.

Conhecer o mercado onde se deseja atuar e desenvolver uma estratégia para interagir com precisão com a realidade local, torna-se uma premissa básica no processo de abertura de novos negócios, tanto no ambiente nacional, quanto no internacional. O mesmo se aplica às

empresas já estabelecidas em um mercado e que buscam novos horizontes com o intuito de alavancar os resultados.

O tema deste estudo refere-se ao desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa pesquisada, a Bernard Sistemas. A partir da necessidade de crescimento e expansão de mercado, torna-se necessário, desenvolver estratégias para atingir um mercado que está além das fronteiras nacionais.

Sendo assim, a definição e aplicação de estratégias que permitam visualizar e interagir no mercado internacional foi a principal meta de desenvolvimento desta pesquisa.

Como questão norteadora deste estudo, chega-se ao seguinte problema de pesquisa: **Quais elementos gerenciais configuram uma proposta de estratégia de internacionalização para a Bernard Sistemas LTDA?**

Para desenvolver o tema ora apresentado foram estabelecidos os seguintes objetivos:

a) Objetivo geral: Identificar os elementos gerenciais que caracterizam uma proposta de estratégia de internacionalização para a Bernard Sistemas LTDA.

b) Objetivos específicos:

- Identificar a estrutura organizacional da Bernard Sistemas;
- Caracterizar o processo de marketing da Bernard Sistemas;
- Elaborar um modelo para estratégia de internacionalização da Bernard Sistemas.

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente estudo mostra-se de grande importância, visto que servirá de base para a tomada de decisão quanto à internacionalização dos simuladores gerenciais desenvolvidos pela Bernard Sistemas.

Tendo em mente o fato de que o pesquisador é colaborador da empresa analisada, esta pesquisa se faz de maior relevância ainda, visto que este terá acesso a informações detalhadas sobre os processos da empresa, podendo alcançar resultados mais precisos e adequados à realidade vivenciada pela Bernard.

Além disto, esta pesquisa se mostra importante à medida que fornece ao público geral, informações importantes quanto às estratégias de internacionalização de um produto de

grande aceitação no mercado nacional, porém ainda em fase de tentativa de conquista de um mercado internacional.

Pode-se também verificar a relevância deste trabalho ao ponto que, pesquisas oriundas do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, que tratam sobre o processo de internacionalização de empresas são raras. Desta forma, os resultados deste estudo poderão contribuir para o desenvolvimento desta área de pesquisa, por apresentar um caso prático.

Esta pesquisa se mostra viável à medida que o pesquisador tem acesso aos meios a serem utilizados para efetuar o estudo, como o computador, Internet, livros, bem como documentos e relatos internos da organização estudada, da qual o pesquisador faz parte. Ressalta-se também que o formato do presente estudo se adéqua ao prazo concedido para a realização deste trabalho.

Em termos práticos esta pesquisa ajudou a empresa estudada a refletir sobre o seu processo de internacionalização. Por meio dos resultados obtidos neste estudo, os gestores puderam verificar características importantes a serem consideradas no ato de internacionalização. Tais características viabilizaram um maior controle sobre as variáveis envolvidas neste processo, o que tenderá a amenizar os riscos futuros.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste tópico é apresentada a forma pela qual esta pesquisa foi estruturada. No capítulo inicial é feita a introdução do trabalho, com uma apresentação geral da situação e do assunto abordado. Dando continuidade, é abordado de forma mais específica o tema do estudo, seguido do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos e a justificativa.

Dando continuidade, o segundo capítulo consiste na fundamentação teórica, contendo o referencial teórico utilizado como base para a análise desta pesquisa. Dentre os assuntos abordados, destacam-se: estrutura organizacional; marketing, dividido em composto de marketing, marketing internacional e globalização; e por fim, estratégia organizacional, com sub tópicos específicos sobre análise S.W.O.T e tipo genéricos de estratégia.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do presente trabalho.

O capítulo de número quatro traz a análise dos dados coletados junto à organização estudada. Inicialmente, a análise é apresentada em subtópicos referentes aos temas abordados

na fundamentação teórica. Por fim, chega-se ao principal ponto da análise, que consiste na proposta de modelo de internacionalização da empresa, respondendo ao objetivo geral proposto inicialmente.

Finalmente no quinto capítulo se realizam as considerações finais, no qual se é feita a conclusão do trabalho realizado, com base no entendimento da realidade organizacional da empresa estudada a partir da teoria apresentada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se conceitos teóricos relacionados à estrutura organizacional, marketing e estratégia organizacional, para desta forma, sustentar as análises e conclusões desta pesquisa.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Neste tópico são apresentadas algumas das principais teorias referentes à estrutura organizacional, iniciando a pesquisa com a sua definição. A estrutura organizacional pode ser caracterizada como uma cadeia relativamente estável de conexões entre os indivíduos e as tarefas desempenhadas em uma organização (WAGNER III e ROLLENBECK, 2006).

Hall (1984) apresenta uma analogia interessante para conceituar estrutura organizacional. Para o autor, a estrutura organizacional pode ser comparada à estrutura de um edifício, a qual é formada por pilares, paredes, andares, corredores, telhados, etc. Estas características irão determinar as atividades que poderão ser desempenhadas dentro deste edifício, por exemplo, um prédio comercial terá características diferentes de uma fábrica. Da mesma forma, as organizações assumem estruturas baseadas nas atividades desempenhadas pela empresa, sendo de grande importância a reunião de elementos estruturais adequados a cada caso.

Na visão de Mintzberg (2003) a estrutura organizacional pode ser entendida como a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas. O autor segue afirmando que os elementos da estrutura devem ser cuidadosamente planejados para se obter sinergia e consistência na realização das atividades dentro da organização.

Robbins (2006) corrobora da mesma visão de Mintzberg, baseada na divisão das atividades em uma empresa, ao afirmar que a estrutura organizacional define a maneira pela qual as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas.

Já para Maximiano (2006), a estrutura organizacional permite a visualização de outras questões. Para o autor, por meio da estrutura de uma organização se pode constatar quem possui o poder de tomada de decisão em mãos e os respectivos subalternos. Para o autor, a estrutura de uma empresa aponta a autoridade dos indivíduos, as responsabilidades e a divisão

do trabalho. Além disso, verifica-se também como se dá o processo de comunicação entre as pessoas e departamentos.

Meyer e Rowan (1977, apud HALL, 1984) e Kamens (1977, apud HALL, 1984) possuem um entendimento muito diferente sobre estrutura. Como apresenta Hall (1984, p. 37) “eles encaram a estrutura como um mito, criado pelas exigências sociais”. O autor segue ainda expondo a ideia dos três autores, que alegam que “as faculdades e universidades, por exemplo, criam categorias de membros, tais como pós-graduados universitários, que legitimam os direitos e significados sociais atribuídos a tais grupos”.

Na análise de Daft (1997), destacam-se três componentes da definição da estrutura de uma empresa. Para o autor, a estrutura indica as subordinações e os níveis hierárquicos, bem como a abrangência do controle dos gerentes. Além disso, define o agrupamento das pessoas em departamentos funcionais. Por fim, a estrutura apresenta os fluxos de comunicação e coordenação presentes na organização.

Chandler (1962) considera ainda que a estrutura e a estratégia estão interligadas, e entende que a estrutura organizacional pode ser definida como o formato pelo qual uma empresa é gerenciada. O autor ainda avalia que a estrutura de uma organização contempla questões ligadas à autoridade, comunicação interna e fluxo de informações entre os diversos níveis hierárquicos.

Na visão de Mintzberg (2003), a estrutura aponta também como é realizada a coordenação das atividades desempenhadas em uma empresa. Desta forma, o autor segue apontando seis formas de coordenação inerentes ao formato estrutural de uma organização:

- a) Ajuste mútuo: é o formato mais básico de coordenação das atividades organizacionais. É baseado na simples troca de informações de maneira informal, entre os membros de uma equipe, com o intuito de acompanhar o desenvolvimento de determinada atividade;
- b) Supervisão direta: comumente ocorre quando se verifica que o ajuste mútuo é ineficaz. Consiste na delegação de poder a um supervisor que terá a responsabilidade sobre o trabalho de uma determinada equipe;
- c) Padronização dos processos: a coordenação é garantida por meio da especificação detalhada do trabalho e dos procedimentos a serem adotados;
- d) Padronização dos resultados: consiste na especificação dos resultados a serem obtidos;

- e) Padronização das habilidades: caracteriza-se pela busca de um padrão nas habilidades dos funcionários, por meio de treinamentos e capacitações;
- f) Padronização de normas: a equipe é regida por um conjunto de normas e regras, as quais se incorporam à cultura da empresa ao longo do tempo.

Mintzberg (2003, p.20) preconiza ainda que “as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes”. Sendo assim, pode-se afirmar que as organizações assumem formas com o intuito de alcançar a melhor utilização possível dos recursos. Neste sentido, o autor destaca cinco partes de uma estrutura organizacional, a saber:

- a) Núcleo operacional: consiste nos colaboradores responsáveis pelas operações básicas da organização. Ao núcleo operacional podem ser atribuídas quatro atividades básicas – aquisição de inputs para a produção; transformação destes inputs em produtos acabados; distribuição dos produtos; e apoio às funções anteriores. Em empresas com porte muito pequeno, o núcleo operacional pode ser auto-suficiente.
- b) Cúpula estratégica: Extremidade superior da empresa, formada pela direção da organização. À cúpula competem responsabilidades globais, sempre com foco na consecução dos objetivos e metas organizacionais, com destaque para a supervisão direta sobre os subalternos, estabelecimento de relações com o ambiente externo e desenvolvimento da estratégia organizacional. Com o crescimento da organização, o proprietário do negócio, que anteriormente atuava na linha operacional, passa a assumir uma posição superior de hierarquia, deixando as atividades básicas da empresa para funcionários.
- c) Linha intermediária: formada por supervisores e gerentes. A linha intermediária tem a responsabilidade sobre a supervisão das atividades, em ambos os lados da cadeia hierárquica. Esta parte estrutural surge à medida que a organização se desenvolve, fazendo-se necessária a atuação de profissionais fazendo a interligação entre os departamentos e a alta gerência. É importante que esta parte mantenha relações interdependentes com os demais gerentes, gerando uma sinergia positiva para a organização.
- d) Tecnoestrutura: analistas responsáveis em tornar o trabalho dos outros funcionários o mais eficiente possível. Com o desenvolvimento exacerbado da empresa, torna-se necessária a padronização das atividades. A padronização diminui a

necessidade de supervisão direta por parte dos gerentes, sobrando-lhes mais tempo para decisões estratégicas.

e) Assessoria de apoio: unidades que fornecem serviços indiretos, não diretamente ligados com a atividade fim da empresa e dando apoio à empresa fora do fluxo operacional básico.

Tendo em mente os tipos de coordenação e as partes da estrutura organizacional, parte-se para os tipos de estrutura. Na visão de Wagner III e Hollenbeck (2006), podem ser destacados três grupos de estruturas: estruturas *pré-burocráticas*; estruturas *burocráticas*; e estruturas *pós-burocráticas*.

Para os autores, as estruturas pré-burocráticas são caracterizadas pelo baixo nível de padronização das atividades, ocorrendo em organizações de menor porte e com pouca complexidade. A coordenação encontrada nas estruturas pré-burocráticas é baseada em ajuste mútuo e supervisão direta. Este grupo de estruturas pode ser dividido em duas outras formas, onde a principal diferença reside no tipo de coordenação praticado:

a) Estrutura indiferenciada simples: a coordenação é baseada no ajuste mútuo, sendo encontrada em organizações mais simples, sem hierarquia entre os indivíduos e com tomada de decisão ocorrendo em grupo e por meio de análise de experiências anteriores. Estas características garantem a vantagem da simplicidade de aplicação e alta flexibilidade organizacional. Como desvantagem, pode-se destacar o fato de que quaisquer atividades mais complexas terão grandes dificuldades de serem conduzidas e coordenadas com este tipo de estrutura.

b) Estrutura diferenciada simples: neste tipo, a coordenação passa a ser realizada por meio de supervisão direta. É encontrado em organizações um pouco mais complexas, com níveis hierárquicos já podendo ser encontrados e com tomada de decisão centralizada nas mãos dos gestores. Torna-se possível a coordenação de atividades mais complexas e com coordenação de um maior número de pessoas. Ainda é encontrado um bom nível de flexibilidade por possuir tomada de decisão nas mãos de poucos e por não praticar a padronização das atividades. Como desvantagem, destaca-se a incapacidade de coordenar atividades muito complexas e com um número de funcionários superior a 50.

Ainda analisando os estudos de Wagner III e Hollenbeck (2006), o grupo de estruturas burocráticas abre mão do ajuste mútuo e da supervisão direta e já passa para a padronização de processos, produtos, habilidades ou normas. Este tipo de estrutura, baseada na

padronização, garante uma maior amplitude na coordenação das atividades, visto que com as atividades padronizadas, a necessidade de troca de informações e o número de decisões novas que devem ser tomadas, são reduzidos consideravelmente.

Hage (1980, apud HALL, 1984), apresenta outras características de organizações burocráticas. Para o autor, estas organizações se destinam à eficiência e confiabilidade, com estrutura bastante rígida e com comportamento humano ritualizado em torno das várias possibilidades de padronização.

Da mesma forma que o grupo anteriormente citado por Wagner III e Hollenbeck (2006), as estruturas burocráticas podem ser divididos em *estrutura funcional; estrutura divisional e estrutura matricial*. Ainda de acordo com estes autores, organizações com estrutura funcional possuem quatro características básicas: praticam a coordenação por meio da padronização; as atividades são organizadas e divididas em departamentos funcionais, de acordo com as atividades básicas exercidas pelos indivíduos, como departamento de vendas, recursos humanos, etc.; a tomada de decisão é centralizada nas mãos de poucos; e por fim, verifica-se a presença de estrutura burocrática, com responsáveis pelos departamentos.

A vantagem desta estrutura esta na eficiência econômica, pois a padronização das atividades tende a reduzir os custos. A principal desvantagem que pode ser apontada advém da mesma padronização, visto que esta reduz a flexibilidade e agilidade nos processos, bem como a capacidade de criação e inovação das pessoas (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006).

Ainda referenciando os autores acima destacados, a estrutura divisional mantém a padronização como forma de coordenação, porém é mais descentralizada, visto que o poder de tomada de decisão deixa de estar concentrado apenas na mão da alta gerência, para ser atribuído também a níveis inferiores na escala hierárquica. Neste tipo de estrutura ocorre a departamentalização de acordo com características do produto, regiões geográficas ou por segmentos de clientes. A descentralização na tomada de decisão gera um nível de flexibilidade interessante, posto que os departamentos possuem autonomia suficiente para decidirem questões relativas as suas atividades. A principal desvantagem que pode ser destacada diz respeito aos custos de manutenção deste tipo de estrutura, devido a sua complexidade superior.

Dando continuidade ao pensamento de Wagner III e Hollenbeck (2006), o último tipo de estrutura burocrática é a matricial. Neste tipo, encontram-se simultaneamente a departamentalização funcional e divisional. Ocorrem em empresas que buscam integrar

atividades relativas a vários produtos, localizações ou clientes. Também é característica desta estrutura a descentralização na tomada de decisões.

A maior vantagem deste tipo de estrutura, conforme pontuam os autores supracitados, é a extrema flexibilidade, visto que podem se adaptar rapidamente às mudanças. Como desvantagem, destaca-se o alto custo de manutenção da mesma, especialmente em gastos com recursos humanos, tornando-a muito rara. Outro problema é a quebra do princípio básico de unidade de comando, proliferado por Fayol, visto que existem dois chefes para um setor apenas, o que gera dualidade de informações e decisões, podendo confundir as atividades e torná-las complexas.

O último grupo de estruturas identificado por Wagner III e Hollenbeck (2006) é o das estruturas pós-burocráticas. Este grupo é encontrado em organizações de grande porte, que comercializam com inúmeras regiões e clientes distintos, demandando uma estrutura de alta flexibilidade. As estruturas pós-burocráticas podem ser divididas em *estruturas de unidades de negócios e estrutura virtual*.

Ainda na visão destes autores, a estrutura de unidade de negócios se caracteriza pelo desmembramento de divisões auto-suficientes, as quais assumem responsabilidade sobre regiões, produtos ou clientes específicos. Nesta estrutura, o nível de descentralização é elevado, cada setor possui autonomia para decidir suas próprias metas e os meios de alcançá-las. A coordenação é realizada por meio ajuste mútuo, dentro das unidades, e para garantir um controle geral, as informações são passadas para a direção geral por meio de sistemas computadorizados. A padronização também é utilizada em cada um desses setores, para a definição das tarefas rotineiras, visando evitar grandes custos.

Como vantagem desta estrutura se destaca a capacidade de gerir através dela, as grandes multinacionais, atuantes em diversas regiões com características distintas, sem o grande custo da estrutura matricial, fator este bastante relevante para empresas que buscam a internacionalização. Outra vantagem é a autonomia gerada pela flexibilidade dos setores, o que concede aos funcionários uma fonte de motivação e satisfação considerável, fazendo-os sentir como parte importante do processo. A desvantagem deste modelo é o certo grau de ineficiência gerado, devido à duplicação de esforços que comumente ocorre (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006).

Por fim, existe a estrutura virtual que consiste, conforme descrevem Wagner III e Hollenbeck (2006), em uma forma de fazer uma organização atuar com uma capacidade produtiva maior do que a que na verdade possui, por meio de alianças estratégicas. Nesta

estrutura, várias empresas se juntam em forma de alianças temporárias, ou *joint ventures*, para explorarem uma oportunidade repentina. Assim, cada empresa oferece sua colaboração em um determinado projeto, trabalhando especificamente em seu *core business*, dando origem a uma forte união com eficiência maximizada. É uma estrutura dotada de grande flexibilidade e eficiência, porém existe uma barreira a ser cruzada: a administração de diferentes culturas organizacionais e a manutenção constante de uma relação saudável entre as empresas da aliança.

Já na visão de Mintzberg (2003), podem ser apontados cinco tipos básicos de estrutura organizacional, a saber:

- a) Adhocracia: é caracterizada pela prática do ajuste mútuo, com foco na assessoria de apoio;
- b) Estrutura simples: baseada na supervisão direta, com o poder de decisão todo nas mãos da cúpula estratégica;
- c) Burocracia mecanizada: estruturada na padronização dos processos de trabalho, onde a tecnoestrutura (descrita anteriormente) é parte fundamental da organização, com a responsabilidade de analisar as atividades de terceiros e propor padrões de trabalho a serem seguidos;
- d) Burocracia profissional: a forma de coordenação neste tipo é a padronização de habilidades. Desta forma, o foco da organização é voltado ao núcleo operacional, com o intuito de formá-lo de acordo com as necessidades da empresa;
- e) Forma divisionalizada: caracterizada pela padronização dos produtos, com foco na linha intermediária, responsável pelo acompanhamento da execução das especificações dos produtos.

Tendo em mente os conceitos referentes à estrutura organizacional, parte-se para a definição de conceitos relativos ao marketing, marketing internacional e globalização.

2.2 MARKETING

Para desenvolver estratégias ou ações de marketing é necessário que sejam aplicados os conceitos básicos existentes na bibliografia corrente.

Inicialmente, percebe-se que a função Marketing é responsável pelas ações que promovem a organização e seus produtos no mercado.

O conceito de marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (DIAS, 2004, p. 2).

Com base neste conceito, vê-se que a aplicação do marketing deve, necessariamente, gerar algum valor no produto, a ser percebido pelo seu público alvo.

Dias (2004) percebe o marketing como uma função organizacional que tem por objetivo criar valor para os clientes, gerando diferenciais competitivos para a empresa por meio da administração estratégica de todas as variáveis envolvidas no composto de marketing.

Lambin (1997 apud DIAS, 2004) afirma que o marketing é um processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo. Sendo assim, as estratégias de marketing têm o objetivo de despertar interesse, satisfazer as necessidades e realizar os desejos de consumidores.

Na visão de Kotler (1998), marketing consiste em um processo social e administrativo, do qual indivíduos obtêm o que desejam/necessitam, através do desenvolvimento, promoção e permuta de produtos e valores com outros. Ou seja, o processo de marketing é um processo que necessita de força criativa e inovadora para que seja percebido valor no produto ofertado no mercado.

Já para Sandhusen (2003), marketing caracteriza-se pela atividade de planejamento e execução do estabelecimento de preços, criação de promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços, com o intuito de satisfazer objetivos individuais e organizacionais.

Tavares (2005) avalia que

Marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos por meio de trocas. Troca é o ato de se obter um objeto desejado oferecendo algo como retorno. O processo de troca pode ser entendido como o conceito central de marketing, pois implica na relação de comunhão entre duas partes, produto e comprador, com interesses que, em um dado momento, estão em convergência.

Desta forma, o processo de marketing nas organizações, sofre a interferência de diversos outros fatores que são interligados no ambiente interno e externo das empresas.

As características do comportamento humano também são consideradas na elaboração de planos e estratégias. Portanto, seus principais conceitos devem ser conhecidos para um melhor entendimento da função marketing nas empresas.

Tavares (2005) preconiza que necessidade é o conceito mais básico e inerente ao marketing, pois está relacionado ao entendimento das necessidades humanas. Trata-se,

portanto, de um estado de privação do indivíduo, que inclui as necessidades físicas básicas, sociais e individuais de conhecimento e auto-realização.

Na visão de Dias (2004, p.4) “por necessidade, entende-se um estado de carência ou privação sentido por uma pessoa que provoca a motivação para o consumo como meio de superar tal estado”. A necessidade humana pode ser considerada um fator essencial para que a dinâmica do mercado aconteça, pois de acordo com Kotler (1998, p.27) “a necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica”. O indivíduo busca continuamente satisfazer suas necessidades, portanto as estratégias de marketing estão continuamente focadas para esta peculiaridade inerente ao ser humano.

Além das necessidades, o indivíduo possui desejos, e conhecê-los, pode ser um fator essencial para o bom desempenho dos produtos no mercado. Segundo Kotler (1998) desejos são deficiências de satisfações específicas que atendem às necessidades básicas dos indivíduos. Estas carências podem estar diretamente ligadas à cultura de um país ou mesmo nos costumes locais de uma determinada região.

Retomando a visão de Tavares (2005), este afirma que desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são mutáveis e se modificam conforme as transformações ocorridas na sociedade. Levando em consideração que os desejos são como lacunas que jamais são preenchidas, o marketing se orienta para criar novos desejos (produtos) com o objetivo de assegurar a sua própria existência.

Moreira et al (1999, p. 129) identifica que “desejo é a forma que uma necessidade humana assume quando moldada pela cultura e pelas características de um indivíduo”.

Kotler (1998, p. 28) dá continuidade a este conceito afirmando que os desejos se tornam efetivamente demandas, quando são sustentados pelo poder de compra dos indivíduos. Contudo, o marketing deve conhecer e definir seu público-alvo para direcionar o produto mais adequado aos desejos e necessidades, bem como pelo poder de compra desse público.

Para que aconteça a dinâmica de mercado, fazem-se necessário que haja a disponibilidade e interesse dos consumidores, fatores estes, que geram a demanda, pois segundo Tavares (2005), as pessoas têm desejos infinitos, mas recursos limitados. Sendo assim, elas desejam produtos que proporcionam o máximo de satisfação possível em troca de seu dinheiro.

Através da capacidade de compra de cada indivíduo, os desejos se tornam demandas. Para Kotler (1998, p. 28) “demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los”.

As demandas estão conectadas diretamente à disponibilidade do consumidor, desta forma, como afirma Sandhusen (2003, p. 3), “demandas são desejos apoiados pelo poder de compra”. Portanto, a demanda pode ser entendida como a externalização da busca da satisfação das necessidades e desejos.

Kotler (1998) propõem que o mercado consiste de todos os indivíduos com potenciais de consumo, que partilham de necessidades ou desejos específicos, dispostos e habilitados a realizar permutas que satisfaçam estes anseios. Assim como a demanda, para o mercado existir, deve haver a oferta e a capacidade de compra do consumidor. Como afirma Dias (2004, p.4), mercado “é o conjunto de pessoas e organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos, que dispõem de renda para adquiri-los”.

Para Sandhusen (2003) mercados são grupos de compradores reais ou potenciais que se dispõem a comprar o produto, habilitados para comprá-lo, desejar por ele e responder de modo semelhante a um apelo do composto de marketing. Ou seja, o consumidor tem o poder de decisão sobre a compra de determinado produto disponível no mercado.

Na opinião de Tavares (2005) um mercado é o grupo de compradores potenciais/reais de um produto. Na mesma perspectiva, podem-se destacar também diversos tipos de mercados, como o financeiro, o de trabalho, o da filantropia, entre outros.

De acordo com Dias (2004), consumidor é aquele indivíduo ou instituição que desempenha um papel no processo de transação de bens, com uma empresa. Para o autor, o termo cliente pode ser entendido como “as pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto, que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing” (DIAS, 2004, p.38).

Moreira et al (1999, p. 103) dão continuidade a este conceito afirmando que consumidor é o “indivíduo que compra bens ou serviços para consumo próprio e/ou de terceiros”.

Com base nos conceitos apresentados até o momento, passa-se à definição sobre o composto de marketing.

2.2.1 Composto de Marketing

Compostos de marketing são combinações de ferramentas de que dispõem os gerentes de marketing, de modo a satisfazer os clientes e os objetivos da empresa. Conhecido pelos

consumidores como oferta, o composto de marketing está associado aos quatro P's: produto, preço, promoção e ponto de distribuição (SANDHUSEN, 2003).

Para que aconteça a troca de bens ou a prestação de um serviço, há a necessidade, invariavelmente, que haja o produto. Para Dias (2004) os produtos são classificados em bens duráveis e não duráveis, ou em bens industriais e de consumo. O autor afirma que produto consiste em um termo que descreve um item ou ação que satisfaz os anseios dos clientes

Kotler (1998, p. 28) alega que “um produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo”, ou seja, com base no desejo identificado nos consumidores, uma empresa pode oferecer produtos adequados e obter vantagens desta situação.

Tavares (2005), por sua vez, afirma que um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer parcialmente uma necessidade ou desejo. O conceito de produto inclui bens duráveis e não-duráveis (tangíveis), serviços (intangíveis), pessoas, lugares, organizações, atividades e idéias.

Já Sandhusen (2003) assegura que produto consiste em um artigo, tangível ou intangível, ofertado para atrair a atenção, aquisição, utilização ou consumo dos seres, com o intuito de lhes satisfazer as necessidades. Nessa perspectiva, deve-se destacar que a abordagem de produto implica na oferta de algo que tenha valor para alguém.

O preço pode ser entendido como o indicador de comparação e valor de um determinado produto. Sandhusen (2003, p. 4) discorre que “preço é o único elemento gerador de receita do composto de marketing, e o mais fácil de alterar e tem como base, a análise de custos, necessidades dos clientes, preços concorrentes, controles governamentais e atos políticos”. Contudo, para realizar a formação de preço, deve-se analisar o mercado e suas variáveis, para que se possa ter um equilíbrio entre a realidade da empresa com a dos consumidores.

Para que os produtos sejam apresentados para o público-alvo, faz-se necessário que sejam utilizados alguns canais de comunicação que despertem o interesse dos consumidores para a aquisição de um produto. Sandhusen (2003) indica que, promoção são programas elaborados para convencer os clientes a comprarem o produto. Pode ser composta de venda pessoal, anúncio, publicidade e promoção de vendas. Tais programas devem conter informações que sejam de entendimento fácil para o público-alvo, de acordo com sua regionalidade ou características específicas de determinado grupo de consumidores, sendo imprescindível, portanto, o estudo das características dos clientes-alvo.

A distribuição é parte essencial do processo de venda, portanto, deve-se identificar a melhor maneira de dispor e transportar um produto. De acordo com Sandhusen (2003) pontos de distribuição, são locais onde o produto é colocado à disposição dos clientes, e abrange duas áreas: atacadistas ou varejistas, que negociam com produtores e consumidores.

Após realizar o debate teórico sobre marketing, de uma forma mais ampla, o próximo tópico apresenta algumas das principais proposições sobre o Marketing Internacional.

2.2.2 Marketing Internacional

Marketing internacional consiste no “processo de planejamento e implementação de transações através das fronteiras nacionais para criar trocas que satisfaçam aos objetivos dos indivíduos e das organizações” (CZINKOTA et al, 2002).

Analisando as mais variadas organizações globais existentes na atualidade, verificam-se claramente as oportunidades existentes no mercado internacional. Contudo, muitas empresas trabalham de maneira muito operacional, sem abrir seus horizontes para novas possibilidades como estas.

Segundo Kuzaqui (1999), a grande maioria das empresas brasileiras trabalha com um número de funcionários inferior a 100, dedicando-se a atender um mercado restrito à sua localidade e com faturamentos limitados que impossibilitam maiores investimentos. Este fato acaba por estreitar a visão dos empreendedores brasileiros, os quais se restringem, muitas vezes a sobreviver no mercado em que atuam. Para o mesmo autor, além dos benefícios às empresas advindos de um processo de internacionalização, o mercado exterior representa benefícios para a toda sociedade, visto que este processo tende a gerar novos empregos e maior renda, possibilita o contato com outras culturas e formas de realizar negócios, o que tende a elevar o nível empresarial como um todo.

Tendo em mente esta característica comum nas empresas nacionais, torna-se importante compreender os fatores que levam as organizações a visualizarem a internacionalização como algo benéfico. Para Kotler (1974), dois são os fatores que podem levar uma empresa a considerar o ambiente internacional como uma alternativa rentável para os negócios: falta de oportunidades no mercado interno ou grande quantidade de oportunidades advindas de um processo de exportação dos produtos.

Dunning (1994) destaca três motivos principais que levam as empresas a exportar seus produtos: disponibilidade de recursos naturais (escassos em outras nações); existência de

mão-de-obra barata, compensando os gastos extras recorrentes do processo de exportação; atratividade dos mercados internacionais.

Cobra (1992, p. 795), possui a opinião de que as organizações acabam sempre encontrando pontos em que se faz necessária a expansão da abrangência de distribuição dos produtos, como fica claro em sua passagem:

a cada dia as organizações começam a sentir que a tecnologia de produção coloca excedentes impossíveis de serem absorvidos exclusivamente pelos mercados regionais. É imprescindível, portanto, alargarem-se os horizontes de consumo. Surge, então, a necessidade de desenvolver estratégias para produtos e serviços globais. E o mundo é visto mais agressivamente constituído de mercados. Isto significa mudanças no design do produto, do serviço, na produção, distribuição e os aspectos legais e de marketing para atender à globalização de mercados.

Para Kauzaqui (1999), dois são os fatores de sucesso no marketing internacional: sensibilidade às culturas estrangeiras e o foco na estratégia. A sensibilidade à cultura internacional, diz respeito ao entendimento das características locais do país com o qual se deseja comercializar, compreendendo inicialmente a importância da transposição das barreiras lingüísticas. Em muitos casos, um simples ajuste lingüístico pode ser suficiente para atender o interesse do novo mercado.

Por outro lado, o foco na estratégia durante o processo de marketing internacional, caracteriza-se por responder perguntas básicas sobre a situação da empresa, como “o que”, “como”, “quanto” e “por qual motivo a empresa ou o produto está de determinada forma hoje, bem como qual será a forma em que se encontrará em alguns anos” (KAUZAQUI, 1999).

Kotler (1974), afirma que para a definição de uma estratégia de marketing internacional, faz-se necessário o estudo dos possíveis consumidores internacionais, com o intuito de identificar se os produtos, preços, promoção e a distribuição estão adequados às necessidades e interesses dos consumidores estrangeiros. Ainda seguindo as idéias do autor, vale ressaltar que a administração de marketing internacional se dá de maneira bastante semelhante à nacional, apenas com o importante detalhe de que as diferenças entre nações são muito mais intensas do que variações entre regiões de um mesmo país. Assim sendo, torna-se essencial estudar estas características com afinco, com o intuito de evitar falhas nas ações de marketing a serem implementadas.

Na visão de Cobra (1992), para uma empresa estar apta a concorrer em um mercado global, faz-se necessário transformar a organização para se atingir os seguintes aspectos:

- a) Desenvolver novas formas de organizar as equipes de trabalho;
- b) Utilizar os recursos disponíveis de forma estratégica;

- c) Criar padrões de desempenho e/ou níveis de serviço adequados ao padrão internacional.

Ainda seguindo as idéias de Cobra (1992), é necessário também o desenvolvimento de alianças estratégicas para o ingresso em mercados internacionais, visto que estes mercados, por possuírem um grande número de especificidades e concorrentes, comumente demandam preços competitivos, tecnologia diferenciada, ou até mesmo, estruturas administrativas diferenciadas. Tais fatores podem ser mais facilmente alcançados através de alianças.

Conforme as idéias de Kotler (1974), cada nação possui uma série de características específicas. Estas características formam ao longo do tempo o comportamento de consumo de bens e serviços da população. Assim sendo, fica clara a inviabilidade de uma exportação pura e simples, sem a realização de um estudo prévio da situação do mercado no qual se planeja o ingresso. Um produto muito bem aceito no Brasil pode ser completamente inadequado para uma nação de características culturais muito distintas das nossas, por exemplo. Desta forma, é necessário fazer um ajuste na forma como este produto se apresenta, sendo que este ajuste só poderá ser realizado de maneira eficaz, através do estudo das características do ambiente novo.

Carnier (1989) entende que um determinado produto pode ter preferências dos consumidores de vários países de culturas distintas, porém a decisão efetiva de consumo pode ser guiada por questões totalmente distintas, sendo necessário o estudo de todos os elementos estruturais do mercado internacional em que se planeja o ingresso.

Na opinião de Czinkota et al (2002), existem variáveis socioeconômicas que devem ser analisadas pelo profissional de marketing durante o processo de inserção internacional. Estas variáveis referem-se à população e às suas características, como a distribuição etária, renda e a infra-estrutura econômica.

O ambiente do marketing internacional pode ser dividido em quatro grandes componentes: econômico, político e legal, cultural e comercial. Kotler (1974) considera que o ambiente econômico corresponde às características da estrutura industrial e da renda nacional de cada país, sendo que a estrutura industrial de uma nação pode ser classificada de quatro maneiras:

- a) Economias de subsistência: a maior parte da população se dedica à agricultura simples, consumindo boa parte da produção e trocando o restante por bens e serviços;

- b) Economias de exportação de matéria-prima: comuns em países ricos em recursos naturais, sendo que a maior parte da renda dos mesmos advém da comercialização e exportação destes recursos.
- c) Economias de industrialização: presente em países onde as atividades industriais desempenham um papel mais importante, correspondendo a cerca de 20% do PIB destas nações, porém a atividade industrial ainda caracteriza-se como insipiente.
- d) Economias industriais: nestas economias, a base econômica é formada pela exportação de produtos manufaturados, com alto valor agregado.

Ainda segundo Kotler (1974), as economias são classificadas de acordo com a renda nacional à medida que o padrão de consumo de uma nação também é afetado pelo nível e distribuição da renda. Existem cinco perfis de renda:

- a) Rendas familiares muito baixas: ocorrem constantemente em economias de subsistência, onde o trabalho braçal consome a maior parte do tempo das pessoas, rendendo um padrão de vida muito baixo.
- b) Rendas familiares baixas: economias em industrialização sobre linhas marxistas, onde o governo extrai boa parte da renda produzida para a formação do capital.
- c) Rendas familiares muito baixas e muito altas: Comum em países exportadores de matérias-primas e em parte dos países em industrialização, onde uma enorme maioria vive em condições duras, e uma pequena maioria desfruta de grande conforto e qualidade de vida. Gera um padrão de consumo bastante desigual.
- d) Rendas familiares baixas, médias e altas: comum em países em industrialização, onde persistem os padrões extremos de consumo, resultantes da classe alta e baixa, porém com uma boa parte da população em uma situação média de padrão de vida.
- e) Rendas médias: ocorrem em nações com níveis avançados de industrialização, onde várias instituições desenvolvidas possibilitam a amenização do abismo entre as classes.

Passando a analisar os fatores legais e políticos, contata-se que estes desempenham um papel crítico durante as atividades do marketing internacional. Qualquer plano de negócio ou estratégia internacional, para ser bem sucedido, necessita de grandes atenções no que diz

respeito a estas questões, visto que tais fatores podem até mesmo, inviabilizar as ações em certos países (CZINKOTA ET AL, 2002).

Na opinião de Kotler (1974), o investimento em ambientes estrangeiros está fortemente condicionado às questões relativas ao ambiente político e legal, sendo que a área de marketing das empresas deve considerar ao menos quatro fatores na hora de avaliar um negócio em outro país:

- a) Atitudes relacionadas com a compra internacional: cada nação possui uma característica própria quanto à receptividade de empresas e produtos internacionais, tanto em relação ao governo como ao povo destes países.
- b) Estabilidade política: a instabilidade política sempre é um fator negativo nos negócios. Um país instável pode ser um importante parceiro hoje, e se tornar um inimigo no dia seguinte. Em certos casos, ainda é interessante manter relações em países instáveis politicamente, porém, como consequência, os preços pagos pelos produtos neste país, costumam ser mais elevados devido ao maior esforço de vendas.
- c) Regulamentações monetárias: restrições monetárias e taxas de câmbio flutuante geram altos riscos, podendo inviabilizar a comercialização em países com tais características.
- d) Burocracia governamental: fatores como procedimentos alfandegários, informações de mercado e serviços específicos, instituições legais e de assistência ao empresário estrangeiro, tornam-se de alto valor durante um processo de exportação.

O terceiro aspecto de marketing a ser considerado durante uma exportação, de acordo com Kotler (1974), é um dos mais complexos e de maior dificuldade de compreensão. O ambiente cultural de cada nação deve ser rigorosamente estudado durante o planejamento de um processo de venda no exterior.

Corroborando com esta ideia, Kauzaqui (1999, p. 97) afirma que “a cultura tem uma influência muito relevante sobre o comportamento dos indivíduos, pois molda suas necessidades e desejos, propiciando demanda e ofertas diferenciadas por produtos e serviços”. Sendo assim, torna-se mandatário o estudo profundo da cultura local do novo mercado em que se planeja ofertar os produtos.

Kotler (1974) ressalta dois pontos referentes ao ambiente cultural que devem receber atenções especiais. Inicialmente, o comportamento do homem de marketing ao negociar em um país diferente, deve ser planejado e estudado. Cada país possui sua cultura específica e tida como absoluta, na maioria das vezes. Desta forma, comportamentos perfeitamente comuns em uma nação, podem ser completamente ofensivos e desagradáveis em outra. Cabe ao negociador estudar as características do país em que se pretende iniciar uma transação, a fim de evitar indesejáveis desentendimentos.

Segundo o autor acima, o outro ponto essencial e que requer um grande estudo, diz respeito aos gostos e preferências dos consumidores do país em que se pretende realizar a venda. Devido às diferenças culturais, produtos extremamente comuns e bem aceitos em uma região, correm o risco de serem negados veementemente em países de cultura diferenciada. Desta forma, torna-se fator primordial, o estudo da cultura local e do próprio comportamento de compra de cada região pretendida.

O último aspecto, porém não menos importante, a ser levado em conta durante o planejamento de uma transação internacional, segundo Kotler (1974), diz respeito à maneira como se comercializa em cada país. De acordo com o autor, as peculiaridades históricas, políticas e culturais, são constantemente refletidas na maneira como a comercialização de bens e serviços é realizada em cada nação.

Constata-se, portanto, a grande importância do estudo do ambiente comercial de cada país, visto que a forma de comercialização de cada nação varia em alto grau, tornando-se necessária a realização de ajustes que viabilizem as operações internacionais com estas nações.

Segundo Kotler (1974), durante o processo de planejamento do marketing internacional, a empresa deve levar em consideração cinco importantes tipos de decisões: decisão no marketing internacional, decisão de seleção de mercado, decisão de entrada e operação, decisão de composto de marketing e decisão de organização de marketing.

Ainda analisando o autor acima descrito, a decisão no marketing internacional diz respeito à convicção em se investir em um mercado externo. O autor descreve duas maneiras básicas as quais levam as empresas a considerarem o mercado internacional: quando a empresa é consultada por um agente externo, requerendo os produtos em uma determinada região, ou quando a própria empresa, dotada de capacidade superior e prevendo lucros desta atividade, passa a considerar a idéia de exportação.

Em ambos os casos, a organização deve levar em conta duas questões iniciais: deve verificar se as oportunidades internacionais são suficientemente atrativas e livres de riscos, custos e problemas; e deve avaliar se a organização possui ou tem condições de encontrar os recursos e as aptidões necessários para o ingresso no mercado externo (KOTLER, 1974).

O mercado global, na grande maioria dos casos, é demasiadamente grande para ser atendido em sua magnitude. Desta forma, torna-se necessário um esforço no sentido de selecionar os mercados que tragam as maiores vantagens para a empresa. De acordo com Johansson e Vahlne (1977, apud PIPKIN, 2002), a maioria das empresas entrantes em mercados internacionais, prefere inicialmente, países próximos fisicamente e culturalmente, visto que estes locais apresentam menor discrepância em relação ao mercado interno. Após o acúmulo de experiência internacional, as organizações passam a buscar outros países, com outras características e potencialidades.

Kotler (1974) enfatiza que a escolha do mercado deve ser feita através da estimativa de uma taxa de retorno sobre o investimento, visando à redução de riscos. Para tal, o autor propõe uma estrutura de cinco fases:

- a) Estimativa do potencial do mercado atual: deve-se estudar as potencialidades do mercado atual e compará-las com os potenciais internacionais, coletando informações através de dados primários e secundários.
- b) Previsão do potencial futuro do mercado: estimativa das potencialidades dos mercados futuros.
- c) Previsão da participação de mercado: estimativa do market-share que será alcançada no mercado alvo. Esta tarefa torna-se complicada à medida que em um país estrangeiro, a empresa estará concorrendo com as organizações daquele país, bem como com as demais empresas internacionais que estejam buscando seu espaço na região.
- d) Previsão de custos e lucros: a organização precisa realizar um estudo prevendo os possíveis desembolsos e conseqüentes receitas deste novo mercado. As expectativas de custos devem ser feitas levando em conta a estratégia de ingresso no mercado (instalações no exterior ou licenciamento). Deve-se considerar também as condições de trabalho, impostos, práticas comerciais e legislação deste país. A partir desta estimativa, realiza-se a previsão de receitas e se subtraem os custos para uma projeção de lucro.

- e) Estimativa da taxa de retorno sobre o investimento: consiste em relacionar a estimativa de receita com a previsão de investimentos necessários para se alcançarem os resultados. Esta taxa deve ser resultar em um valor suficientemente alto para cobrir o retorno regular da empresa, e para cobrir o risco resultante da operação internacional (levando em conta todos os fatores de risco ligados à exportação).

Para o autor em questão, após definido o mercado em que a empresa pretende atuar, deve-se planejar a forma de entrar neste país. Para tal, o autor define três maneiras principais: exportação, sociedade em conta de participação, ou investimento direto no estrangeiro.

Continuando-se a analisar o autor supracitado, a exportação consiste no modo mais simples de um fabricante ingressar em uma região internacional. Caracteriza-se pela produção em território nacional, apenas com a expedição e venda em outro país. Desta forma, a empresa não necessita de grandes investimentos iniciais, basta apenas estudar a melhor forma de fazer com que os produtos alcancem o alvo externo. Em certos casos, é possível até mesmo manter o produto no seu formato original, sem alterações (porém, na maioria dos casos esta possibilidade não é viável).

Seguindo as ideias de Kotler (1974), o empreendimento em conta de participação consiste na ligação entre a empresa e cidadãos do país em questão, visando ao estabelecimento de instalações internacionais e parcerias. É diferente do investimento direto por focalizar as atividades sobre um parceiro estratégico no país em questão.

Ainda analisando o autor acima, a outra maneira de ingresso no mercado internacional, o investimento direto, consiste em um investimento unilateral em uma operação de fabricação no exterior. Por requerer altos investimentos, esta alternativa costuma ser desaconselhável em uma primeira experiência de internacionalização. Porém, por outro lado, esta forma possibilita um maior controle das operações e maiores lucros. Em casos de mercados definidos e com ampla experiência, torna-se interessante o investimento direto no exterior.

Entretanto, ao ingressar em um mercado externo, a empresa deve avaliar se seus produtos e seu composto de marketing necessitam de adequações (KOTLER, 1974).

Para Carnier (1989), o entendimento da utilidade de um produto pode ser completamente diferente entre o fabricante e o consumidor final. No ambiente internacional, estas diferenças tendem a se acentuar ainda mais, visto que as culturas, hábitos e costumes serão completamente diferentes na maioria dos casos. Sendo assim, torna-se necessário um

exercício de reflexão profundo sobre as características do produto, do mercado novo e dos clientes potenciais, com o intuito de alinhar estes quesitos sobre um mesmo referencial.

Retomando Kotler (1974), existem cinco estratégias básicas de adaptação de produtos e comunicações de marketing para o mercado internacional: *straight extension*, adaptação da comunicação, adaptação do produto, adaptação dupla e invenção de produto.

A primeira estratégia (*straight extension*) é a mais simples e consiste em lançar o produto da mesma maneira em que ele se apresenta no mercado interno e utilizando a mesma forma de comunicação aplicada nacionalmente. Possui poucos custos e dificuldades, porém pode levar a empresa à falhas que podem prejudicar a marca internacionalmente.

Kotler (1974) considera que a estratégia de adaptação da comunicação consiste em introduzir um produto exatamente igual ao comercializado nacionalmente, apenas modificando a forma de comunicação. De acordo com as características culturais do país em que se está ingressando, um mesmo produto pode ser ofertado de maneira diferente, ressaltando características diferenciadas e que sejam mais atrativas para o mercado alvo. O grande atrativo desta estratégia está no baixo custo de implantação, e é importante ressaltar que em inúmeros casos, apenas uma mudança na forma como o produto é apresentado, pode resultar em vendas superiores.

A terceira estratégia, adaptação do produto, consiste em realizar mudanças no produto final, com o intuito de satisfazer mais precisamente as necessidades do mercado novo. Nesta estratégia, a comunicação de marketing permanece a mesma. Pode gerar custos altos, porém frequentemente se torna interessante, visto que um produto sem nenhum tipo de adaptação tende a ser menos interessante no exterior (KOTLER, 1974).

Friedmann (1990, apud PIPKIN, 2002) afirma que as empresas focadas em produção e com atenção especial em sua estrutura de custos, costumam optar pela padronização dos produtos, mesmo em mercados internacionais. Enquanto isso, empresas com maior sensibilidade cultural, possuem a possibilidade de realizar modificações nos produtos, ou até lançar novas mercadorias adaptadas ao novo cliente.

Pipkin (2002), ao descrever a argumentação a favor da adaptação dos produtos à mercados internacionais, afirma que as variações culturais tornam necessário o exercício de mudança dos produtos a serem ofertados em um mercado novo.

Corroborando com esta idéia, Naisbitt (1994, apud PIPKIN, 2002), afirma que apesar da tendência à globalização, abertura e cooperação econômica, as questões culturais,

religiosas e monetárias permanecerão específicas em cada região, sendo necessária, portanto, à empresa global, a tarefa de adequação dos produtos aos novos nichos.

A adaptação dupla, por sua vez, de acordo com Kotler (1974), corresponde à alteração do produto e da comunicação, com a intenção básica de atender melhor o consumidor estrangeiro. É uma das estratégias mais caras, por envolver grandes mudanças.

Pipkin (2002, p. 55), descreve a adaptação dupla como sendo “a estratégia indicada quando há diferenças quanto ao uso e à função que o produto serve”, sendo necessário portanto, o estabelecimento de novos produtos e comunicações dos mesmos.

Por fim, Kotler (1974) descreve a estratégia de invenção de produto, que consiste no desenvolvimento de um produto completamente novo para atender o mercado internacional. Em certos casos, pode ser a mais cara das estratégias de produto e comunicação, porém possui grandes possibilidades de retornos e lucros.

Pipkin (2002) apresenta a invenção de produtos como a criação de algo novo para satisfazer os anseios de clientes em países diferentes. Segundo o autor, esta estratégia é indicada quando se identifica um mercado potencial, porém com indivíduos sem condições ou poder de compra para adquirirem os produtos atuais.

Quanto à promoção, Pipkin (2002), afirma que mesmo as pequenas empresas, sem grandes recursos para grandes campanhas publicitárias, devem planejar a promoção dos produtos internacionalmente e focando relações de longo prazo. O autor afirma que inicialmente, torna-se mais importante o foco em poucos clientes, porém com relações firmes e bem estruturadas, evitando o problema da ausência de vínculo posterior, o que pode culminar na insatisfação do cliente.

Para realizar uma promoção internacional com poucos recursos, Pipkin (2002), descreve sobre a literatura de vendas, que consiste na simples promoção da empresa e dos produtos através de cartas bem redigidas, com escrita formal e elegante e no idioma do novo cliente. A fim de desenvolver uma literatura de vendas, o autor descreve os seguintes passos:

- a) Determinação dos objetivos: por que exportar, qual o volume de vendas esperado, que tipos de produtos comercializar e se serão adaptados ou não.
- b) Determinação do público-alvo: quais indivíduos ou instituição irão adquirir os produtos hoje, e quais poderão vir a adquirir os produtos internacionalmente;

- c) Consideração das alternativas: avaliação criteriosa do material desenvolvido, considerando o tempo necessário para leitura, apelo visual, descrição clara dos produtos e formas de comercialização, entre outros quesitos;
- d) Projeção do material promocional: foco na clareza e simplicidade, através de mensagens objetivas, descrevendo benefícios do produto e utilizando ao máximo a forma de texto em tópicos esclarecedores.

Segundo Carnier (1989, p. 195), “além de preços competitivos e produtos adaptados às condições exigidas pelo consumidor, é necessário o estabelecimento de critérios adequados para a colocação do produto junto ao mercado”.

De acordo com Kotler (1974), para garantir que os produtos alcancem o mercado alvo, a empresa deve considerar todos os possíveis problemas do processo de venda internacional. É necessário manter o foco no sistema de distribuição de uma maneira global, indo desde o processo de fabricação até o consumidor final.

Para o autor acima, existem três importantes ligações que devem ser consideradas durante o planejamento da distribuição dos produtos:

- a) Organização das matrizes do vendedor: consiste na supervisão de todo o canal de distribuição dos produtos;
- b) Canais entre as nações: consiste na tarefa de planejar o envio das mercadorias ao exterior;
- c) Canais internos das nações: consiste na manutenção da supervisão específica da distribuição dos produtos dentro do país em que se está comercializando os produtos.

Pipkin (2002), afirma que um canal de distribuição adequado para um país, pode ser completamente ineficaz em outra nação, em função das peculiaridades de cada mercado. O autor descreve variáveis a serem consideradas ao se planejar a decisão sobre o canal de distribuição internacional:

- a) Características do produto: características físicas e aspectos intangíveis;
- b) Características da empresa: experiência internacional, envolvimento com o exterior e o tamanho da empresa, interfere nesta decisão;

- c) Características dos consumidores: quantidades previstas de clientes, distribuição geográfica, renda, comportamentos, hábitos de consumo e aceitação a métodos comerciais;
- d) Características dos concorrentes: canais e estratégias de distribuição já utilizadas pela concorrência local;
- e) Características dos intermediários: análise de forças e fraquezas dos vários intermediários.

Na compreensão de Kotler (1974), a maioria dos fabricantes fixa preços mais baixos para os produtos comercializados internacionalmente, do que para os produtos comercializados nacionalmente. Isso se deve segundo o autor, à concorrência intensa enfrentada internacionalmente.

Pipkin (2002) avalia que as decisões relativas ao preço são influenciadas por três grupos principais de variáveis:

- a) Fatores internos da empresa: variáveis estratégicas e econômicas. A política de preços é uma ferramenta estratégica de posicionamento do produto no mercado. Por sua vez, a questão econômica é refletida pelos custos de desenvolvimento e produção do produto/serviço.
- b) Fatores de mercado: características referentes aos consumidores, como níveis de renda, controle de preços, flutuações cambiais e taxa de inflação local.
- c) Fatores referentes à natureza do produto: questões quanto à característica do produto oferecido, se este é novo, o grau de diferenciação do mesmo, grau de sofisticação e se é um bem de consumo ou de produção.

A decisão de organização de marketing, na avaliação de Kotler (1974), consiste na forma como a área de marketing das empresas se estrutura para a entrada em mercados internacionais. O autor descreve três formas principais de estruturação de marketing:

- a) Departamento de exportação: comumente, as empresas iniciam as atividades internacionais atendendo a poucos pedidos. Com o tempo, as vendas tendem a aumentar, levando a organização a estruturar um departamento de exportação, composto de um gerente de vendas e alguns assistentes.
- b) Divisão internacional: com a expansão das vendas internacionais, a empresa pode passar a comercializar com vários países e de várias formas diferentes.

Para organizar esta estrutura, cria-se uma divisão internacional que tem responsabilidade sobre todas as atividades internacionais.

- c) Organização multinacional: em casos mais avançados, a empresa e sua alta administração passam a gerir todo o planejamento global das atividades da empresa, sendo que todas as unidades internacionais se dirigirão ao comitê executivo.

Com base no tema desta pesquisa, faz-se de grande importância abordar questões referentes ao processo de globalização vivenciado atualmente. Este é o tema apresentado no tópico seguinte.

2.2.3 Processo de Globalização

Atualmente, as organizações, independentemente do setor que ocupem, encontram-se inseridas em um ambiente dinâmico e que sofre mudanças constantes. Este ambiente apresenta diariamente um grande fluxo de informações e oportunidades, as quais devem ser absorvidas e analisadas pelos gestores das organizações.

Soma-se a este cenário, uma questão atual e que vem se consolidando cada vez mais ao longo dos anos: a globalização, um ponto essencial a ser considerado por qualquer empresa com interesse em mercados internacionais.

A globalização teve, em sua origem, dois acontecimentos de grande relevância: o desenvolvimento e aperfeiçoamento constante de novas tecnologias, e a queda do muro de Berlim, simbolizando o término da Guerra Fria e da divisão mundial bipolar. Estes acontecimentos possibilitaram a expansão do capitalismo ao redor do mundo, representado por suas inabaláveis multinacionais (FERREIRA, 2006).

Para Keohane e Nye (2006, apud FERREIRA, 2006) a globalização não é um fenômeno recente. Segundo as ideias destes autores, pode-se destacar o termo “globalismo”, o qual pode ser caracterizado como o intercâmbio histórico entre valores, capital, informações, ideias, pessoas e forças, envolvendo nações de várias regiões distintas. A partir deste movimento de origem histórica, verificou-se um crescimento exacerbado, nos últimos anos, com base nas facilidades de comunicação atuais. A este crescimento se foi dado o nome de globalização.

Petri e Weber (2006) seguem a mesma linha de pensamento dos autores acima, afirmando que a globalização não é um fato acabado, mas sim em constante atualização e que vem se configurando cada vez mais como uma tendência mundial. Estes autores ainda consideram que algumas regiões, como a América Latina, possuem um amplo caminho a ser percorrido, o que permite uma série de oportunidades futuras.

Na visão de Sousa (2005, apud FERREIRA, 2006) a globalização tem origem anglo-saxônica, associada ao desenvolvimento das relações internacionais. O autor esclarece que este fenômeno diz respeito ao estabelecimento de redes mundiais interdependentes, as quais surgiram a partir do inegável desenvolvimento de tecnologias de informação e dos serviços.

Independentemente do termo utilizado, algumas características podem ser destacadas sobre este processo: a crescente interdependência econômica, com preponderância capitalista; a diminuição das distâncias sejam elas físicas ou temporais, em função do desenvolvimento de tecnologias; e o aparecimento constante de novos atores participando da cena mundial (FERREIRA, 2006).

Analisando o fenômeno da globalização, percebe-se ainda que o seu amplo desenvolvimento pós Guerra Fria se deu, em grande parte, pelo massivo poder econômico-político alcançado pelos EUA. Mattelart (apud SILVEIRA, 2005), segue este pensamento postulando que os Estados Unidos foram a primeira sociedade global da história, propondo um formato mundial de modernidade, comportamentos e valores por meio dos seus produtos e culturas.

Com este poder, os demais países se encontraram em uma situação onde o estabelecimento de novas políticas autônomas se tornou algo impraticável. Com o globo sendo regido pelo poder norte americano, com o passar do tempo, as barreiras culturais foram se quebrando em função da massificação de estereótipos dos EUA (FERREIRA, 2005).

Wolton (2004, apud FERREIRA, 2005) ressalta que a globalização pode ser dividida em três pilares: político, econômico e cultural. A globalização política se encontra representada pela Organização das Nações Unidas e a Declaração dos Direitos Humanos. A parte econômica pode ser compreendida como um efeito da expansão norte americana, impondo seus produtos aos demais países e abrindo caminho para a internacionalização das demais nações. Por fim, destaca-se o lado cultural, amplamente afetado pela imposição de visões e paradigmas das grandes potências, por meio da mídia de massa e da disseminação crescente de informações.

Na opinião de Burbules e Torres (2004), a globalização econômica pode ser vista como a mudança do processo de produção fordista, para o pós-fordista, baseado em um modelo de produção flexível. No entendimento destes autores, a globalização afeta a política e soberania das nações ao ponto que trata de fenômenos tecnológicos e de mudança comportamental, social e cultural.

Ferreira (2006), ainda ressalta que no âmbito econômico, este movimento vem sendo incrementado pela forte expansão dos fluxos internacionais de comércio e de capital. Soma-se a estes fatores, o progresso tecnológico, as facilidades aduaneiras e tarifárias oferecidas por países periféricos e a cada vez maior abertura de capital das nações.

Acompanhando o rápido desenvolvimento econômico possibilitado pela globalização, encontram-se problemas e desordens sociais, as quais necessitam ser governadas. Deste ponto, alega Henriques (1998, apud FERREIRA, 2006) surge a globalização política, operacionalizada pela união de nações com interesses comuns, sob a forma de blocos econômicos.

Ferreira (2006) ressalta a Organização Mundial do Comércio (OMC), como o órgão responsável pela regulamentação das relações comerciais internacionais, e destaca alguns dos principais blocos econômicos encontrados atualmente:

- a) União Européia (UE);
- b) North American Free Trade Agreement (NAFTA);
- c) Mercado Comum do Sul (MERCOSUL);
- d) Asia Pacific Economic Cooperation (APEC);
- e) Área de Livre Comércio das Américas (ALCA);

Tratando mais especificamente sobre a questão cultural, ressalta-se sempre a forte imposição cultural realizada pelos EUA sejam por meio das suas gigantescas multinacionais, mega-produções Hollywoodianas, e até mesmo, em alguns casos, por poder coercitivo. Desta exposição cultural, surgem interpretações e visões de mundo variadas, trazendo à tona aspectos positivos e negativos desta questão (FERREIRA, 2006).

Tendo em mente os presentes tópicos sobre o processo de globalização, passa-se aos conceitos referentes à Estratégia Organizacional.

2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia organizacional pode ser definida como uma forma, ou um conjunto de ações planejadas com o intuito de se alcançar resultados específicos em uma empresa. Para o autor, uma questão pode ser considerada estratégica quando possui relação direta com os ambientes interno e externo da organização (OLIVEIRA, 1999).

Dando continuidade ao conceito estabelecido pelo autor acima mencionado, este define administração estratégica como a gestão das questões futuras da empresa, pensando nestes aspectos de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, com o intuito de viabilizar um planejamento eficaz dos recursos disponíveis.

Richard Luecke (2008) define um conceito prático sobre estratégia: criar uma estratégia consiste em escolher as atividades corretas a serem feitas, de acordo com os interesses de cada empresa. Já implementar uma estratégia, diz respeito ao ato de realizar estas atividades de uma maneira correta.

Para Cabral (1998, apud CAMARGOS; DIAS, 2003) não existe uma definição única de estratégia. O termo teve significados variados ao longo do tempo, tanto em amplitude como em complexidade. O autor ainda afirma que pela abrangência do tema, o conceito de estratégia gera um paradoxo que reside na necessidade de integração de um grande número de teorias, impedindo desta forma, o registro preciso e completo de todas as abordagens e conceitos existentes.

O termo estratégia vem sendo, cada vez mais, utilizado no meio empresarial, tendo uma série de possíveis significados distintos, que vão desde ações planejadas com um determinado objetivo, até o cerne de uma grande corporação (CAMARGOS; DIAS, 2003).

De acordo com Mintzberg et al (2000) o termo estratégia, mesmo sendo conceituado de maneira pontual, vem sendo utilizado na prática de formas variadas. Para estes autores, estratégia não pode ser entendida apenas como uma forma de enfrentar o inimigo em uma situação de concorrência, visto que a estratégia vai além de simples diretrizes, ou indicações de caminhos a serem seguidos. Possui uma amplitude muito maior, envolvendo tanto aspectos internos quanto externos.

Para Certo e Peter (1993), o processo de administração estratégica pode ser compreendido como um conjunto de etapas. Estas etapas envolvem a análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz, formulação de uma estratégia organizacional, implantação e controle da estratégia. Já para Hill e Jones (1999), estratégia consiste em ações planejadas e

implementadas por uma empresa com o intuito de alcançar determinadas metas e objetivos estabelecidos inicialmente.

Segundo Wright et al (2000, apud CAMARGOS e DIAS, 2003) um dos conceitos de estratégia mais utilizados e conhecidos é o que considera a estratégia como planos de gerência para o alcance de resultados adequados com a missão e os objetivos gerais da organização.

Na visão de Porter (1989), estratégia competitiva significa a busca de uma posição competitiva favorável em um determinado mercado, tendo como intuito o estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável frente às forças competitivas do ambiente.

Conforme descreve Porter (1986), a premissa básica do processo de elaboração de uma estratégia organizacional consiste em relacionar a empresa com o seu ambiente. Este ambiente irá sempre determinar as regras normalmente seguidas em cada setor. Além disso, o ambiente define as opções estratégicas disponíveis e aplicáveis de forma sustentável.

Ainda no entendimento deste autor, a rentabilidade de uma empresa está sempre condicionada à atratividade do ambiente. Analisando o ambiente de quaisquer empresas, chega-se a cinco forças competitivas, as quais determinam também os níveis de concorrência de cada setor, sendo estas forças as seguintes:

- a) Entrada de novos concorrentes: nível de complexidade do ato de empreender em um determinado segmento. A entrada de novos participantes pode trazer ao cenário novas tecnologias, novos modelos de negócio, bem como anseio de conquistar parcela da demanda. Estes fatores tenderão a pressionar os preços para baixo e inflacionar os custos das demais empresas já instaladas, consequentemente reduzindo a rentabilidade média. Seis barreiras de entradas podem dificultar a entrada de novos concorrentes: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escalas;
- b) Ameaça de produtos substitutos: produtos com características semelhantes podem se caracterizar como concorrentes, atendendo parte da demanda do produto oferecido. Esta característica acaba por estabelecer um teto de preços praticáveis de forma sustentável, ou seja, quanto mais produtos substitutos existirem, e quanto mais economicamente viáveis estes forem, maior será a pressão sobre os preços, tendendo-os para baixo.
- c) Poder de negociação dos compradores: compradores representam uma força competitiva à medida que pressionam os preços para baixo, por meio de

barganha de qualidade superior. Quanto maior for o poder alocado em mãos de um comprador (ou grupo de compradores), maior será a pressão sobre o setor. Um consumidor se torna poderoso na medida em que se notam as seguintes características: adquire grandes volumes relativos; os produtos adquiridos representam boa parte dos custos de compras deste consumidor; os produtos adquiridos são padronizados e facilmente encontrados em empresas concorrentes; praticam margens de lucro baixas, forçando a pressão nos preços de insumos; produto adquirido é de baixa importância no processo produtivo deste consumidor; consumidor tem amplo acesso à informação, dando-lhe argumentos de negociação poderosos e irrefutáveis.

- d) Poder de barganha dos fornecedores: fornecedores com muito poder tenderão a precificar os insumos de maneira mais agressiva, além de poderem alterar a qualidade dos produtos sem danos consideráveis em seus resultados. Em determinados casos, um fornecedor muito poderoso pode prejudicar todo um setor, especialmente se este setor não possuir poder suficiente frente aos seus clientes, o que o impedirá de repassar os aumentos de custos dos insumos. Algumas características são encontradas em fornecedores poderosos: possui exclusividade ou alta concentração em comparação ao mercado consumidor; não apresenta produtos substitutos; determinado setor consumidor não representa grande importância para o fornecedor; o produto oferecido pelo fornecedor é importante para os consumidores e é diferenciado;
- e) Rivalidade entre os concorrentes: a agressividade da concorrência pode influenciar consideravelmente nos modelos de negócios e até mesmo nos preços praticados. A rivalidade entre os concorrentes ocorre como uma forma de disputa de posição de forma tática, por exemplo, por meio de concorrência de preços, campanhas publicitárias, inovação em produtos, etc. Como em uma batalha, a rivalidade em escala crescente tende a reduzir os resultados de todos os participantes.

As cinco forças competitivas de Porter podem ser melhor visualizadas na imagem a seguir:



Figura 1: As cinco forças competitivas de Porter
Fonte: Site “Gestão”

É importante ressaltar também que as forças competitivas tratam dos níveis de concorrência e rentabilidade de um setor, porém, os atores tidos como concorrentes envolvidos vão além das empresas participantes do setor, envolvem todos os demais indivíduos relacionados com a organização (clientes, governo, fornecedores, entrantes potenciais, etc.) (PORTER, 1986).

Ainda referenciando os estudos deste autor, da mesma forma que as cinco forças competitivas determinam as características de um determinado mercado, influenciando nos níveis de atratividade e de concorrência, as empresas podem, por meio das suas estratégias, moldar estas forças, transformando determinados segmentos em mais atraentes.

Desta forma, cada empresa deve estudar as forças competitivas do seu setor e as suas características internas para então elaborar uma estratégia adequada ao seu caso. Contudo, é possível se destacar alguns modelos genéricos de estratégia, os quais podem ser facilmente adaptados para cada caso (PORTER, 1986).

Após conceituar estratégia organizacional e apresentar as forças competitivas destacadas por Porter, é dada continuidade por meio da descrição da análise SWOT.

2.3.1 Análise SWOT

O processo de elaboração de uma estratégia deve ocorrer da seguinte maneira: após a elaboração das metas organizacionais, deve-se atentar para a avaliação do ambiente externo e interno da empresa, com o intuito de fundamentar a estratégia a ser elaborada (LUECKE, 2008).

O autor acima segue os demais autores que tratam sobre o assunto, descrevendo a ferramenta da análise SWOT como o exercício de autoconhecimento a ser realizado pela empresa.

Oliveira (2001) destaca que a análise SWOT é a primeira etapa do planejamento estratégico. Para o autor, esta atividade básica consiste identificar interna e externamente qual é a situação da empresa.

Coopers e Lybrand (1996) alegam que a realização da análise interna e externa da empresa parte do pressuposto que a visão de uma organização não será total, e sim parcial, e para isso é preciso usar uma boa metodologia e levar em consideração as variadas visões para estruturar de forma conveniente a empresa.

Corroborando com a idéia destes autores, Luecke (2008) segue a mesma linha de raciocínio quando o assunto é elaboração de uma estratégia. Fica claro no texto do autor, que nenhuma estratégia poderá surtir um efeito adequado se a organização não possuir uma visão ampla e sistêmica de todos os fatores que podem influenciar em seu desempenho, sejam eles internos ou externos.

Os objetivos de uma análise da situação da empresa, são apresentados por Pina et al (1980) com o propósito de possibilitar correções, caso a empresa esteja em uma situação crítica, para promover o crescimento, verificar os fatores limitantes para o desenvolvimento, realizar comparação com os concorrentes e controlar o funcionamento. Através dessas análises será possível se reduzir os impactos das ameaças e melhorar o processo de identificação de oportunidades.

Oliveira (1994) considera que a análise SWOT deve considerar o ambiente e suas variáveis, as quais proporcionarão às empresas oportunidades e ameaças. Já ao analisar o ambiente interno, o conhecimento de seus pontos fortes e fracos fatores será de suma importância para enfrentar a eventuais adversidades, devendo o processo de análise interna e externa ser feito de maneira integrada, contínua e sistêmica. Tal análise SWOT pode ser mais bem compreendida pela imagem a seguir:

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Figura 2: Análise SWOT

Fonte: Site “Life Coaching “

No ambiente externo, o que deve ser atentado pelo gestor são as ameaças e oportunidades. As oportunidades se caracterizam por tendências ou fatos relevantes que podem vir a incrementar o desempenho da organização. Já as ameaças, para o Luecke (2008), dizem respeito às questões externas que podem comprometer a atuação da empresa frente ao mercado.

Já para Oliveira (2001), a análise externa tem o objetivo central de estabelecer relações entre a empresa e o ambiente em que está inserida, e esta relação é feita por meio das ameaças e oportunidades identificadas no âmbito externo.

Relacionando os autores, entende-se que Luecke (2008) corrobora do conceito de Oliveira (2001), e descreve a análise externa como o exercício de relacionar a empresa com o ambiente em que está inserida.

Para facilitar esta atividade, Luecke (2008) apresenta quatro fatores que devem ser exaustivamente avaliados, a saber:

- a) Tendências de estilo de vida: o futuro de qualquer organização sempre será afetado por tendências, as quais devem ser friamente analisadas. Muitos negócios podem estar fadados ao fracasso antes mesmo de atingirem uma maturidade. Isto se dá pelo fato de que as tendências podem simplesmente descontinuar muitos serviços ou produtos, que atualmente podem ser de grande utilidade.
- b) Clientes: para descrever a importância deste ator, Luecke (2008) cita Drucker, o qual ressaltou a inutilidade de quaisquer atividades ou processos de uma organização, quando não se verifica a existência de clientes que possam vir a desfrutar destes serviços. Ao analisar os clientes, inúmeras perguntas devem ser respondidas. Sendo assim, torna-se justificável segmentar os clientes em grupos com características semelhantes, visto que em grupos específicos se torna mais simples verificar as necessidades dos consumidores. Este conceito é amplamente conhecido no mundo do marketing, onde Kotler (1998) já afirmava que a segmentação consiste em um esforço para aumentar a precisão e o alvo de uma empresa.
- c) Elasticidade Preço-Demanda: outro importante ponto a ser considerado é quanto à sensibilidade dos clientes em relação ao preço. Cada tipo de produto atrai demandas mais ou menos sensíveis relação a variações de preço. Assim sendo, é importante conhecer o seu cliente e sua forma de reação em relação às modificações nos preços.
- d) Arena Competitiva: o mercado competitivo em que a empresa está atuando deve ser bem conhecido. Devem-se analisar os concorrentes, verificar a atratividade do segmento em que se está, e eventualmente, estudar a possibilidade de migração para segmentos mais justificáveis.

De acordo com Wright et al (2000), a análise externa de uma empresa deve ser realizada em três níveis: macro-ambiental, setorial e de conjunto de *players*. A análise macro-ambiental envolve as seguintes forças:

- a) Forças político-legais: mandatos eleitorais, legislação, e questões governamentais;
- b) Forças econômicas: produto interno bruto, taxa de inflação, taxa de juros, variações cambiais, dentre outras;
- c) Forças tecnológicas: novas tecnologias e inovações disponíveis;
- d) Forças sociais: tendências sociais e culturais, valores e tradições locais.

Sobre a análise externa setorial, Wright et al (2000) ressaltam as cinco forças competitivas de Porter, já descritas na seção “2.3” deste estudo. Sobre o conjunto de *players*, os autores definem este nível como o conjunto de organizações concorrentes inerentes ao setor em que a empresa se encontra.

Dando continuidade ao processo de elaboração de uma estratégia Luecke (2008), aborda a segunda etapa de uma análise SWOT, que consiste no estudo das questões internas de uma organização com o intuito de se identificar os pontos fortes e fracos.

Para o autor acima citado, as forças se caracterizam por todas as habilidades e capacidades possuídas pela empresa, as quais trabalhando em sinergia poderão viabilizar um bom desempenho. As fraquezas são os fatores que podem limitar ou retrair este desempenho. Esta análise é essencial a qualquer organização, visto que a partir dela, a empresa passa a se conhecer melhor, podendo identificar problemas atuais ou futuros, e atuar de forma a minimizá-los. Além disso, conhecendo os seus pontos positivos, qualquer organização pode traçar sua estratégia de forma a fazer o melhor proveito destas atividades bem desempenhadas.

O autor, ainda, segmenta suas idéias em três importantes áreas da análise interna de uma organização: competências essenciais, situação financeira e gerenciamento da cultura organizacional.

Competência essencial é definida como as atividades em que a empresa é melhor do que suas concorrentes. Deve-se ressaltar que uma competência essencial não é garantia de existência de uma vantagem competitiva. Esta somente será alcançada de fato quando aquilo que é feito de maneira primorosa for também, o que os clientes valorizam como de grande importância (LUECKE, 2008).

Para conhecer melhor suas características, Luecke (2008) recomenda a prática do benchmarking, que consiste em buscar em outras empresas, exemplos de processos ou atividades que sejam realizadas da melhor forma possível, aproveitando desta forma, as boas práticas de concorrentes e até mesmo de empresas de outros setores.

A segunda área de análise interna de uma empresa, de acordo com Luecke (2008), é a situação financeira. Neste quesito encontra-se uma questão de especial importância, e nem sempre considerada por gestores: a implantação de uma estratégia envolve investimentos e custos, os quais devem ser avaliados dentro do orçamento previsto para cada período. Sobre este tema, devem ser avaliados os fluxos de caixa organizacionais, avaliando se as ações serão

comportadas dentro dos fluxos atuais; outros gastos paralelos; e a possibilidade de atração de capital externo.

Por fim, a terceira área de análise interna em um estudo SWOT, deve ser a forma de gerenciamento e cultura organizacional. A implantação de uma estratégia sempre envolve mudanças de cursos e de modelos mentais. Certas empresas possuem formas de gestão e estruturas que dificultam, e até mesmo inviabilizam a implantação de novas estratégias. Geralmente, empresas com estruturas menos hierarquizadas, com pessoas comprometidas e com trabalho em equipe, possuem maiores chances de implantar estratégias de maneira mais eficaz, com maior envolvimento das pessoas.

Sobre este tema, inúmeros autores tratam sobre a aplicação de formas renovadas de gestão com o intuito de se obter o verdadeiro comprometimento das pessoas. Dentre estes autores, Aktouf (1996), alega que objetivos e metas estratégicas somente serão alcançados em ambientes corporativos onde reine a satisfação recíproca permanente entre todos os envolvidos: gestores, funcionários, clientes, fornecedores, etc.

Neste sentido, a forma de gestão aplicada e a cultura existente na empresa definirão a qualidade da aplicação das estratégias traçadas, bem como a capacidade da empresa de reagir às mudanças de forma ágil e eficaz.

Passa-se no tópico seguinte, a abordagens teóricas sobre tipos genéricos de estratégias, os quais servirão de base para a formulação proposta na análise desta pesquisa.

2.3.2 Tipos Genéricos de Estratégias

Após realizar a análise do ambiente interno e externo da empresa, atentando às forças competitivas, deve-se partir para a elaboração da estratégia. Para Porter (1986) podem-se destacar três abordagens estratégicas genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Vale ressaltar que para qualquer um destes modelos é de grande importância o foco no tipo de estratégia adotado e nas ações subsequentes, contudo, em alguns casos se faz possível a combinação destes modelos e aplicação conjunta.

Ainda referenciando Porter (1986), a liderança em custos consiste em se obter uma vantagem frente aos concorrentes por meio de um conjunto de medidas funcionais com foco na diminuição dos gastos. Neste modelo, grande atenção deve ser dada ao controle dos custos, buscando posicionar a empresa como a menor estrutura de custos do mercado, o que garantirá

resultados relativos superiores. Contudo, não se pode perder a atenção sobre a manutenção de um padrão de qualidade mínimo.

Lucke (2008) afirma que, para que a estratégia de baixo custo funcione existem quatro meios básicos a serem perseguidos constantemente:

- a) Melhoria contínua da eficiência operacional: consiste em seguir o conceito japonês do *kaizen*, que se caracteriza pela melhoria ininterrupta dos processos, estimulando toda a empresa a busca as melhores formas de se realizar cada processo dentro da empresa;
- b) Exploração da curva de experiência: o acúmulo de experiência em determinados processos tende a reduzir os custos de fabricação;
- c) Cadeia de fornecedores: uma cadeia de fornecedores integrada e de alta qualidade em serviços e logística pode reduzir consideravelmente os custos de produção e estocagem;
- d) Reprojetado do produto: Consiste em analisar e reavaliar o projeto inicial do produto, encontrando melhorias possíveis nos processos.

A liderança em custos apresenta uma série de vantagens à empresa praticante, sendo especialmente positiva por garantir defesas contra as cinco forças competitivas. Garante uma defesa frente aos concorrentes, visto que estes estarão batalhando em um patamar extremo, onde a empresa líder em custos ainda estará obtendo resultados positivos. Esta estratégia defende a empresa do poder de barganha dos compradores, pois estes só conseguem exercer seu poder até trazer os preços de um determinado fornecedor até os níveis mínimos do setor, os quais serão praticados pela empresa líder em custos (PORTER, 1986).

Além disso, o autor segue afirmando que esta estratégia defende a empresa também dos fornecedores poderosos, pois propicia maior agilidade e autonomia para se trabalhar com aumentos nos custos de insumos destes fornecedores. Esta estratégia também gera economias de escalas, criando barreiras à entrada de concorrentes. Por fim, esta abordagem também defende a organização da ameaça predatória de produtos substitutos, os quais costumam oferecer preços mais baixos.

Por outro lado, Porter (1986) destaca alguns riscos e problemas inerentes à implantação de uma estratégia de liderança em custos. Inicialmente, qualquer empresa que queira ser líder em custos precisará de altos investimentos em equipamentos modernos e atualizados constantemente. Além disso, alguns riscos mais específicos podem ser destacados:

- a) As mudanças tecnológicas constantes podem tornar obsoletos investimentos anteriores, tecnologias e aprendizados adquiridos;
- b) A liderança em custos pode facilmente ser imitada por outras empresas que venham a utilizar as mesmas tecnologias;
- c) Frequentemente causa desleixo em relação ao mercado e as mudanças demandadas pelo meio externo, devido ao foco ser exaustivamente dado em aspectos internos.

O segundo tipo de estratégia genérica apresentado por Porter (1986) é o da diferenciação. Esta abordagem consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela organização de modo a criar a percepção de uma oferta única, especial e não encontrada em outros fornecedores do setor. Para atingir esta diferenciação, as empresas podem fazer uso de várias opções, como inovações no produto, posicionamento da marca, tecnologias empregadas, peculiaridades, customização, entre outras.

Luecke (2008) ressalta a grande importância de se focar a criatividade e a atenção da empresa apenas sobre possíveis diferenciações que venham a ser percebidas pelos consumidores de forma atrativa, ou seja, de nada adianta diferenciar um produto, ou oferecer uma customização, caso não seja este o interesse do cliente.

Da mesma forma que a estratégia baseada em custos, a diferenciação também oferece à empresa praticante uma posição de defesa frente às cinco forças competitivas. Contra a rivalidade, a diferenciação é eficaz ao ponto que os produtos diferenciados geram lealdade dos consumidores à marca, além de se tornarem aptos a pagar quantias superiores por estes produtos. Esta mesma lealdade à marca impõe uma barreira aos novos entrantes. Por possibilitar maiores margens de lucro, a diferenciação também garante maior agilidade para a empresa evitar o poder de barganha dos fornecedores, e também desarmar os consumidores, amenizando o seu poder de barganha, pois estes estarão dispostos a maiores dispêndios por estes produtos. Quanto à ameaça dos substitutos, a diferenciação acaba amenizando também o seu poder em comparação às demais empresas do setor (PORTER, 1986).

Continuando com a análise do autor acima, este ressalta, ainda, que a estratégia de diferenciação pode inviabilizar o alcance de grandes parcelas do mercado. Além disso, a aplicação deste modelo costuma ocorrer em detrimento da abordagem de liderança em custos, visto que a busca pela diferenciação implica em altos investimentos em tecnologia, pesquisas de mercado, serviços customizados e de alta qualidade, entre outros fatores dispendiosos.

A utilização de uma estratégia baseada na diferenciação traz riscos, destacados por Porter (1986):

- a) Alguns mercados podem ser mais atraídos por vantagens financeiras, não absorvendo os altos preços cobrados pelas empresas praticantes da diferenciação e dando preferência às empresas líderes em custos;
- b) O desejo dos consumidores por diferenciação pode reduzir com o tempo e com a entrada de novas empresas diferenciadas;
- c) A diferenciação tende a ser copiada pelas demais empresas do setor, reduzindo a vantagem obtida inicialmente.

A terceira forma de estratégia genérica destacada pelo autor supracitado é a do enfoque, que consiste em direcionar a atenção da empresa a um determinado grupo consumidor, tipo de produto oferecido, ou até mesmo um mercado geográfico específico. Desta forma, o enfoque atua de maneira especializada sobre o foco escolhido pela direção, garantindo vantagem à medida que a empresa passar a atender àquele foco de maneira mais eficaz que os concorrentes que atuam de maneira generalizada.

É importante ressaltar que por meio do eficaz trabalho realizado no foco definido, a empresa pode alcançar uma diferenciação frente aos concorrentes. Da mesma forma, a organização focada pode também obter redução de custos em relação aos demais concorrentes, ao menos no que tange o foco determinado inicialmente.

Os riscos da aplicação da estratégia de enfoque são (PORTER, 1986):

- a) A liderança em custos de empresas que percebem o mercado de uma forma generalizada pode inviabilizar a aplicação do enfoque, reduzindo vantagens da empresa praticante dentro daquele segmento;
- b) Com o tempo, os concorrentes genéricos podem adentrar os segmentos enfocados, reduzindo as vantagens deste modelo;
- c) Os concorrentes podem segmentar ainda mais o segmento adotado pela empresa, atendendo melhor a estes consumidores.

Luecke (2008), propõem outros dois tipos genéricos de estratégia não levantados por Porter: relacionamento com o cliente e estratégia de efeito de rede.

A estratégia de relacionamento com o cliente consiste em manter uma relação de longo prazo com os clientes, fazendo com que estes sejam consumidores frequentes da empresa. Para se obter este tipo de vantagem, qualquer empresa deve investir na elevação

constante do nível de serviço oferecido, fazendo com que cada cliente se sinta especial e tenha interesse em consumir regularmente determinado produto (LUECKE, 2008).

Observando-se os estudos de Luecke (2008), nota-se que a estratégia de foco, apontada por Porter, e de relacionamento com o cliente, possuem características semelhantes. Para o autor, é quase inconcebível uma empresa possuir relacionamento com o cliente, sem que este esteja claramente segmentado em um grupo específico de consumidores. Porém, a estratégia de foco pode ocorrer de maneira independente da estratégia de relacionamento, visto que o foco pode ser dado a qualquer atividade específica do processo empresarial.

Na visão do autor acima, a estratégia de efeito de rede caracteriza-se pela obtenção de ampla vantagem e alavancagem de vendas por meio da proliferação de um produto ou serviço, por exemplo, os aparelhos celulares. Inicialmente, este produto não possuía grande apelo aos consumidores, porém com a adesão crescente da grande massa, este produto se tornou um bem praticamente indispensável para boa parte da população mundial.

Após abordarem-se algumas das teorias disponíveis referentes ao tema abordado neste estudo, passa-se à descrição da metodologia que orientou esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Por se tratar de um estudo científico, este capítulo demonstra os procedimentos que foram utilizados para o desenvolvimento desse trabalho, com o intuito de auxiliar o alcance dos objetivos propostos.

A descrição da metodologia está separada em tópicos que tratam sobre a natureza da pesquisa, a forma de abordagem do problema, os objetivos do estudo, os procedimentos técnicos de coleta dos dados, e por fim, a população da pesquisa.

3.1 QUANTO À NATUREZA

Nesta seção são apresentados os conceitos quanto à natureza da pesquisa. Para Silva e Menezes (2001) a classificação quanto à natureza pode ser dividida em dois subitens, a saber:

- a) Pesquisa Básica: tem por objetivo gerar conhecimentos novos, com a intenção de desenvolver conceitos da ciência sem aplicação prática prevista.
- b) Pesquisa Aplicada: o seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Nesta pesquisa foi utilizada a pesquisa aplicada, pois o objetivo é obter conhecimento para solucionar o problema específico envolvendo verdades e interesses locais, referentes à realidade da empresa estudada.

3.2 QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM DO PROBLEMA

Neste item é apresentada a abordagem do problema, ou seja, a forma como será demonstrado o resultado da pesquisa. No entendimento de Silva e Menezes (2001) a classificação em relação à abordagem do problema se dá da seguinte maneira:

- a) Pesquisa Quantitativa: parte do princípio de que tudo pode ser quantificável. Consiste em traduzir em números opiniões e informações, com o intuito de classificá-las e analisá-las. Requer a utilização de recursos e de técnicas estatísticas.

b) Pesquisa Qualitativa: avalia que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são premissas básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Esta investigação se enquadra como uma pesquisa qualitativa, visto que o seu resultado não foi traduzido e obtido através de números, mas sim, a partir da interpretação do ambiente da organização estudada, realizada pelo pesquisador.

3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

O presente tópico trata dos elementos que caracterizam os objetivos da pesquisa, levando em consideração uma visão prática dos problemas apresentados e analisando qual alternativa se torna mais viável. Ainda na interpretação dos autores supracitados, a classificação em relação aos objetivos pode ser:

a) Pesquisa Exploratória: tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, para torná-lo explícito e sugerir hipóteses e soluções. Trabalha com levantamentos bibliográficos; entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado, ou simplesmente envolvidas no caso estudado; e ainda, análise de exemplos similares que estimulem a compreensão.

b) Pesquisa Descritiva: visa descrever e analisar as características de uma determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

c) Pesquisa Explicativa: tem o intuito de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “por que” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, faz uso de experimentos, e nas ciências sociais requer o uso do método da observação sistemática.

Esta pesquisa se enquadra como uma pesquisa exploratória, visto que teve como intuito trazer maior conhecimento sobre um problema específico, com a intenção de resolvê-

lo. Além disso, envolve pesquisa bibliográfica para levantar fundamentos norteadores ao estudo, entrevistas com pessoas próximas ao problema estudado, assim como análise de exemplos similares ao tema da pesquisa.

3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Passa-se neste item a tratar sobre os procedimentos técnicos de realização de uma pesquisa. Para os autores acima utilizados como referência, os procedimentos técnicos podem ser:

- a) Pesquisa Bibliográfica: elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet;
- b) Pesquisa Documental: realizada a partir de materiais sem tratamento analítico;
- c) Pesquisa Experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se variáveis que seriam capazes de influenciá-lo e se fazem experimentos para verificar relações de causa e efeito;
- d) Levantamento: quando a pesquisa envolve a entrevista direta com pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- e) Estudo de caso: envolve o estudo aprofundado de objetos específicos, com o intuito de permitir o seu conhecimento de forma detalhada;
- f) Pesquisa *Expost-Facto*: quando o “experimento” é realizado após os fatos terem ocorrido;
- g) Pesquisa-Ação: tipo de pesquisa realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo.
- h) Pesquisa Participante: quando ocorre a interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas;

O presente estudo se caracteriza como pesquisa bibliográfica, por utilizar de teorias amplamente debatidas como forma de embasamento teórico para a ação; pesquisa documental, pois faz uso de documentos internos da organização estudada de modo a descrever as principais características da empresa; estudo de caso, pois se trata de um estudo profundo sobre um caso específico; e por fim, pesquisa participante, pois o pesquisador é colaborador da organização estudada.

Para a elaboração do referencial teórico do trabalho, foram utilizados livros, teses, artigos e informações de sites. Estes materiais foram buscados, essencialmente, junto à biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina.

Com o intuito de levantar informações necessárias para a pesquisa, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, realizadas com o auxílio de um questionário aplicado com um dos gestores da empresa.

As entrevistas foram realizadas em duas etapas: uma no dia 03 de agosto. Nesta primeira entrevista, foram levantadas as informações básicas descritas no questionário apresentado no apêndice deste trabalho. Após análise dos dados, foram identificados alguns pontos de dúvidas, que foram solucionados com a recorrência de entrevista realizada no dia 19 de agosto. Cada uma dessas entrevistas teve duração de cerca de uma hora.

Além destas entrevistas, realizou-se uma breve conferência de caráter informal com quatro colaboradores da organização, tratando especificamente sobre a visão destes sobre a estratégia de atuação da Bernard.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na população ou amostra é definido o universo de estudo e serve de parâmetro para delimitação do trabalho. No entendimento Lakatos e Marconi (1990), população é o conjunto de indivíduos que apresentam características em comum, as quais busca-se um maior conhecimento. A delimitação do universo consiste em explicar que pessoa ou fenômenos, serão pesquisados, enumerando suas características comuns.

A população desta pesquisa é formada pelos membros da equipe Bernard, os quais serviram de fonte de dados para caracterização da organização estudada. As entrevistas foram realizadas com um dos sócios, relatado neste estudo como “entrevistado A”. Além disso, foram coletadas informações de maneira informal com outros 4 colaboradores da organização.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados coletados sobre a organização, realizando-se a comparação entre o encontrado na prática e o referencial teórico apresentado no capítulo anterior desta pesquisa.

Inicialmente, faz-se uma apresentação da organização, abordando o histórico da empresa, uma breve análise da situação atual e a descrição dos produtos oferecidos.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

No ano de 1991, três irmãos resolveram abrir uma empresa de desenvolvimento de softwares, aproveitando a grande demanda por novas tecnologias da época. Desta idéia surgiu a Bernard Sistemas Ltda.

A idéia inicial dos sócios era de fornecer softwares para a gestão integrada de pequenas empresas. Aproveitando o conhecimento de um dos sócios na programação de sistemas, os três irmãos iniciaram a criação do software Integra, que consistia em um sistema que conciliava a parte financeira, de estoques e vendas, para então, em abril de 1992, fundar a empresa e iniciar formalmente suas atividades.

Contudo, a grande área de interesse dos fundadores era outra. Um dos irmãos, então mestrando em engenharia de produção pela UFSC, sempre tivera um grande interesse pelo tema simulação de empresas. Em sua dissertação de mestrado, teve o apoio de seu orientador para trabalhar neste tema.

Após o término de sua pesquisa, ele realizou uma breve pesquisa de mercado sobre softwares de simulação gerencial e convenceu seus dois irmãos a trabalharem também com este tipo de produtos na Bernard.

Neste estudo de mercado, o gestor identificou uma grande oportunidade no setor. A metodologia de simulação gerencial já vinha sendo utilizada há décadas em outros países. Os primeiros simuladores de empresas utilizados para capacitação, datam de 1956, sendo utilizados e mostrados ao mundo pela Universidade de Harvard. (BERNARD, 2009) No Brasil, a metodologia vinha ganhando espaço, porém não existiam empresas comercializando este tipo de sistema. Os poucos simuladores existentes haviam sido trazidos de outros países, e eram utilizados exclusivamente em algumas poucas instituições de ensino. Este fato

despertou grande interesse nos gestores, que perceberam a oportunidade de um vasto mercado a ser explorado.

Alguns anos mais tarde, as primeiras instituições de ensino passaram a incluir disciplinas de jogos de empresas em seus currículos, abrindo ainda mais espaço para iniciativas empreendedoras neste ramo.

No início das atividades, a empresa dividia seus esforços entre o desenvolvimento do software de gestão, e dos simuladores gerenciais. Em 1993, o primeiro dos simuladores foi finalizado e comercializado.

Anos mais tarde, em 1998, a empresa enfrentava grandes problemas em manter o funcionamento atualizado de seu produto de gestão integrada, decidindo por descontinuar a venda deste sistema. A partir deste momento, a empresa definiu seu core business, especializando-se exclusivamente no aperfeiçoamento de seus simuladores gerenciais para comercialização e utilização em cursos de simulação gerencial.

4.1.1 Situação Atual

Atualmente, a Bernard Sistemas é uma empresa especializada no desenvolvimento e comercialização de softwares de simulação gerencial (jogos de empresas) e na aplicação de cursos presenciais e à distância, envolvendo a metodologia de simulação. Encontra-se situada na cidade de Florianópolis, no condomínio empresarial Tecnópolis.

Destaca-se nacionalmente pelo desenvolvimento destes simuladores, oferecendo uma moderna linha de softwares voltados à capacitação e ao aprendizado administrativo-gerencial.

A empresa é referência nacional e pioneira na comercialização de softwares utilizando a metodologia da simulação gerencial (jogos de empresas). Seus softwares são comercializados exclusivamente com instituições de ensino, e são utilizados em cursos de graduação, técnicos e pós-graduação em todo o país, sendo sinônimos de qualidade e inovação no processo de aprendizagem.

Além de fornecer os sistemas de simulação a instituições de ensino, a Bernard oferece ao meio empresarial, cursos de capacitação envolvendo a metodologia de simulação gerencial. Estes cursos são ofertados tanto na forma presencial, com o deslocamento dos instrutores da organização até a empresa cliente, como à distância, por meio da Internet. Os cursos são

ministrados por profissionais altamente qualificados e com grande experiência na metodologia de simulação gerencial.

Aos clientes que adquirem os simuladores, distribuídos por diversos estados brasileiros, são disponibilizados um moderno ambiente computacional e uma completa estrutura de suporte, além de um treinamento para utilização da ferramenta, realizado no momento inicial da compra.

A Bernard Sistemas possui atualmente, 7 funcionários, além dos dois sócios (o terceiro sócio abriu sua própria empresa, se desligando da Bernard) estando estes distribuídos nas seguintes áreas: desenvolvimento, suporte ao cliente, comercial/marketing, financeiro e administrativo. A equipe de colaboradores é formada por profissionais de alta qualificação, como programadores, analistas de desenvolvimento, analistas de suporte, engenheiros, administradores, contadores. Esses colaboradores estão em constante aperfeiçoamento para melhor atender aos clientes.

A missão da Bernard Sistemas consiste em oferecer soluções na área de treinamento e desenvolvimento gerencial, utilizando a técnica de Simulação Empresarial. Seus valores abrangem a ética, trabalho em equipe, inovação, domínio tecnológico e satisfação contínua de colaboradores, parceiros e clientes.

Ao longo dos seus 17 anos de história, a empresa recebeu alguns prêmios de reconhecimento das suas práticas gerenciais:

- Prêmio Reconhecimento MBC - Reconhecimento Nacional às Micro e Pequenas Empresas que se destacaram no ano de 2006 por suas práticas gerenciais. Em sua quarta edição, o prêmio é uma das ações promovidas pela Rede de Cooperação Brasil Mais, Movimento Brasil Competitivo e SEBRAE Nacional, com o objetivo de promover os conceitos de competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade.
- Prêmio Talentos Empreendedores 2006 – A Bernard Sistemas foi reconhecida como a melhor empresa na Categoria Base Tecnológica do estado de Santa Catarina. O prêmio é uma realização conjunta do SEBRAE, do grupo Gerdau e do grupo RBS (afiliada da Rede Globo), com o apoio do Movimento Brasil Competitivo (MBC) e do Movimento Catarinense para Excelência (MCE). O objetivo do prêmio é promover e destacar as iniciativas e atividades das micro e pequenas empresas sediadas em Santa Catarina, quanto à aplicação de métodos de gestão inovadores que tenham resultados significativos na comunidade, destacando, também, as empresas que inovam

tecnologicamente, que conseguem conquistar mercados internacionais sem se descuidar da preocupação com a área social.

Segundo os apontamentos do gestor entrevistado, a empresa sempre desfrutou de uma posição de destaque no mercado de simulação nacional. Ainda hoje, vários clientes abordam a Bernard, interessados em seus produtos, por indicações de outros clientes que já utilizaram os simuladores da empresa e os aprovaram.

Contudo, nos últimos anos a empresa vem notando uma maior presença de concorrentes, os quais vêm passando a angariar alguns clientes potenciais da empresa. Desta forma, torna-se interessante a ideia de ampliar a carteira de clientes por meio de um mercado internacional, também alcançando um patamar de qualidade global, o qual beneficiará também os clientes nacionais.

No tópico seguinte, será apresentada em maiores detalhes, a linha de produtos oferecida pela Bernard.

4.1.2 Produtos Oferecidos

A Bernard oferece uma completa linha de sistemas de simulação gerencial ao meio acadêmico. Dentre estes produtos, encontram-se simuladores gerenciais, sistemas de apoio à decisão e websimuladores. Estes sistemas são comercializados exclusivamente com instituições de ensino.

Além de fornecer os softwares às instituições de ensino, a Bernard também oferece cursos de simulação gerencial, tanto no formato presencial (cursos in company) como à distância (torneios de simulação). Estes cursos podem ser realizados tanto para treinamentos empresariais, como para eventos em faculdades, como a semana do administrador.

Dentre os simuladores gerenciais, existem três setores de mercado simulado oferecidos: industrial, comercial e de serviços. Os mercados simulados nestes sistemas são formados por até 8 empresas do tipo sociedade anônima, as quais competem entre si de maneira interativa.

Os softwares comercializados são três: SIND – Simulador Industrial; SIMCO – Simulador Comercial; SISERV – Simulador de Serviços. Além destes três simuladores comercializados, a empresa possui mais três sistemas, destes mesmos setores fictícios, que são utilizados exclusivamente para aplicação de cursos à distância ou presenciais. Estes

possuem características semelhantes aos demais softwares, contudo, as empresas do jogo são sociedades limitadas, fator este que resulta em um menor nível de complexidade.

Os sistemas de apoio à decisão são opcionais oferecidos apenas às instituições de ensino. Estes softwares são utilizados pelos alunos durante as simulações para otimização do processo de tomada de decisão, auxiliando os participantes e aperfeiçoando o processo de tomada de decisões, possibilitando uma maximização dos resultados e um menor número de erros.

Já os Websimuladores, são ambientes online disponibilizados aos coordenadores e participantes das simulações, onde estes podem acessar resultados, gráficos de mercado e das empresas, materiais pertinentes às simulações, bem como a folha de decisões.

Nas simulações são considerados fatores como taxa de juros, índice de crescimento econômico, inflação do mercado, sazonalidade, motivação e produtividade dos empregados (salários, treinamento, participação nos lucros, contratação e demissão, greve), qualidade dos produtos ou serviços prestados, necessidades de instalações, custos de estocagem e depreciação, empréstimos, financiamentos, aplicação de recursos, investimentos em marketing, investimento em pesquisa e desenvolvimento, recuperação judicial, além de diversas outras variáveis que influenciam o desempenho das empresas.

Os sistemas da Bernard são utilizados na formação de mais de 30.000 estudantes de graduação e pós-graduação a cada ano, distribuídos em instituições de ensino de todo o país.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção são apresentados os dados coletados na organização estudada, referentes à estrutura organizacional, partindo-se de uma descrição sumária do funcionamento das operações básicas da Bernard, com o intuito de melhor compreender a organização estudada.

A estrutura da Bernard Sistemas está dividida em departamentos funcionais, onde os funcionários alocados assumem funções específicas de cada área. Conforme relata um dos sócios da empresa, a organização possui os seguintes departamentos:

- Conselho administrativo: formado pelos dois sócios;
- Departamento de informática: constituído por um analista de sistemas e um programador, o qual também desempenha funções relativas ao design dos sistemas, sites e marcas da empresa;

- Departamento de relacionamento com os clientes: departamento em contato direto com os clientes. Formado por um vendedor, responsável pelas negociações com novos clientes e pelas ações de marketing da empresa; e por dois atendentes de suporte, responsáveis pelos esclarecimentos de dúvidas, tanto técnicas quanto metodológicas. Um dos atendentes de suporte é, também, instrutor de cursos de capacitação dos novos clientes na utilização dos simuladores.
- Departamento administrativo: constituído por uma secretária/recepcionista e uma pessoa responsável pela área financeira/contábil.

O organograma a seguir dá uma noção mais precisa sobre a estrutura da Bernard Sistemas.

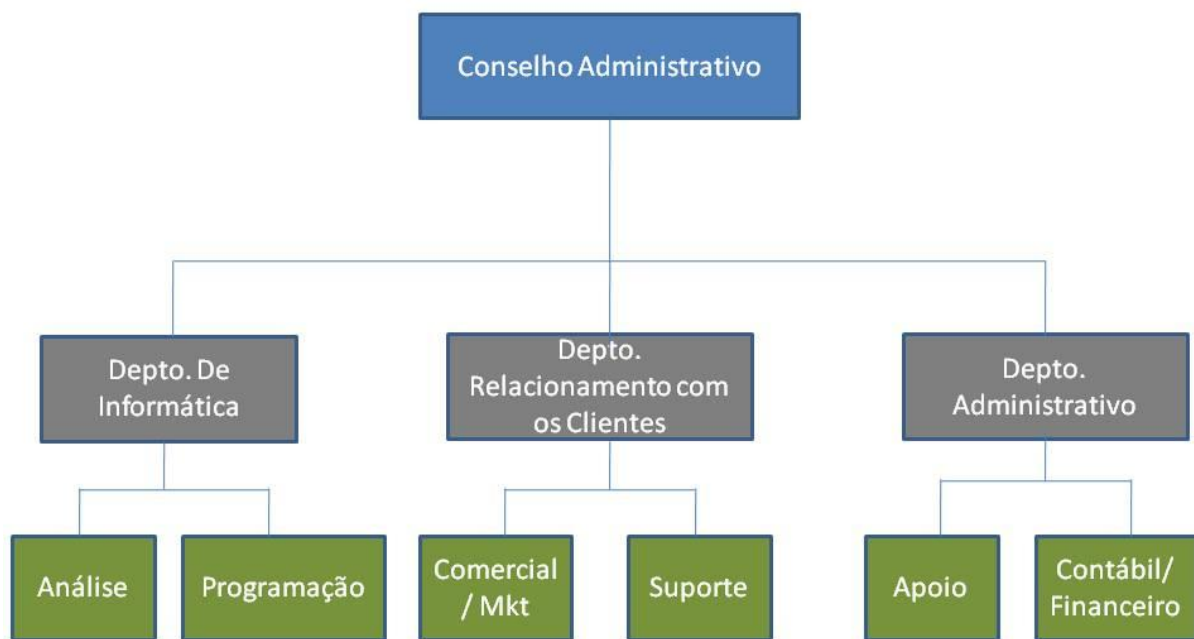


Figura 3: Organograma Bernard
Fonte: Dados Secundários

O entrevistado “A” ressalta que não existem líderes formais na empresa, exceto os dois proprietários, os quais são responsáveis por toda a supervisão formalizada das atividades.

Fazendo alusão ao proposto por Mintzberg (2003), pode-se conceber as partes da Bernard da seguinte maneira: o núcleo operacional é formado pelo departamento de informática, de relacionamento com os clientes e administrativo, os quais são responsáveis pelas atividades básicas da Bernard.

O departamento de informática é responsável pela execução de todo o desenvolvimento e aperfeiçoamento da linha de produtos da empresa. Anualmente a empresa lança novas versões dos seus sistemas, cabendo aos programadores efetuar as atualizações e executar as novidades propostas. Estas melhorias podem ser tanto sugeridas pelos clientes, internos e externos, quanto pelos sócios. Contudo, a avaliação e julgamento das novas variáveis cabem sempre aos gestores da organização. Além disso, no caso do lançamento de produtos originais, cabe também aos programadores, auxiliar no processo de modelagem dos novos softwares.

O departamento de relacionamento com os clientes está dividido em duas partes: área comercial e de suporte. A área comercial possui um funcionário, o qual é responsável por todas as negociações com novos clientes interessados em utilizar os simuladores gerenciais. Além disso, compete à área comercial executar todo o planejamento de marketing, traçado anualmente pelos gestores em conjunto com o responsável comercial. Este planejamento de marketing inclui ações de divulgação institucional da marca Bernard, bem como divulgação dos sistemas de simulação gerencial e dos cursos oferecidos pela empresa.

Já a área de suporte é formada por dois funcionários, os quais têm a responsabilidade de esclarecer todas as dúvidas técnicas e metodológicas dos clientes que já utilizam os sistemas de simulação da Bernard. Além disso, cabe à área de suporte toda a negociação de licenciamento dos sistemas já em utilização pelos clientes. A área de suporte também trabalha ações com o intuito de fidelizar os clientes da empresa, reduzir os níveis de rescisão de licenças e restabelecer contratos de clientes que porventura já tenham desistido de utilizar os produtos da Bernard.

Por fim, o departamento administrativo é formado pelas áreas de apoio e contábil/financeira. A área de apoio é formada por uma secretária, a qual recebe todas as ligações de clientes, controla o banco de horas da empresa, mantém a área física da Bernard em boas condições, além de apoiar todos os demais departamentos na operacionalização de suas atividades. A área financeira é formada por uma profissional responsável por todo o acompanhamento financeiro e contábil da Bernard.

Dando continuidade à apresentação das partes da estrutura da Bernard, com base em Mintzberg (2003), a cúpula estratégica é encontrada sob as figuras dos dois sócios. A cúpula da Bernard realiza atividades bem conectadas com o proposto pela teoria de Mintzberg (2003). Os dois sócios são responsáveis pelo estabelecimento das metas de todos os departamentos, bem como pelo planejamento das atividades a serem realizadas para o alcance destes objetivos. Além disso, são eles os responsáveis pela supervisão direta dos colaboradores.

Os dois sócios são, também, os principais responsáveis pela modelagem dos sistemas de simulação oferecidos pela empresa. Por possuírem amplo conhecimento na área, trabalham também no apontamento de constantes melhorias para os sistemas, as quais são executadas pelo departamento de informática. Além disso, os sócios trabalham sempre de modo a estimular o desenvolvimento das demais áreas da empresa, buscando instigar os seus funcionários a pensarem sempre em inovações e melhorias para os procedimentos das suas atividades.

Conforme será relatado em tópicos seguintes deste estudo, a Bernard pratica algumas formas de padronização. Desta forma, verifica-se a presença da tecnoestrutura, também sendo constituída pelos dois sócios, os quais assumem a responsabilidade de padronizar os processos, metas e normas da empresa.

Constata-se também a presença de assessoria de apoio, parte assumida pela secretária da organização, a qual presta apoio a todos os demais departamentos, realizando atividades de caráter operacional, como empacotamento de malas-diretas (apoio ao marketing), expedição de produtos (apoio à área comercial e de suporte), realização de orçamentos (apoio a vários departamentos), dentre outras atividades.

Após ter a definição das partes da estrutura da Bernard, pesquisou-se sobre a forma de coordenação das atividades.

O primeiro aspecto abordado foi quanto ao ajuste mútuo, descrito por Mintzberg (2003), o qual foi constatado na empresa estudada. O gestor entrevistado ressaltou que existe a troca de informações durante a realização e coordenação das atividades cotidianas, onde os colaboradores se comunicam diretamente a fim de esclarecer eventuais dúvidas, e para obter informações necessárias para a realização das suas tarefas. Contudo, todos os funcionários devem sempre atender principalmente aos procedimentos padronizados.

Quando questionado sobre a existência de uma pessoa responsável pela supervisão das atividades, o entrevistado “A” esclareceu que o comando formal das tarefas é realizado,

atualmente, apenas pelos dois sócios. O entrevistado, também ressalta que, há alguns anos, a Bernard já possuiu um corpo de funcionários mais extenso, chegando a ter até 14 colaboradores. Nesta época, a Bernard possuía linhas de gerência, com supervisores responsáveis por seus departamentos. Contudo, com o passar dos anos, verificou-se ser mais interessante assumir uma estrutura mais enxuta e menos custosa.

Conforme descrito anteriormente, a Bernard pratica, também, a coordenação por meio da padronização. Segundo as informações do sócio entrevistado, todos os cargos possuem um quadro de especificação das responsabilidades e da sequência de tarefas cotidianas, fato este que configura a padronização de processos, proposta por Mintzberg (2003).

Em relação aos resultados, o entrevistado afirma que os departamentos de relacionamento com os clientes e de informática trabalham com metas. No primeiro caso, as metas são trimestrais, tanto para a área de suporte, como para a área comercial. Estas metas dizem respeito ao número de novos sistemas vendidos, e ao número de licenças (aplicações) vendidas pela área de suporte às instituições de ensino já clientes da empresa.

Dando continuidade às formas de padronização, a pesquisa realizada junto ao empreendedor revela que existe padronização de habilidades, porém em menor grau, visto que esta padronização não está formalizada em documentos. Para todos os cargos da empresa, buscam-se profissionais com nível superior ao menos em andamento, dando-se preferência para estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina. Dos 7 funcionários, 6 são formados, ou estão em matriculados em cursos da UFSC.

Tratando mais especificamente do departamento de informática, todos os candidatos a vagas devem ser analistas ou programadores. Já para o departamento de relacionamento com os clientes, buscam-se sempre pessoas dos cursos de administração ou contabilidade, os quais possuem um bom conhecimento sobre as rotinas empresariais, as quais são bem retratadas nos produtos da empresa, fator este que viabiliza maior eloquência e desenvoltura ao tratar com os clientes.

Ainda tratando sobre a padronização das habilidades, o empreendedor ressalta que a Bernard não possui um plano específico de desenvolvimento de habilidades. O único treinamento efetivamente programado para ser realizado com todos os funcionários, consiste em uma simulação gerencial, utilizando os produtos da empresa. Esta medida tem o intuito de possibilitar aos funcionários um maior conhecimento sobre as características dos produtos oferecidos.

Fora este treinamento, a Bernard pratica políticas de auxílio à formação e às capacitações. Estas políticas consistem em, respectivamente, auxiliar financeiramente o colaborador interessado em participar de uma especialização (*latu* ou *stricto sensu*), ou de cursos técnicos de menor duração. Contudo, o empresário destaca que não existe um plano de treinamentos pelos quais os funcionários devam passar. Estes auxílios são apenas oferecidos como uma forma de estimular o aperfeiçoamento das habilidades, sendo o funcionário responsável por identificar eventuais treinamentos adequados às atividades realizadas nas suas funções.

Realizando-se uma análise sobre as normas de conduta, constata-se a presença de padronização de normas por meio de um manual de integração. O entrevistado ressalta que todos os novos colaboradores, em seus primeiros dias, devem ler atentamente as regras de conduta da organização e assinar um documento atestando o conhecimento destas normas.

Com base nas características estruturais e nas formas de coordenação encontradas na organização estudada, constata-se que a estrutura da Bernard se enquadra com maior adequação na *estrutura funcional* apontada por Wagner III e Hollenbeck (2006).

Este tipo de estrutura, de acordo com estes autores, é baseada na padronização e com as atividades divididas em departamentos funcionais, de acordo com a natureza das características de cada cargo. Além disso, a tomada de decisões é centralizada. Todas estas características foram encontradas na organização estudada. O único ponto da realidade da Bernard que difere do apontado pelos autores, diz respeito à presença da coordenação por meio de ajuste mútuo e de supervisão direta. Contudo, é importante destacar que o ajuste mútuo, segundo o empreendedor, em nenhuma hipótese substitui os procedimentos padronizados que devem ser seguidos, e a supervisão direta é realizada pelos próprios sócios, corroborando com a tomada de decisão centralizada apontada pelos autores supracitados.

Adequando-se o constatado na organização estudada com a teoria apontada por Mintezberg (2003), pode-se afirmar que a Bernard possui estrutura burocrática mecanizada, pois a principal forma de coordenação se dá por meio da padronização dos processos de trabalho.

Tendo-se apresentado a dinâmica de trabalho da organização estudada, bem como a sua estrutura, passa-se para a evidenciação dos aspectos relativos ao marketing.

4.3 MARKETING

A análise de marketing da Bernard Sistemas foi feita, inicialmente, tratando-se das definições básicas do marketing, conforme teoria abordada no capítulo anterior.

Conforme descreve Tavares (2005), na área de marketing, entende-se por necessidade a carência de um determinado bem, que provoca a motivação para o consumo. Percebe-se, a partir deste conceito e dos relatos do entrevistado, que a necessidade de utilização dos simuladores gerenciais oferecidos pela Bernard, resulta da carência de relação entre a teoria e a prática, verificada nos cursos de graduação em administração e contabilidade.

Quanto aos cursos de simulação gerencial oferecidos pela Bernard, a necessidade resulta da privação de ferramentas práticas a serem implantadas de maneira eficaz em treinamentos e capacitações empresariais. A partir desta necessidade evidenciada, inicia-se o desejo pelos simuladores e cursos oferecidos pela empresa estudada, conforme já descrevera Kotler (1998).

Reunindo-se o conjunto de instituições que possuem desejo em utilizar as soluções de jogos empresariais da empresa, constitui-se o mercado em que a Bernard atua, formado por todas as instituições de ensino com cursos de graduação, pós-graduação, técnico e tecnólogo, além das empresas de grande porte brasileiras. Grande parte destas instituições se encontra listada e cadastrada na base de dados da Bernard, possibilitando um contato mais eficaz com os seus clientes potenciais.

Após se ter definido algumas características gerais quanto ao ambiente de marketing da Bernard, passa-se à definição do composto de marketing da organização, tomando-se por base as definições propostas por Sandhusen (2003), Dias (2004) e Kotler (1998). Inicialmente, tratou-se dos produtos oferecidos pela empresa, os quais foram descritos no tópico 4.1.2 desta pesquisa, com o intuito de introduzir ao leitor as atividades básicas da Bernard.

Sobre a variável *preço*, conforme fora descrito anteriormente, os sistemas de simulação gerencial são comercializados exclusivamente com pessoas jurídicas, mais exclusivamente, as instituições de ensino. O gestor ressalta que nenhum simulador é comercializado com pessoas físicas, visto que a utilização destes sistemas demanda um conhecimento muito específico e uma metodologia de ensino que favoreça o aprendizado, fatores estes encontrados no ambiente acadêmico, na figura dos professores.

A política comercial para utilização dos simuladores em meio acadêmico, atualmente, funciona da seguinte maneira: a instituição de ensino interessada em adquirir os sistemas de

simulação gerencial deve aderir à tecnologia de utilização dos sistemas, por meio de uma taxa de adesão. Neste valor já está incluso um treinamento focado na metodologia de jogos de empresas, para até dois professores, em local a ser combinado entre as duas partes.

Após ter aderido à tecnologia, a instituição cliente deve solicitar a quantidade de aplicações (licenças) necessárias. Cada aplicação dá direito à criação de uma simulação nova, a qual permitirá a criação de oito empresas simuladas que concorrerão em um mesmo mercado ao longo de até 13 períodos (rodadas de decisão das empresas). As aplicações não possuem prazo de utilização. Geralmente, cada simulação é rodada com uma turma de jogos empresariais, ao longo de um semestre, ocorrendo em alguns casos a utilização ao longo de um ano completo (para instituições com período letivo anual).

Aos clientes com aplicações em aberto, a Bernard oferece uma estrutura de suporte responsável por esclarecimentos técnicos e metodológicos. Além disso, todas as atualizações anuais realizadas nos sistemas são oferecidas gratuitamente, no início de cada ano.

Por meio da política comercial aplicada pela empresa, a Bernard obtém a vantagem de possuir receitas periódicas, advindas dos clientes já estabelecidos anteriormente, além das receitas provindas de novos clientes interessados em passar a utilizar a metodologia de jogos.

Quanto aos cursos de simulação, tanto no formato presencial quanto à distância, os valores são calculados em função do número de participantes e do número de rodadas de cada simulação. Para cursos presenciais, onde os instrutores da empresa se deslocam até o local do treinamento, há também a cobrança de uma taxa de deslocamento e das despesas de viagem do profissional.

O gestor ressalta que no mercado de simulação gerencial brasileiro, a maioria das empresas está passando a trabalhar o licenciamento dos seus sistemas por meio das aplicações semestrais, como a Bernard. Antigamente, tanto a Bernard como a maioria das demais empresas do setor praticava o licenciamento anual, ou seja, as instituições clientes adquiriam o simulador e pagavam licenças anuais, sem limitação de quantidade de simulações possíveis de serem criadas. O entrevistado “A” afirma ainda que, pelo comportamento e promoção dos produtos concorrentes, fica claro que as demais empresas do setor seguem as tendências de produto e de preço praticadas pela Bernard.

Com a mudança da política comercial, ocorrida em 2008, o gestor ressalta a ocorrência de uma elevação no faturamento do suporte (vendas de licenças a instituições já clientes) na ordem de 20%. Encontrou-se, no primeiro ano, certa dificuldade à troca de política comercial. Contudo, já no segundo ano da nova política, mais de 70% dos clientes já haviam migrado

para a nova política. O entrevistado explicou que para incentivar os clientes a aderirem ao novo formato, a empresa lançou no mesmo ano uma nova versão (6.0) dos softwares, a qual só fora oferecida aos clientes que aderiram ao novo modelo de negociação. Tendo em vista as inúmeras facilidades e melhorias desta nova versão, logo no segundo ano boa parte dos clientes da empresa já havia migrado para a nova política.

Verificou-se também, a postura da empresa em relação aos concorrentes. Tendo sido a primeira empresa brasileira a comercializar estes tipos de sistemas, a Bernard se posiciona no mercado como a empresa pioneira, detentora de maior *know how* e do sistema de maior robustez e consistência. Além disso, por já possuir uma carteira de clientes capaz de gerar receitas constantes, mesmo em meses em que por ventura não ocorram novas vendas, a empresa tem a possibilidade de manter uma estrutura sólida, com profissionais qualificados e prestando serviços de alta qualidade, como é o caso do serviço de suporte e dos cursos de capacitação dos professores.

O entrevistado “A” ressalta que boa parte dos clientes que já utilizaram sistemas de outras empresas desistiu de utilizá-los pelo fato das empresas fornecedoras não prestarem serviço de suporte com qualidade, tendo muitos casos de atrasos na resolução das dúvidas dos clientes. Tendo em vista estes pontos, a Bernard pratica preços com maiores margens de lucro, voltando-se, preferencialmente, às instituições de ensino de maior porte e mais bem reconhecidas, como as universidades federais e estaduais, além dos principais grupos de ensino privados do país.

O gestor ainda destaca que a Bernard não baliza seus preços com o dos concorrentes, no máximo realiza pesquisas esporádicas e mapeamento de novos entrantes do setor, apenas para obter conhecimento do estado do mercado como um todo. Sobre a forma de precificação dos produtos, o entrevistado esclareceu que os preços são estabelecidos mediante sensibilidade empírica da elasticidade da demanda do setor, tendo em vista ainda, a média histórica de vendas da empresa e os custos fixos da organização. Nota-se uma consonância entre o método de precificação adotado pela empresa e o proposto por Sandhusen (2003), o qual afirma que a determinação do preço deve levar em conta o mercado e a realidade da empresa.

Em relação à promoção dos produtos da empresa, o gestor pontua que a empresa pratica marketing passivo, não indo atrás dos clientes, mas sim, realizando divulgações periódicas e direcionadas, com o intuito de despertar o interesse dos clientes potenciais pelos produtos da empresa.

Para atingir este objetivo, a Bernard realiza o envio de malas diretas, contendo folders de divulgação de seus produtos, cartas oferecendo-se a esclarecer quaisquer dúvidas sobre o tema de simulação ou sobre os produtos, dentre outros materiais informativos. Estes materiais são enviados a uma base de dados formada por mais de 4000 cursos de administração, contabilidade, pós-graduação, entre outros. A empresa faz também anúncios em sites de busca para que seu site seja visto por quem já procura esse tipo de produto, mesmo sem conhecer a empresa.

Além disso, a Bernard realiza desde 1998 o Torneio Gerencial, que consiste em um jogo de empresas rodado via internet, onde os participantes disputam uma simulação de empresas. Historicamente, mais de 85% dos participantes deste evento são alunos de graduação, de acordo com os relatórios anuais do evento. Assim sendo, para atingir este público, a Bernard realiza a divulgação deste evento por meio dos professores cadastrados em sua base de dados, enviando cartazes, flyers e informativos sobre a competição, solicitando a colaboração destes professores na divulgação do evento que prima pelo desenvolvimento das habilidades gerenciais.

Dos participantes das simulações, mais de 95% avaliam a experiência como positiva para o aprendizado do tema gestão, segundo as pesquisas realizadas ao término das disputas. Desta forma, a Bernard demonstra aos seus potenciais clientes o efeito positivo da metodologia de simulação gerencial aplicada em cursos de gestão, por meio da satisfação dos alunos, estes que são o centro de atenção das instituições de ensino. Despertando o interesse dos alunos, mobilizam-se os docentes e gestores das instituições de ensino sobre a importância da simulação gerencial, e até dos benefícios que podem ser obtidos com a utilização desta metodologia do ponto de vista comercial das faculdades/universidades. Este fato acaba caracterizando o Torneio Gerencial como uma importante ferramenta de divulgação do método de jogos de empresas, bem como dos produtos da empresa. Com isso, captam-se clientes potenciais que estão realmente curiosos para conhecer essa tecnologia, ou que já ouviram falar e buscam mais informações sobre os simuladores.

Quando um cliente potencial entra em contato com a empresa, inicia-se o processo de negociação, onde a principal ferramenta de divulgação e apresentação utilizada são os folders digitais, descrevendo em específico, cada um dos sistemas oferecidos pela empresa e todos os demais serviços oferecidos (suporte, treinamento, atualizações anuais, etc). Nesta etapa, o vendedor faz uso também de um sistema de cadastro dos atendimentos, possibilitando o

conhecimento preciso do andamento das negociações (as negociações costumam levar meses para serem concluídas, fato este que demanda uma forma de acompanhamento preciso).

A empresa participa anualmente, como expositora, em eventos envolvendo os seus públicos alvos, como o ENANGRAD, onde professores de cursos de graduação em administração de todo o país se encontram e debatem sobre temas ligados à gestão. Nestes eventos, os colaboradores da Bernard se deslocam até a cidade sede do evento, montam um stand com materiais informativos sobre a Bernard e seus produtos, e realizam demonstrações dos seus sistemas. Esta ação é realizada como uma forma de divulgar e atrair novos contatos.

Outra ferramenta de divulgação da empresa é o Simulando, que consiste em um informativo semestral que trata sobre o tema jogos de empresas, além de informar sobre os projetos e novidades da empresa. O informativo é encaminhado de forma direcionada a todas as instituições de ensino cadastradas na base de dados da empresa, mantendo todos informados sobre as novidades da Bernard. Neste material, a empresa costuma reservar uma página para o chamado “Fala Professor”, uma coluna de entrevistas com professores que já adotam a metodologia da simulação gerencial.

Tendo tratado sobre as variáveis *preço, produto e promoção*, resta analisar o ponto de distribuição.

Conforme abordado anteriormente, a Bernard está estabelecida em Florianópolis. Contudo, a empresa alcança clientes em todo o território nacional. Por meio de uma base de dados obtida junto ao MEC, a empresa possui uma lista contendo a maioria dos centros de ensino brasileiros. Sobre o meio empresarial, voltado aos cursos oferecidos, a Bernard trabalha com uma listagem das maiores empresas brasileiras, obtida junto à Bovespa.

Todo o processo de negociação é realizado de maneira virtual, seja por contatos telefônicos, e-mail, skype ou videoconferências. O gestor ressalta que, por meio destes meios de comunicação, a empresa se torna capaz de atender a demanda de clientes estabelecidos em quaisquer localidades.

Para distribuir seus produtos, o gestor afirma que é feito uso dos correios, onde todos os sistemas são enviados via SEDEX aos clientes.

Após analisar as principais variáveis ligadas ao composto de marketing da Bernard, passa-se a tratar especificamente sobre questões do marketing internacional.

4.3.1 Marketing Internacional

Iniciando a análise das práticas de marketing internacional, constatou-se junto ao gestor da organização que a Bernard já analisou, em diversas ocasiões, a opção de internacionalização da empresa. O empresário ressaltou que, desde 2005, a organização vem analisando a ideia e realizando projetos visando à entrada em mercados externos, contudo, nunca fora realizado um esforço completo que levasse à efetivação desta intenção.

Tendo em vista este fato, buscou-se conhecer os fatores que levaram a organização a considerar a hipótese de internacionalização. O entrevistado “A” resalta que o principal motivo que levou a organização a avaliar esta opção, foi o desejo e a possibilidade de ampliação de mercado. Além disso, os simuladores gerenciais são softwares que simulam as atividades empresariais. Levando em conta que qualquer nação possui empresas instaladas e, conseqüentemente, cursos de graduação voltados a esta área, constata-se que os simuladores são produtos capazes de serem utilizados em instituições de ensino de qualquer outro país. Verifica-se, portanto, que o principal fator que levou a Bernard a desejar o mercado internacional, foi o já descrito por Kotler (1974): a busca de oportunidades constatadas fora das localidades nacionais.

Quando questionado sobre a influência dos concorrentes sobre a decisão de internacionalizar a empresa, o entrevistado “A” afirma que este não foi um fator relevante, visto que a empresa se mantém como referência nacional na área em que atua.

Sobre os projetos anteriores de internacionalização, o gestor afirma que o plano inicial sempre foi o de adentrar inicialmente em países de língua espanhola, especialmente os localizados na América Latina, por ser considerada a existência de uma barreira cultural e lingüística de menor nível. Contudo, nunca se definiu ao certo qual país seria o primeiro a ser abordado, conseqüentemente, nunca fora realizado um estudo sobre as características culturais e socioeconômicas deste novo mercado alvo, nem estimativas de potencial de mercado, estudos estes que poderiam resultar em maiores chances de sucesso, conforme relata Kauzaqui (1999).

Com relação a esta falta de conhecimento do mercado internacional, o gestor resalta que este desconhecimento é normal, visto que a postura atual da empresa é de aguardar o surgimento de uma demanda internacional concreta, para então se focar as atividades da Bernard no processo de internacionalização. O gestor considera esta a postura mais adequada pelo fato de um primeiro cliente internacional poder se tornar um parceiro neste projeto

piloto, onde a parceria poderia resultar em informações valiosas sobre o novo mercado. Com este pensamento, ressalta o administrador, a empresa evita investimentos sem retornos garantidos, reduzindo os riscos deste processo. Esta linha de pensamento do gestor se mostra adequada ao proposto por Cobra (1992), o qual alerta para a necessidade de desenvolvimento de alianças estratégicas.

Neste mesmo sentido, verificou-se durante a coleta de dados sobre a existência de possíveis parceiros estratégicos no ambiente internacional. O gestor entrevistado ressalta a existência de dois contatos mais avançados. Um destes parceiros é um pesquisador da área de simulação gerencial da Colômbia, que conheceu a Bernard por meio do Torneio Gerencial. Desde a participação deste neste evento, iniciaram-se tratativas sobre possíveis ampliações da área de abrangência do Torneio Gerencial para os demais países da América Latina. Contudo, o gestor entrevistado ressalta que nos últimos meses, devido a outros compromissos, esta ideia foi adiada.

O segundo possível parceiro é a proprietária de uma empresa desenvolvedora de simuladores gerenciais da Polônia, a qual conheceu um dos sócios da Bernard em um congresso internacional de simulação gerencial. A partir deste encontro, iniciaram-se negociações de parcerias, onde a Bernard cederia suas simulações gratuitamente, em troca da adequação dos seus produtos para a língua inglesa. O entrevistado ressalta que esta foi a segunda procura internacional pelos produtos da Bernard. Porém, o gestor afirma que este contato também não se desenvolveu de maneira mais profunda.

A outra demanda verificada partiu de uma instituição de ensino de Portugal, interessada na aquisição dos simuladores gerenciais. O gestor informou que a Bernard chegou inclusive a abrir uma conta internacional e estudar alguns dos aspectos legais e aduaneiros envolvidos na possível exportação dos simuladores. Contudo, ao fim das negociações o cliente desistiu da aquisição por questões financeiras.

Tendo em vista a demanda internacional já constatada, verificou-se junto ao gestor qual seria o formato do produto a ser ofertado para o mercado internacional. Em reuniões, os gestores propuseram três opções de comercialização:

- a) Condução de simulações à distância: neste formato, o simulador não seria comercializado. A equipe da Bernard ficaria responsável pela condução das simulações e os participantes acessariam os dados do jogo por meio do ambiente virtual Websimulador, o qual já foi traduzido para as línguas inglesa e espanhola. Esta opção se enquadra dentro da estratégia de adaptação *straight*

extension, proposta por Kotler (1974), onde o produto não é alterado para o novo mercado.

- b) Comercialização de um simulador simplificado: Tendo em vista que o ambiente virtual já se encontra traduzido, seria oferecido um simulador simplificado, apenas com a opção de processamento de dados. Desta maneira não seria necessário traduzir todos os relatórios e dados do simulador, visto que estas informações seriam acessadas, por meio do ambiente virtual;
- c) Adequação completa do simulador: esta opção consistiria em firmar uma parceria com um cliente internacional, o qual realizaria a tradução completa dos sistemas e materiais de apoio (manuais). Desta forma, os sistemas estariam totalmente adequados a uma nova linguagem, sendo comercializado em sua versão integral.

As duas últimas propostas de formato do produto a ser oferecido se enquadram dentro do preconizado por Kotler (1974), quando o este discorre sobre a estratégia de adaptação do produto final para o mercado internacional, realizando-se alterações no formato do produto a fim de melhor atender o cliente internacional.

Em seguida, serão abordados os aspectos estratégicos verificados na empresa estudada.

4.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Iniciando a análise da estratégia organizacional praticada pela Bernard, buscou-se verificar os aspectos relativos às forças competitivas do setor, conforme já preconizado por Porter (1989).

Na visão do gestor entrevistado, a principal barreira de entrada ao mercado de simulação gerencial é quanto à maturidade do software. Os sistemas oferecidos pela Bernard vêm sendo aperfeiçoados desde 1992 e a cada ano são realizadas melhorias, incluídas novas variáveis nas simulações, e até mesmo são encontrados pontos que demandam mudanças e correções. Desta forma, uma empresa que almeje empreender neste setor, encontrará uma forte barreira no sentido de poder oferecer um produto preciso e robusto. Além disso, a veridicidade das simulações depende do balanceamento e das relações criadas entre as variáveis do jogo, e este fator demanda um longo período de testes e análises a fim de se obter um resultado satisfatório, próximo à realidade organizacional. Esta barreira descrita pelo

gestor é facilmente classificada dentro da barreira de diferenciação do produto, já destacada por Porter (1986).

Outra barreira destacada pelo gestor é o fato de o mercado de simulação ainda ser restrito, ao ponto que os simuladores são destinados exclusivamente às instituições de ensino. Além disso, a utilização de simulações em aulas ainda está em fase de amadurecimento, na opinião do administrador.

Este fato pode ser atestado pelo número de vendas realizadas pela Bernard. Mesmo sendo a empresa referência no mercado, segundo o gestor, a média de novos clientes a cada ano é de 12. Com esta realidade, ocorrem meses em que não são feitas vendas, fator de extrema complexidade para uma nova empresa, sem carteira de clientes antigos gerando receitas periódicas.

No entendimento do entrevistado, esta é a principal causa do baixo nível de serviço oferecido pelos concorrentes. Por não possuírem receitas constantes, estas empresas acabam não tendo condições de manter estruturas capazes de bem atender aos clientes, em especial no que diz respeito ao serviço de pós venda e suporte.

A segunda força competitiva analisada foi quanto a produtos substitutos. Para o gestor, não existem muitos produtos similares aos simuladores, por estes serem sistemas muito específicos e voltados a um nicho muito peculiar. Um destes poucos produtos similares que pode ser destacado são os jogos vivenciais, que muitas vezes são utilizados nas instituições de ensino como forma de jogos de empresas. Consistem em dinâmicas realizadas em sala de aula, em alguns casos com jogos de tabuleiro, trabalhando características e habilidades gerenciais dos alunos. Contudo, nenhum destes jogos possui o mesmo nível de precisão no retrato de uma organização, desta forma, fica clara a baixa interferência dos produtos substitutos enunciados por Porter (1986).

Dando sequência às forças do setor, identificou-se, na visão do gestor, um baixo poder de barganha por parte dos consumidores. Isto ocorre pelo fato de, primeiro, existirem poucos fornecedores de simuladores disponíveis. Além disso, o volume de compra de cada cliente não costuma ser elevado (em média, segundo relatórios da empresa, são adquiridos 1 sistema e 3 aplicações por cada venda). Esta característica dos consumidores vai ao encontro ao proposto por Porter (1986), que afirma que a força dos consumidores surge especialmente quando o cliente adquire grande quantidade de produtos, tendo poder de imposição sobre a empresa fornecedora.

Tendo em mente esta característica dos seus consumidores, a Bernard aproveita para assumir uma postura firme nas negociações, sem conceder descontos não previstos em sua política comercial (para compras em maiores volumes, já existe uma tabela de regressão de valores unitários).

O nível de poder de barganha de fornecedores foi considerado como muito baixo, pois poucos são os insumos adquiridos pela empresa, e estes insumos são facilmente encontrados no mercado.

Tratando da rivalidade entre os concorrentes do setor, o gestor compreende que a rivalidade não é muito acentuada. A Bernard já percebe com mais intensidade a presença de concorrentes, sendo que estes costumam trabalhar com diferenciais de custos em relação à Bernard, oferecendo seus produtos, na maioria dos casos, a preços inferiores. Contudo, o entrevistado considera que a Bernard ainda desfruta de uma boa posição no setor, visto que seus clientes reconhecem as suas boas práticas e a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Após a definição das características do mercado, passa-se à análise S.W.O.T. da empresa pesquisada.

4.4.1 Análise S.W.O.T

Neste tópico, são abordadas as forças e fraquezas da Bernard, e as ameaças e oportunidades verificadas no setor em que a empresa se encontra inserida, conforme já sugerido Luecke (2008). Inicialmente, apresenta-se um quadro com as análises internas da empresa:

FORÇAS	FRAQUEZAS
Serviço de suporte de alta qualidade	Estrutura enxuta
Ampla <i>know How</i> na metodologia de jogos de empresas	Não oferece uma versão demonstração dos sistemas
Sócio da empresa é professor, sempre em contato com o meio acadêmico	Estrutura não adequada para exportação
Sócio da empresa é membro da ABSEL	Não trabalha com representação nos estados
Possui produtos exclusivos, não oferecidos pelos concorrentes	-
Simuladores possibilitam utilização em salas de aulas convencionais	-

Quadro 1: Forças e Fraquezas

Fonte: Dados Primários

A primeira força destacada pelo gestor é quanto ao serviço de suporte de qualidade, o qual já foi descrito em outros momentos neste estudo. Por atender os clientes em no máximo 24 horas, quaisquer dúvidas ou problemas que surjam são resolvidos dentro de prazos tidos como satisfatórios. O gestor destaca, inclusive, casos em que um atendente de suporte chega a passar horas seguidas com um único cliente, de modo a esclarecer as mais diversas dúvidas.

Por já trabalhar há anos com a metodologia, e por um dos sócios ser professor de jogos de empresas, a Bernard assume uma posição de amplo conhecimento sobre o produto que oferece, estando apta a adaptar melhorias rapidamente, mantendo seus produtos sempre atualizados. Pelo fato de estar em contato com o meio acadêmico constantemente, o sócio membro em contato com o meio acadêmico verifica na prática o nível de satisfação e as possíveis melhorias a serem implantadas nos softwares.

Este sócio é também, membro da ABSEL (Association for Business Simulation and Experimental Learning), uma das maiores e mais reconhecidas organizações mundiais que trabalham com estudos sobre a metodologia de simulação gerencial. Desta forma, ele se mantém em contato com as principais tendências emanadas pelo mercado americano, um dos mais desenvolvidos da área, segundo o entrevistado.

Outro ponto forte da Bernard, para o empreendedor, diz respeito aos produtos exclusivos da empresa, como o simulador de serviços e os sistemas de apoio à decisão. Estes produtos não são oferecidos por outras empresas do mercado nacional, garantindo diferenciais à Bernard.

Os simuladores oferecidos pela organização estudada são instalados em máquina, não necessitando de conexão com a web, nem de laboratórios de informática (apesar da empresa

oferecer estas duas opções de utilização, por meio do Websimulador e dos sistemas de apoio à decisão, respectivamente). Desta forma, os professores que utilizam os sistemas em suas aulas podem instalar os softwares em um laptop pessoal, por exemplo, imprimir os relatórios do jogo e levar aos alunos em sala de aula convencional. De acordo com os relatos do entrevistado “A”, este é um importante diferencial, visto que muitas instituições de ensino não possuem laboratórios de informática disponíveis em todas as aulas.

Passando a analisar as fraquezas da empresa, o gestor considera como sendo a principal dificuldade, a estrutura enxuta. Por uma lado, esta estrutura é interessante por reduzir os custos e gastos com folha de pagamento. Porém, por possuir poucos funcionários para cada cargo (em alguns casos, apenas um colaborador desempenha determinada função), a empresa passa a ficar dependente deste profissional. No caso de uma demissão espontânea não prevista, a função antes ocupada por este profissional fica abandonada, o que tende a reduzir a qualidade dos serviços por certo tempo.

Outra fraqueza destacada pelo entrevistado se encontra no fato da empresa não oferecer versões de demonstração dos seus produtos. Esta medida, segundo o gestor, é justificada pelo fato de que os simuladores são sistemas muito específicos, com características muito peculiares. Para exemplificar, os treinamentos oferecidos pela empresa possuem 16 horas de duração presenciais, devido à grande quantidade informações passadas. Desta forma, oferecer versões de demonstração, sem uma explicação da forma de utilização dos softwares, poderia causar descontentamento para o cliente inexperiente. Porém, mesmo tendo isto em mente, verifica-se uma grande procura por versões de demonstração durante as negociações comerciais.

Seguindo ainda na análise das fraquezas da Bernard, percebe-se que a estrutura da organização ainda não se encontra adequada para a internacionalização almejada. Os sistemas ainda não se encontram integralmente traduzidos (apenas os Websimuladores o são), não foram feitos estudos sobre possíveis adequações nas características dos sistemas, os materiais de divulgação da empresa ainda se encontram apenas em português, e por fim, a equipe da Bernard não foi capacitada para atender a demandas internacionais, especialmente por questões linguísticas.

Por fim, o gestor destaca como uma fraqueza da empresa, o fato desta não ter disponibilidade de apresentar seus produtos pessoalmente a todos os seus clientes, por comercializar com todo o Brasil. O entrevistado “A” ressalta que alguns clientes costumam solicitar reuniões presenciais para melhor conhecer os sistemas da Bernard, porém, devido às

grandes distâncias, estes encontros se tornam inviáveis. Como medida para amenizar este fato, a Bernard oferece videoconferências, além dos demais meios de comunicação utilizados durante as negociações.

Após avaliar as características internas, passou-se a analisar o ambiente externo da Bernard, com o intuito de relacionar a empresa com o seu meio (OLIVEIRA, 2001). Nesta etapa se buscou conhecer as ameaças e oportunidades existentes, conforme o quadro abaixo.

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Possibilidade de surgimento de um simulador livre	Expansão internacional
Possibilidade de piratagem dos sistemas	Nova diretriz curricular do MEC
Possibilidade de entrada de concorrentes mais bem preparados	Ampliação de mercado para cursos EAD, por meio do Websimulador

Quadro 2 : Ameaças e Oportunidades

Fonte: Dados primários

A primeira ameaça destacada pelo gestor reside na possibilidade de surgimento de um software livre de simulação gerencial. Caso algum simulador seja disponibilizado sem custos na rede mundial de computadores, por mais simplório que seja, tenderá a atrair boa parte dos clientes potenciais da empresa.

Ainda neste mesmo sentido, a tecnologia impõe uma segunda ameaça na possibilidade de pirataria. Os sistemas da Bernard possuem um sistema de segurança bem trabalhado e difícil de ser quebrado. Porém, no entendimento do gestor, quaisquer sistemas que despertem grandes interesses no público geral estão sujeitos a quebras de licenças, fato este que poderia causar sérios riscos às atividades da Bernard.

Por fim, o entrevistado “A” considera uma ameaça a possibilidade de grande organizações firmarem parcerias com empresas de softwares para o desenvolvimento de simuladores de alta qualidade e com serviços de pós-venda bem estruturados. Esta possibilidade traria ao mercado, concorrentes de peso, comprometendo os resultados da organização.

Em seguida, o entrevistado apresentou algumas oportunidades inerentes ao ambiente externo. A principal oportunidade identificada está na possibilidade de expansão internacional. Como já se abordou neste estudo, os simuladores se caracterizam como sistemas de fácil implantação em outros países, o que abre porta para novos mercados.

A segunda oportunidade identificada pelo gestor tem origem na resolução número 4, de 13 de julho de 2005, instituída pelo MEC, onde se destaca a importância e a valorização da integração entre a teoria e a prática. Desta forma, cada vez mais os cursos de graduação em administração passaram a procurar alternativas para atender a esta diretriz, enaltecendo a importância dos simuladores gerenciais.

Por fim, o entrevistado destaca um novo nicho de mercado que passou a ser atendido pela Bernard nos últimos anos: os cursos EAD. Devido à criação do Websimulador, tornou-se viável a utilização dos simuladores gerenciais também em cursos de ensino à distância, o que amplia a carteira de clientes potenciais da Bernard.

4.4.2 Estratégia da Bernard

Neste tópico trata-se sobre a estratégia praticada pela Bernard. Quando questionado sobre a existência de uma estratégia definida, o entrevistado “A” afirmou que a empresa possuía duas estratégias claras.

A primeira estratégia praticada pela Bernard é baseada na diferenciação, a qual já fora destacada por Porter (1986) como uma das três estratégias genéricas. Para o gestor, a forma pela qual a empresa se destacou no mercado, e pela qual procura se manter como referência no setor, consiste na diferenciação constante dos seus produtos.

Conforme já descrito anteriormente, a Bernard é a única empresa a oferecer um simulador do ramo de serviços e sistemas de apoio à decisão. Além disso, encontra-se atualmente em processo de desenvolvimento de um simulador de agências bancárias, outra inovação pioneira.

Fazendo uso da sua integração com o meio acadêmico, a empresa mantém seus produtos sempre atualizados. O sócio que leciona a disciplina de jogos de empresas na Universidade Federal de Santa Catarina tem a singular oportunidade de testar os produtos da empresa e verificar instantaneamente a reação dos participantes das simulações. O gestor ressalta que muitas críticas e sugestões feitas pelos alunos são consideradas no processo de atualização dos sistemas, atualizações estas que são realizadas anualmente.

Além disso, todos os clientes da empresa são estimulados a interagirem no processo de aperfeiçoamento dos simuladores, por meio de sugestões e críticas. Boa parte das novidades implantadas a cada ano, sejam elas novas variáveis ou funcionalidades técnicas, tem origem nas ideias dos professores que já utilizam os sistemas em sala de aula.

Verificando os principais pontos de diferenciação da Bernard, relatados pelo entrevistado “A”, constata-se uma adequação entre a realidade da empresa e o modelo de estratégia de diferenciação apontado por Porter (1986), o qual afirma que esta estratégia se baseia na oferta única e especial de um produto, não sendo este encontrado junto aos concorrentes.

Conhecendo a realidade da empresa e o interesse dos clientes nos sistemas exclusivos da Bernard (simulador de serviços e sistemas de apoio à decisão), pode-se aferir também que a Bernard está mantendo o seu foco no desenvolvimento de inovações realmente atraentes aos olhos dos clientes, fator essencial para o sucesso desta estratégia na visão de Luecke (2008).

Além da estratégia baseada na diferenciação, o gestor destaca que a Bernard procura trabalhar também o bom relacionamento com os clientes, postura esta que se enquadra no modelo de estratégia de relacionamento, destacado por Luecke (2008). Na visão do gestor, tendo em vista a política comercial da empresa, que prevê o licenciamento periódico dos sistemas, torna-se essencial desenvolver um bom relacionamento com os clientes no longo prazo, para que os mesmos não tenham motivos para abrirem mão dos simuladores.

Para manter este bom relacionamento com os clientes, a empresa desenvolve atividades periódicas, como o envio de newsletters em datas importantes, e informando sobre novidades da empresa. Além disso, anualmente, a empresa comemora seu aniversário presenteando os seus principais clientes. Com o intuito de ressaltar a importância de cada cliente, a Bernard envia cartas destacando o valor da parceria ao longo dos anos, além de enviar brindes personalizados e referenciando a marca da empresa, como canetas, porta cartões, pastas em couro, dentre outras lembranças.

Outra atividade entendida como um ponto de partida para o bom relacionamento consiste no treinamento oferecido no momento da compra dos sistemas. Para quebrar a distância entre a empresa e cliente, vivida durante o período de negociação de venda (visto que as negociações são realizadas por meio de telefone e internet), a Bernard oferece no momento da aquisição, um treinamento para os professores que estão adquirindo os sistemas. Este treinamento tem o foco principal em capacitar os professores a utilizarem os sistemas, porém funciona, também, como uma forma de aproximar a organização do seu consumidor.

O entrevistado “A” destaca também o sistema de atendimento utilizado como uma importante ferramenta facilitadora desta estratégia. Por meio de um sistema de atendimento com o cadastro de todos os clientes e professores com contato nas instituições de ensino, o suporte da Bernard trata todos os seus clientes pelo nome, de maneira pessoal e mais íntima.

Além disso, neste sistema de controle interno, os atendentes de suporte lançam todas as ocorrências dos seus atendimentos. Assim, quando um professor entra em contato com uma solicitação ou dúvida, os atendentes podem recorrer ao software de atendimento para então, rapidamente verificar o andamento do contato. Esta prática garante a resolução dos problemas ocorridos de maneira mais eficaz.

O gestor aponta outra ação estratégica de relacionamento com os clientes iniciada em 2009. Neste ano, a Bernard passou a oferecer aos professores que já são clientes da empresa, cursos gratuitos de aperfeiçoamento em simulação gerencial. Estes cursos são oferecidos tanto no formato presencial, nas dependências da empresa, como à distancia, via videoconferência. Além da renovação dos conhecimentos, os cursos de aperfeiçoamento possibilitam a troca de experiências entre professores de várias instituições de ensino de todo o Brasil.

Nos cursos são apresentadas várias formas de aplicação das simulações em cursos de graduação, tanto de instituições de ensino nacionais como dos Estados Unidos. Além disso, são discutidas dinâmicas de jogos de empresas que podem ser conduzidas junto às simulações. Os cursos presenciais possuem 7 horas de duração, com almoço, coffee break e certificado de participação, inclusos. Já o cursos virtuais são de curta duração, voltados a temas específicos e previamente estabelecidos.

Após a identificação da visão do gestor quanto à estratégia da Bernard, foi realizada uma breve pesquisa informal com os funcionários da organização sobre o mesmo tema.

Para os colaboradores da Bernard, ambas as estratégias destacadas pelo gestor são claramente identificadas no cotidiano da empresa. Contudo, ressaltam estes que as estratégias não são formalizadas. Não existem documentos sobre estas estratégias, e as ações são realizadas de modo a manter a empresa em uma posição de destaque, porém sem um foco claro nestas estratégias específicas.

Com o entendimento da estratégia praticada pela Bernard, bem como dos fatores referentes ao marketing e à estrutura da empresa, passa-se à proposta de modelo de internacionalização da empresa.

4.5 PROPOSTA DE MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Tomando por base a identificação das características estruturais, de marketing e das estratégias praticadas pela Bernard, passa-se à parte essencial desta pesquisa: a apresentação de uma proposta de modelo de internacionalização da empresa.

Com relação à estrutura organizacional, propõe-se que, inicialmente, a Bernard mantenha a sua estrutura funcional proposta por Wagner III e Hollenbeck (2006), tendo em vista o fato de esta ser eficiente e reduzir custos, ao ponto que se baseia na padronização dos processos. O processo de internacionalização da Bernard, como o de qualquer empresa, demandará investimentos e gastos adicionais. Desta forma, torna-se importante manter um formato que possibilite a eficiência econômico-financeira.

Mantendo esta estrutura, deverão ser atribuídas aos colaboradores, especialmente da área comercial e de suporte, novas funções relacionadas aos contatos com o mercado internacional. Além disso, serão demandadas novas habilidades destes profissionais, especialmente no que diz respeito às barreiras lingüísticas que deverão ser transpostas.

Esta primeira medida relacionada à estrutura vai ao encontro do proposto por Cobra (1992), que afirma que em um processo de internacionalização, as empresas devem utilizar os recursos disponíveis de forma estratégica, com o intuito de evitar gastos desnecessários.

Como não se tem uma noção exata da demanda que será angariada neste esforço internacional, não se justifica, em um primeiro momento, a contratação de novos profissionais específicos para uma área de comércio exterior da empresa. Desta forma, também não se atesta a necessidade de formalizar um departamento voltado a estas atividades. Apenas deverão ser atribuídas novas tarefas aos colaboradores já existentes.

À medida que a demanda internacional pelos produtos passar a ser mais evidente e concreta, poderá ser avaliada a ideia de novas contratações, bem como de destacar um departamento voltado exclusivamente ao mercado externo. Neste caso, a Bernard deverá assumir uma postura de estrutura divisional, conforme proposta por Wagner III e Hollenbeck (2006), onde ocorrerá a departamentalização por regiões geográficas.

A fim de alcançar resultados mais consistentes, far-se-á necessário definir um mercado específico a ser empreendido. Neste sentido, poderá ser mantido o proposto pelo gestor, de adentrar inicialmente no mercado da América Latina. Esta atitude corrobora com o proposto por Johansson e Vahlne (1977, apud PIPKIN, 2003), que propõem a entrada inicial em países próximos geograficamente e culturalmente. Porém, é importante definir um país específico,

para então se realizar um esforço focado no entendimento deste mercado e de suas características sociais, econômicas e culturais. Para se definir esta nação a ser atendida, faz-se necessário avaliar os tipos de economias e de renda, já destacados por Kotler (1974).

Tendo em vista que os simuladores são oferecidos a instituições de ensino superior, buscam-se nações onde os investimentos em educação sejam mais elevados. Desta forma, deverá ser focado um país onde se encontrem economias de industrialização ou industriais, conforme proposto por Kotler (1974), visto que estes países possuem um desenvolvimento social mais acentuado. Quanto ao perfil de renda, o foco será dado a países com rendas médias, onde se encontram menos desigualdades sociais e abismos entre as classes. Sabe-se que a amenização destes abismos pode ser alcançada por meio de investimento em educação, assim sendo, este tipo de renda é o mais adequado ao foco da Bernard.

Com este foco definido, se tornará possível conhecer em maiores detalhes os potenciais clientes, podendo se identificar com maior clareza as possíveis mudanças necessárias nos produtos, bem como no modelo de negócio da Bernard.

Com a definição do país a ser atendido, os colaboradores poderão, também, participar de cursos de línguas, promovidos pela organização, a fim de viabilizar a comunicação com os novos clientes.

Ainda tratando sobre a estrutura organizacional da Bernard para o mercado externo, propõe-se também, a prática da estrutura virtual, destacada por Wagner III e Holenbeck (2006). A Bernard poderá obter importantes vantagens por meio da realização de alianças estratégicas com parceiros internacionais. Como a empresa já possui alguns contatos fora do Brasil, estes poderão ser os primeiros parceiros da organização. Para se extrair os maiores benefícios possíveis, a Bernard deverá estudar o formato destas parcerias, de modo que sejam atraentes tanto para empresa, quanto para o novo parceiro.

Uma opção de parceria é a de oferecer preços especiais ao parceiro, para a utilização dos produtos da empresa, em troca de uma de consultoria sobre as melhorias e modificações que deverão ser feitas nos produtos/serviços oferecidos.

Passando a tratar sobre o contexto de marketing, faz-se necessário avaliar os 4 P's e identificar as alterações necessárias, conforme já destacado por Kotler (1998). Inicialmente, sobre o produto, conforme já descrito anteriormente, os gestores já estudaram três opções de formato de produto voltado ao mercado internacional:

- a) Condução de simulações à distância: neste formato, o simulador não seria comercializado. A equipe da Bernard ficaria responsável pela condução das

simulações e os participantes acessariam os dados do jogo por meio do ambiente virtual Websimulador, o qual já foi traduzido para as línguas inglesa e espanhola;

- b) Comercialização de um simulador simplificado: Tendo em vista que o ambiente virtual já se encontra traduzido, seria oferecido um simulador simplificado, apenas com a opção de processamento de dados. Desta maneira não seria necessário traduzir todos os relatórios e dados do simulador, visto que estas informações seriam acessadas, por meio do ambiente virtual;
- c) Adequação completa do simulador: esta opção consistiria em firmar uma parceria com um cliente internacional, o qual realizaria a tradução completa dos sistemas e materiais de apoio (manuais). Desta forma, os sistemas estariam totalmente adequados a uma nova linguagem, sendo comercializado em sua versão integral.

Independentemente do formato do produto escolhido, será importante definir a estratégia de adaptação do produto, conforme descrito por Kotler (1998).

Na visão do gestor, poucas alterações precisariam ser feitas nos simuladores, visto que a realidade das empresas é bastante semelhante em quaisquer países. Contudo, um ponto importante que deverá ser avaliado é quanto às legislações contábeis, as quais poderão influenciar no formato de apresentação dos relatórios contábeis dos simuladores.

Sabe-se que o formato de apresentação de relatórios contábeis segue normas e regras postuladas pela *International Accounting Standards Board*. Estas normas são de qualidade elevada e proporcionam transparência e comparabilidade de informações entre relatórios de locais distintos, facilitando as análises de investidores internacionais. Contudo, em cada país podem existir normas específicas e diferenciadas. (IASB, 2009). Desta forma, será necessário estudar o formato destes relatórios no novo mercado, e caso sejam identificados aspectos divergentes, os simuladores deverão ser reformulados neste sentido.

Desta forma, chega-se à conclusão de que, num primeiro momento, a estratégia de adaptação da comunicação, preconizada por Kotler (1974), é a mais interessante no caso de se verificar que não são necessárias mudanças no produto. Caso este fato seja verificado, a simples tradução dos simuladores poderá ser suficiente para se atender ao novo mercado.

Caso se identifique aspectos em que os produtos precisem ser alterados, a estratégia de adaptação a ser utilizada deverá ser a de adaptação dupla (KOTLER, 1974), com adequação

da comunicação e conseqüente tradução dos sistemas para o novo idioma, e modificações nas características dos softwares, seguindo a realidade do país em que a empresa está focada.

Outro ponto de grande importância é quanto aos treinamentos que são oferecidos no momento da compra dos simuladores. Como já fora destacado anteriormente, na visão do gestor, os simuladores são sistemas que tratam de questões muito peculiares, fazendo-se imprescindível a realização de um treinamento para ambientar os novos clientes. Para o mercado internacional não será diferente. Este treinamento continuará sendo mandatório para uma utilização satisfatória dos produtos.

Devido aos prováveis altos custos de deslocamento dos instrutores da Bernard para a aplicação das capacitações, uma alternativa será a de realizar os treinamentos à distância. Porém, considera-se que o aproveitamento e o rendimento dos participantes acabam sendo deteriorados neste formato. Para evitar este problema, uma alternativa é a de capacitar os parceiros internacionais para se tornarem instrutores da empresa. Assim, os clientes internacionais seriam treinados por este parceiro, evitando também dificuldades lingüísticas entre as partes.

Tratando da promoção dos produtos no ambiente internacional, inicialmente a Bernard poderá fazer uso da literatura de vendas, proposta por Pipkin (2002), recurso baseado na redação de cartas descrevendo os produtos, onde os investimentos necessários são baixos. Posteriormente será importante traduzir todos os materiais de divulgação e informativos da empresa, adequando ao idioma local.

Quanto à variável preço, a empresa deverá seguir a mesma forma de precificação praticada atualmente, quer seja baseada na avaliação da tolerância dos novos clientes em relação aos valores praticados. Para se obter esta informação, será de grande importância realizar uma pesquisa de mercado, identificando as empresas fornecedoras de simuladores gerenciais neste mercado. Após identificar estas empresas, poderão ser feitos orçamentos destes produtos, de modo a conhecer o modelo comercial praticado no setor, viabilizando adequações.

Passando a analisar a questão da distribuição dos produtos, identifica-se como sendo uma alternativa bastante viável e adequada, a utilização dos serviços dos Correios. Esta instituição oferece o serviço “Exporta Fácil”, desenvolvido com o intuito de facilitar os processos alfandegários para pequenos exportadores. Esta opção permite, a partir do preenchimento de um único formulário, a adequação a todas as exigências aduaneiras impostas pela legislação brasileira.

Este serviço é oferecido para vendas de até U\$10.000,00 dólares por pacote, se enquadrando dentro da necessidade da Bernard. Levando em consideração que a média de aquisições em cada venda nacional fica na faixa de 1 simulador e 3 aplicações, possivelmente as vendas internacionais, caso seja mantido este padrão de consumo, se enquadrarão dentro deste limite de valores imposto pelos Correios.

Existem três modalidades de remessas disponíveis:

- Expressa: entrega dos produtos em até 5 dias úteis;
- Prioritária: entrega de 5 a 11 dias úteis;
- Econômica: sem previsão definida;

Para manter o mesmo padrão praticado com os clientes brasileiros, a Bernard deverá solicitar a opção de remessa expressa, para que seus sistemas sejam entregues dentro do prazo mínimo possível.

Tendo analisado os 4 P's sob a ótica do mercado externo, resta definir a forma de adentrar neste mercado. Pondera-se que a forma mais adequada seja a simples exportação dos produtos, descrita por Kotler (1974), que já atende às necessidades da Bernard sem demandar maiores investimentos. Contudo, mantendo a ideia de desenvolvimento de parcerias, o formato de empreendimento em conta de participação poderá ser aplicado posteriormente, com o avanço das negociações com os parceiros internacionais.

Por fim, chega-se à análise da estratégia organizacional para o mercado externo. Verificou-se no tópico sobre a estratégia da Bernard, que a empresa pratica duas estratégias de atuação: diferenciação e relacionamento com os clientes. Contudo, conforme identificado junto aos colaboradores, estas estratégias não são documentadas, nem repassadas de maneira formal aos funcionários, fato este que tende a reduzir o foco nas ações estratégicas e, conseqüentemente, a efetividade das estratégias.

Tendo em mente esta realidade, a primeira proposta feita sobre este tema reside na formalização das estratégias da Bernard. Esta medida tem o objetivo de angariar maior comprometimento por parte dos colaboradores. As duas estratégias devem ser documentadas, junto da missão, visão e valores da empresa, e devem ainda ser repassadas a todos os funcionários. Sugere-se ainda que estes participem com sugestões no processo de desenvolvimento de ações estratégicas. Esta sugestão é viável, pois a empresa possui um número reduzido de funcionários, sendo estes conhecedores da realidade da empresa e aptos a realizarem sugestões de atividades a serem desempenhadas para o alcance dos objetivos estratégicos.

Ainda tratando deste tema, ambas as estratégias (diferenciação e relacionamento com o cliente) deverão ser reavaliadas a fim de se desenvolverem ações adequadas aos interesses do novo mercado em que se planeja o ingresso. Para isto, deverá ser feito um estudo das características, seja por iniciativa própria, consultorias, ou até mesmo por meio dos parceiros estratégicos destacados anteriormente.

Por fim, propõe-se a utilização da estratégia de enfoque, destacada por Porter (1986). Conforme já fora descrito em capítulos anteriores, a Bernard já avalia a idéia de internacionalização desde 2005. Já foram realizados alguns estudos e levantados informações gerais, tendo a empresa inclusive, já recebido demanda internacional. Contudo, identificou-se que um dos principais motivos que levaram a organização a não ter oficializado esta internacionalização até o momento, reside na falta de foco em um projeto específico para atender a este interesse.

O gestor entrevistado ressalta que várias oportunidades surgiram, especialmente nos momentos em que a empresa foi procurada por instituições internacionais desejando utilizar seus produtos, como é o caso do cliente de Portugal. Porém, devido à falta de foco neste mercado geográfico específico, a empresa sempre se manteve trabalhando apenas voltada a horizontes nacionais e melhorias para o mercado interno. Em muitas ocasiões, ressalta o gestor, alguns processos referentes à internacionalização da empresa foram iniciados, porém sendo substituídos pela realização de outros trabalhos considerados de maior importância naqueles momentos.

Desta forma, a recomendação estratégica de maior peso é a de buscar o comprometimento de todos em um projeto de internacionalização, tomando por base as demais sugestões realizadas ao longo desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão teve como principal objetivo identificar elementos gerenciais envolvidos no processo de internacionalização da empresa Bernard Sistemas

Para atingir este resultado, foram elaborados três objetivos específicos. O primeiro objetivo específico deste estudo foi identificar a estrutura organizacional da Bernard Sistemas, com o intuito de apresentar ao leitor, em detalhes, as características estruturais da empresa estudada. Este objetivo foi respondido no início do capítulo 4, onde foi apresentada uma descrição do histórico da empresa, seguida por uma análise da situação atual da organização estudada. Quanto à estrutura da empresa, esta foi descrita no item 4.2, onde foram apresentadas as partes da estrutura da Bernard, com a descrição dos departamentos da organização. Conclui-se neste tópico que a Bernard apresenta uma estrutura funcional, adequada à realidade da empresa.

Respondendo o segundo objetivo específico (caracterizar o processo de marketing da Bernard Sistemas), apresentou-se no tópico 4.1.2 uma descrição dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Dando continuidade, na seção 4.3 abordam-se os aspectos de marketing identificados na organização, descrevendo em maiores detalhes as características do composto de marketing oferecido pela empresa. Nesta etapa, os 4 P's foram apresentados de maneira precisa, com o intuito de esclarecer todas as características dos produtos.

Com relação ao terceiro e último objetivo específico (elaborar um modelo para estratégia de internacionalização da Bernard Sistemas), este foi respondido ao longo da seção 4.4, a qual tratou especificamente das estratégias aplicadas pela empresa. Inicialmente, foi realizada uma análise das forças e fraquezas da empresa, seguida de uma apresentação das ameaças e oportunidades inerentes ao mercado em que a Bernard se encontra inserida. Constatou-se em seguida, que Bernard aplica duas estratégias: diferenciação dos produtos e relacionamento com os clientes.

Para concluir esta pesquisa de forma clara e objetiva, respondendo de maneira precisa o objetivo geral, realizou-se a proposta de modelo de internacionalização na seção 4.5. Neste item, apresentaram-se propostas para um modelo de internacionalização da empresa, tendo por base todos os aspectos identificados na organização ao longo dos tópicos anteriores, bem como o referencial teórico levantado inicialmente.

Finalmente, respondendo à pergunta de pesquisa (Quais elementos gerenciais configuram uma proposta de estratégia de internacionalização para a Bernard Sistemas

LTDA?) conclui-se que a melhor opção estratégica é baseada na estratégia de enfoque, destacada por Porter (1986), visto que esta opção garante foco ao projeto de internacionalização.

Além disso, a fim de atingir mais precisamente o mercado internacional, a Bernard fará uso de parcerias estratégicas, responsáveis por informações valiosas acerca das características deste novo mercado. Propõe-se ainda que a Bernard mantenha as estratégias de diferenciação e relacionamento com os clientes, apenas formalizando-as e adequando-as às características deste novo mercado.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

Para futuros trabalhos, são sugeridas as seguintes recomendações:

- Definir um mercado alvo e desenvolver um estudo aprofundado sobre as características sociais, econômicas e culturais desta região;
- Estudar os aspectos aduaneiros e legais do processo de exportação dos produtos;
- Avaliar a possibilidade de alteração no nome do produto. Buscar um termo que seja adequado ao idioma do país em que se empreenderá;
- Propor uma plano estratégico de marketing, com ideias de ações de marketing a fim de atingir os novos clientes potenciais.
- Elaborar um manual dos procedimentos a serem seguidos para a internacionalização da empresa.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNARD, Simulação Gerencial. **Simulação: origem**. Disponível em <http://www.bernard.com.br/simulacao/sim_origem.php> Acesso em 20.07.2009.

BURBULES, N.C. e TORRES, C.A. **Globalização e Educação: perspectivas e críticas**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.11-26.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, n. , p.27-39, 01 jan. 2003.

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGrall Hill, 1986.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, Jr. Alfred D. **Strategy and Structure – chapters in history of the industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORREIOS (Org.). **Venda Pelo Correio: Exporta Fácil**. Disponível em: <http://correio.fdvmg.edu.br/downloads/Aprendendo%20a%20exportar/M%F3veis/sitio/paginas/plaExportacao/pp_venPelCorreios.html>. Acesso em: 20 ago. 2009.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAFT, Richard L.. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1997.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity**. Research Policy, v. 23, n.1, p. 67-88, 1994.

FIESC. **Comércio Internacional Catarinense**: Análise do comércio exterior de Santa Catarina. Florianópolis: FIESC, 2001

FERNANDES, Daniel. **Gestão**. Disponível em: <<http://gestao.wordpress.com/>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

FERREIRA, Ana Cristina. **GLOBALIZAÇÃO**: rumo a um governo mundial ou uma nova forma de cidadania?. Fernando Pessoa: Ciari, 2006.

FERREIRA, Douglas. **Life Coaching**. Disponível em: <<http://coachingsp.wordpress.com/>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

HALL, Richard H.. **Organizações**: Estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HILL, C.; JONES, G. **Strategic Management Theory**. Nova Iorque: Netscape Communication Corporate, 1999.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB) (Org.). **Normas Internacionais de Contabilidade**: IFRS. Disponível em: <http://www.bradescom.com.br/uploads/conteudo/21149/12_IFRS.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. SP, Editora Atlas: 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1974.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

LABABUT, Ênio Neves. **Política de Comércio Exterior**. Colaboração Yone Silva Pontes. São Paulo: Aduaneiras. 1994.

LUECKE, Richard. **Estratégia: Criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHSLTRAND, B. **Safari de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing:** definições, conceitos e palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa, comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de avaliação de empresas e negócios.** São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas, 2001.

PETRI, Fernanda Calil; WEBER, Beatriz Teixeira. **Os Efeitos da Globalização no Processos de Integração dos Blocos Econômicos.** Revista Dos Alunos do Programa de Pós-graduação em Integração Latino-americana, Santa Maria, n. , p.78-93, 01 jan. 2006.

PINA, V., et al **Manual para diagnóstico de administração de organização.** 2ªed. São Paulo: 1980.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica.** 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência.** 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SAUNDHUSEN, Richard L. **Marketing básico.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino À Distância da Ufsc, 2001.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. **Inclusão Digital, Software Livre e Globalização Contra-hegemônica**. Seminários Temáticos Para A 3ª Conferência Nacional de C,t&i, São Paulo, n. , p.422-446, 01 jun. 2005.

TAVARES. Fred. **Marketing**: conceitos, tipos, objetivos e análise de desempenho. Disponível em: <http://www.marketing.com.br/fred_fev05.html>. Acesso em 10 mar. 2009.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. ; PARNEL, John. **Administração Estratégica**. 4. Edição. São Paul: Atlas, 2000.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Como surgiu a idéia de empreender a Bernard Sistemas?

2. Antes do início das atividades da empresa foi realizado um estudo de viabilidade, identificado o mercado para este ramo de negócio?

3. Descreva as dificuldades encontradas nos primeiros anos.

4. Na sua visão, como se configura situação atual da Bernard?

5. A empresa hoje conta com o apoio de quantos funcionários? Como estão desenhados os cargos na empresa?

6. Qual são a missão e os valores da Bernard?

7. Qual é a posição da Bernard no mercado em que atua?

8. Quais são os produtos oferecidos pela Bernard atualmente?

9. Como funcionam as operações básicas da Bernard?

10. Como se dá a coordenação das atividades na Bernard?

11. Durante a realização e coordenação das tarefas cotidianas, existe troca de informações entre os funcionários?

12. Existe algum responsável que dá ordens e supervisiona as atividades realizadas?

13. Existe algum procedimento padrão, ou sequência de tarefas a serem seguidas para a realização das atividades? Em caso afirmativo, todos os cargos possuem estes procedimentos, ou apenas alguns específicos?

14. São estabelecidas metas de desempenho?

15. Existe uma definição de características ou habilidades a serem possuídas por um funcionário pleiteante a um cargo específico?

16. Existe um plano de treinamentos a serem realizados para cada função, com o intuito de desenvolver determinadas habilidades?

17. Existem regras e normas de conduta a serem seguidas?

18. Existe um organograma definido?

19. Descreva os produtos oferecidos pela Bernard.

20. Descreva a política comercial para aquisição dos produtos da Bernard.

21. A empresa realiza pesquisa para a comparação de preços com a concorrência? De que forma é realizada a precificação na empresa?

22. Como é feita a divulgação dos produtos da Bernard?

23. Como se dá a distribuição e entrega dos produtos oferecidos?

24. Quais fatores levaram a Bernard a considerar a hipótese de internacionalização?

25. Existe um país ou região escolhido para ser o primeiro a ser considerado no processo de internacionalização?

26. Existem estudos prévios sobre a internacionalização da Bernard? Quais informações se tem sobre o mercado internacional?

27. A Bernard possui algum possível parceiro estratégico no ambiente internacional?

28. Tem-se conhecimento de variáveis socioeconômicas sobre o novo mercado alvo?

29. A empresa tem conhecimento sobre questões legais do processo de internacionalização?

30. A empresa desenvolveu ou encomendou algum estudo sobre a cultura local do país/região escolhido?

31. A Bernard já teve demanda internacional?

32. Existe alguma estimativa de potencial de mercado?

33. A Bernard já desenvolveu um planejamento sobre o formato do produto a ser oferecido internacionalmente? Será oferecido no mesmo formato atual?

34. Na sua percepção, quais são as possíveis barreiras encontradas por uma organização almejando entrar no mercado de simulação gerencial?

35. Na sua percepção, existem produtos similares que possam se caracterizar como concorrentes dos simuladores gerenciais?

36. Em relação às vendas realizadas, qual é a quantidade média de produtos adquiridos por cada cliente? E de licenças (Aplicações)?

37. Na sua opinião, são percebidas ações dos concorrentes que possam afetar o desempenho da Bernard?

38. Na sua percepção, quais são as principais forças e fraquezas da Bernard?

39. Analisando o ambiente em que a Bernard está inserida, destaque as principais ameaças e oportunidades encontradas pela organização.

40. Na sua visão, a Bernard possui uma estratégia de atuação definida formalmente? Em caso afirmativo, relacione algumas ações desenvolvidas para alcançar esta estratégia?

ANEXO A – MISSÃO, VISÃO E VALORES



Missão:

Oferecer soluções na área de treinamento e desenvolvimento gerencial, utilizando a técnica de Simulação Empresarial.

Visão:

Ser referência na área de Simulação Empresarial nos meios acadêmico e corporativo

Valores:

Ética; Trabalho em Equipe; Inovação e Domínio Tecnológico; Satisfação de Colaboradores, Parceiros e Clientes.