

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO CEPEAD

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS: O CASO DA CHOCOLATES GAROTO**

ALETA REGINA SCARDUA PEREIRA TAKEUCHI

BELO HORIZONTE

2001

ALETA REGINA SCARDUA PEREIRA TAKEUCHI

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INDÚSTRIA DE
ALIMENTOS: O CASO DA CHOCOLATES GAROTO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

BELO HORIZONTE

2001

A minha filha Sophia, pelo estímulo

através de seu amor e alegria...

Ao meu esposo, pelo carinho e compreensão nesta

jornada...

E aos meus pais, pelo exemplo de vida.

AGRADEÇO

Ao Prof. José Edson Lara, por sua orientação segura, disposição e estímulo à conclusão desse estudo.

A Chocolates Garoto S.A, pela abertura e valiosa colaboração, sem o qual esse desafio não seria possível.

Aos meus colegas, professores e funcionários do Curso de Mestrado em Administração que de alguma forma contribuíram para a conclusão do trabalho.

A minha colega de mestrado e grande amiga, Silvia Elena Binda Pasquali, pelo grande apoio, amizade e força nos momentos difíceis.

Aos meus colegas de trabalho da FINDES pela paciência e incentivo nesta caminhada.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	11
1.2.	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	QUESTÃO BÁSICA DA PESQUISA	16
1.4	SUPOSIÇÃO DA PESQUISA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	COMÉRCIO INTERNACIONAL	17
2.1.1	Aspectos do Comércio Internacional	17
2.1.2	Comércio Exterior Brasileiro	21
2.2	ESTRATÉGIA	27
2.2.1	Estratégias de Internacionalização	31
2.2.1.1	Critérios de decisão para o modo de entrada.....	33
2.2.1.2	Estratégias de entrada em mercados.....	35
2.2.1.3	Estratégias de expansão de mercado	47
2.2.2	Estratégias de <i>marketing</i> internacional	49
2.2.2.1	Sistema de Informação de <i>Marketing</i>	51
2.2.2.2	Pesquisa de <i>Marketing</i>	53
2.2.2.3	Segmentação do mercado-alvo	54
2.2.2.4	<i>Marketing Mix</i> Internacional.....	56
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	71
3.1	MÉTODO DA PESQUISA	71

3.1.1	Escolha do Caso	72
3.2	FONTES DE INFORMAÇÃO.....	73
3.3	O GUIA DE ENTREVISTA (QUESTIONÁRIO).....	73
3.4	COLETA DE DADOS.....	73
3.5	A UTILIZAÇÃO DOS REFERENCIAIS TEÓRICOS (CONSTRUCTO).....	74
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	74
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	76
4.1	O CASO CHOCOLATES GAROTO	76
4.1.1	Histórico da empresa	76
4.1.2	Situação atual	79
4.1.3	Filosofia, missão e objetivos	79
4.1.4	Estrutura da organização atual	80
4.1.5	Mercados e produtos	80
4.1.6	Concorrência	83
4.1.7	Diretrizes de mercado interno e externo	85
4.2	DADOS DA ENTRADA E EXPANSÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS .	87
4.2.1	Estrutura da organização para o Comércio Exterior	87
4.2.2	Relação do Departamento do Comércio Exterior com a Diretoria Comercial	87
4.2.3	Posicionamento da empresa em relação a <i>market share</i>, tecnologia e imagem..	87
4.2.4	Objetivos da internacionalização	89
4.2.5	Fatores internos condicionantes para internacionalização	91
4.2.6	Fatores externos condicionantes para internacionalização	92
4.2.7	Posicionamento da empresa em relação aos fatores: comprometimento, recursos, riscos, monitoração das atividades no exterior e rentabilidade	92
4.2.8	Aspectos culturais, econômicos, políticos e sociais considerados no processo de internacionalização	97
4.2.9	Estratégia de entrada nos mercados internacionais	100
4.2.10	Critérios de Decisão considerados para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais	104

4.2.11	Critérios de decisão considerados na escolha do modo de entrada em mercado internacional	105
4.2.12	Estratégia de expansão em novos mercados	108
4.2.13	Estrutura necessária à implementação de entrada e expansão no mercado internacional. Tecnologia, pessoal, gestão, financeiro e <i>marketing</i>	110
4.2.14	Estratégia de <i>mix</i> do <i>Marketing</i> Internacional	112
4.2.15	Monitoramento dos mercados internacionais através de variáveis como volume de venda, participação no mercado e outros	119
4.2.16	Parcerias estratégicas para o processo de capacitação da empresa para entrada em mercados internacionais	120
4.2.17	Adaptação de produtos para os mercados internacionais: diferenças e similaridades	122
4.2.18	A evolução da internacionalização das fontes de suprimento da empresa	123
4.2.19	Resultados obtidos no processo de internacionalização	127
4.2.20	Perspectiva da empresa no comércio internacional	130
4.2.21	Mudanças ou melhorias ocorridas na empresa em função do processo de internacionalização	133
4.2.22	Montante recente de investimento para alavancar o processo de internacionalização	136
4.2.23	Impacto das operações externas em relação às operações internas	136
4.2.24	Principais problemas ou dificuldades encontradas no processo de internacionalização	138
4.2.25	Aprendizado da empresa no processo de internacionalização	141
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	144
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
5.2	RECOMENDAÇÕES	146
6	REFERÊNCIAS	147
	ANEXO	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.a.	ao ano
ABIA	Associação Brasileira da Indústria da Alimentação
ABICAB	Associação Brasileira de Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados
ACT	Análise de Custo de Transação
ALCA	Acordo de Livre Comércio da América
BIRD	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional para o Desenvolvimento
FINDES	Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNDAP	Fundo para o Desenvolvimento das Atividades Portuárias do Estado do Espírito Santo
GATT	General Agreement Trade and Tarife
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEIES	Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo
IOOCC	International Office of Cocoa, Chocolate and Sugar Confectionery
NAFTA	North America Free Trade and Agreement
OIC	Organização Internacional do Comércio
OMC	Organização Mundial do Comércio
P & D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAEG	Plano de Ação Econômica do Governo
PIB	Produto Interno Bruto
PNBs	Produto Nacional Bruto
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PSI	Processo de Substituições de Importações
SECEX/MDIC	Secretaria de Comércio Exterior/Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio
SIAL	Salão Internacional de Alimentação
SIM	Sistema de Informação de Marketing

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL.....	26
QUADRO 2- CRITÉRIOS DE DECISÃO PARA O MODO DE ENTRADA	35
QUADRO 3- ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	37
QUADRO 4- ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E GRAU DE CONTROLE.....	38
QUADRO 5- PRÓS E CONTRAS DO MODO DE ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS.....	45
QUADRO 6- ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DE MERCADO.....	48
QUADRO 7- SEIS CATEGORIAS DE AGENDA DE ASSUNTOS PARA UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE <i>MARKETING</i> GLOBAL.....	52
QUADRO 8- CINCO ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS DE PRODUTO E PROMOÇÃO.....	59

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- VOLUME DE PRODUÇÃO DA GAROTO	82
TABELA 2- PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS DE CHOCOLATES E CONFEITOS NO MERCADO BRASILEIRO.....	83
TABELA 3- PARTICIPAÇÃO DA GAROTO NO MERCADO BRASILEIRO	84
TABELA 4- EVOLUÇÃO DA EXPORTAÇÃO DA GAROTO, EM MIL DÓLARES	
TABELA 5- <i>MARKET SHARE</i> DA GAROTO, POR MERCADO	127
TABELA 6- PERCENTUAL DE CRESCIMENTO EM 2000 DE PRODUTOS ACABADOS, POR MERCADO	128
TABELA 7- EXPORTAÇÃO DA GAROTO EM REAIS, POR PRODUTO, NO ANO DE 2000.....	129

TABELA 8- <i>MARKET SHARE</i> DA GAROTO EM 2007, POR MERCADO	131
--	-----

RESUMO

A globalização dos mercados tem feito as empresas partir em busca de métodos alternativos de gestão e organização, a fim de alcançar posição sustentável frente à concorrência. Nesse contexto, destacam-se as estratégias de internacionalização. É necessário que a empresa determine e identifique o tipo ideal de estratégias de entrada e expansão nos mercados internacionais. Busquem alternativas que possibilitem ganho real de vantagem competitiva. O objetivo desse trabalho é caracterizar e descrever o processo de internacionalização via elaboração de estratégias de entrada e expansão em mercados internacionais de uma indústria capixaba de produtos alimentícios, a Chocolates Garoto S.A. Ao analisar as estratégias de internacionalização, busca-se identificar: os objetivos e fatores condicionantes para essa internacionalização: os critérios de decisão considerados para a escolha do modo de entrada, a estratégia de entrada, a estratégia de expansão nesses mercados e as estratégias do *mix* de *marketing* internacional. Adotou-se para a análise três modelos. O modelo elaborado por Kotabe & Helsen, sobre os critérios de decisão considerados na escolha do modo de entrada; o modelo elaborado por Leersnyder, sobre a estratégia de entrada em mercados internacionais; e o modelo elaborado por Keegan & Green, sobre a estratégia de expansão em mercados internacionais. A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os principais executivos vinculados à área de comércio exterior da empresa. O tratamento de dados foi efetuado a partir de análise das entrevistas. Os resultados obtidos revelaram que a empresa não segue estritamente os modelos definidos e delimitados pelos autores citados. Seguem modelos similares, baseados em suas experiências, necessidades e objetivos. Demonstraram que a empresa utiliza estratégias de entrada e expansão em seu processo de internacionalização e que estas contribuem para a expansão de mercado. Entretanto, tais estratégias não são concretizadas de forma estruturada e coordenada, resultando na perda de esforços despendidos no processo e na subutilização de recursos.

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, verifica-se uma intensa preocupação em diversas áreas com o processo de globalização de mercado. O fenômeno da globalização caracteriza-se, fundamentalmente, pela crescente interdependência entre as nações, refletida nos incrementos significativos de fluxos internacionais de bens, serviços, conhecimentos e capital.

Após a Segunda Guerra Mundial, diversos movimentos provocaram um avanço significativo no processo histórico de internacionalização. Esse processo é chamado, por muitos, de globalização. É influenciado por fatores como surgimento e derrocada dos regimes comunistas, a redução do poder dos Estados Unidos como potência mundial, e surgimento de novas potências. Esses fatores transformaram significativamente o comércio internacional, tornando-o complexo e turbulento.

Especificamente, na esfera dos negócios, observa-se transformações político-econômicas significativas, como incremento das relações comerciais, surgimento de novas economias, formação de blocos econômicos e acirramento da competitividade. Diante desta realidade, as empresas tiveram que rever sua forma de gestão e seu desenvolvimento, passando a pensar em termos globais, independente do seu âmbito de atuação.

Para fazer frente aos novos desafios, as empresas passaram a buscar novos mercados como forma de potencializar plenamente seus negócios, criando ou fortalecendo suas estratégias de internacionalização. Normalmente, a orientação para o mercado externo permite melhor capacitação tecnológica e maior competitividade, melhorando o portfólio de negócios tanto para o mercado externo quanto para o mercado interno.

Nesse sentido, um dos aspectos fundamentais a serem de observados é o desenvolvimento de estratégias de internacionalização que permitam assegurar a entrada, a participação e a expansão das empresas nos mercados internacionais. Entende-se aqui, expansão de mercado como uma maior penetração nos mercados existentes ou ampliação das operações existentes para novos mercados (Keegan & Green, 1999). O *marketing* internacional demanda ações específicas para efetivar a atuação em novos mercados de forma satisfatória. Um dos aspectos fundamentais no desenvolvimento de estratégias de *marketing*

internacional é a opção entre a padronização ou adaptação do mix de *marketing* nos diversos mercados.

A economia brasileira, após longo período de política de proteção ao mercado interno via substituição de importações, passou pelo processo de abertura econômica, no começo dos anos 90. Suas conseqüências, caracterizadas, basicamente, pela redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias, geraram um impacto profundo sobre a indústria brasileira. Submetidas à competição externa, as empresas alteraram suas estratégias e a própria visão de seus mercados, expandindo sua atuação a outros mercados através de estratégias de internacionalização e de processos que conduzam à redução de custo e aumento da produtividade.

Uma pesquisa desenvolvida pela Fundação Dom Cabral demonstrou que algumas empresas brasileiras iniciaram a internacionalização a partir dos anos 80, através da exportação de excedentes de produção, de forma desestruturada, evoluindo, posteriormente para exportação permanente, até implantar instalações físicas no exterior. A partir da abertura de mercado, a internacionalização se intensificou através de implantação de fabricas no exterior.

Os autores Bielschowsky & Stumpo (1996), analisaram tendências recentes da industria manufatureira brasileira (década de 80 e inicio da década de 90), relacionadas com a internacionalização. Consideram variáveis como indicadores básicos relativos ao grau de internacionalização da industria brasileira e indicadores relativos a impactos estruturais da abertura comercial.

Em relação ao grau de internacionalização da indústria brasileira, os números indicaram significativa aproximação dos padrões dominantes nos principais parques industriais do primeiro mundo. Em relação aos impactos estruturais da abertura econômica, identificaram que até 1994, não havia gerado grandes variações na composição do produto. Foi determinante, também para a intensa elevação de produtividade ocorrida nos últimos anos.

A crescente integração da indústria brasileira aconteceu, desde 1980, em duas etapas. Primeiramente, no período da década de 80, caracterizou-se por elevação no coeficiente exportado. Posteriormente, na primeira metade de década de 90, o processo de abertura econômica gerou um rápido crescimento do coeficiente importado. Em paralelo, seguiu-se a

elevação do coeficiente exportado. Concluíram, que após cinco anos de abertura econômica, os indicadores básicos do grau de integração internacional da indústria brasileira demonstraram relativa proximidade com padrões internacionais.

Entretanto, essa não é a realidade para a maioria das empresas brasileiras. Anos de protecionismo de mercado via substituição de importações, resultaram em um cenário que apresenta entraves significativos. O aspecto cultural, resultante da visão, por parte do empresário brasileiro, de baixa capacitação em atuar nos mercados internacionais, inibe ações pró-ativas em boa parte das empresas brasileiras, principalmente de pequeno e médio porte, gerando uma participação insignificante deste segmento nas exportações brasileiras.

As empresas brasileiras estão inseridas em um contexto que não podem evitar a competição internacional e necessitam, para tanto, assumir atitudes consistentes que permitam evoluir de uma posição de exportador de *comodities* para exportador de produtos manufaturados e dinâmicos. Cabe observar que os benefícios proporcionados pela inserção ao mercado internacional permitem, no mínimo, significativos ganhos de produtividade, tornando os produtos mais competitivos.

1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Na década de 90, o comércio exterior brasileiro apresentou um saldo superavitário na balança comercial até 1994. A partir de 1995 este quadro se reverteu, e a balança comercial tem apresentado, sucessivamente, *déficits* significativos. As exportações evoluíram de US\$ 31.414 milhões em 1990 para US\$ 55.086 milhões em 2000, apresentando um crescimento de 75% no período, enquanto as importações passaram de US\$ 20.661 milhões para US\$ 55.783 milhões, dando um salto de 170%, de acordo com Secretaria de Comércio Exterior – SECEX, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC.

O governo tem buscado reverter o quadro deficitário da balança comercial, reduzindo as importações, manifesto no aumento de tarifas e estabelecimentos de cotas, entretanto, não tem conseguido implementar programas que aumente, de forma efetiva, as exportações. O Brasil, nos mais diversos setores e pelos mais diversos motivos, tem encontrado dificuldades

de alavancar suas exportações. Neste contexto, necessita ser mais competitivo no mercado internacional.

A indústria de alimentos, segundo a Associação Brasileira da Indústria da Alimentação – ABIA, representa um setor importante na indústria brasileira, com uma participação em torno de 9,8% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e produção de US\$ 76,7 bilhões (1999). Representa 18% dos estabelecimentos industriais e emprega cerca de 16% do pessoal ocupado na indústria. Posto isso, a indústria de alimentos é a mais significativa do país no segmento de transformação, em termos de estabelecimentos e de pessoal ocupado. Entre as 500 maiores empresas do país, em faturamento, 52 são do setor industrial de alimentos.

Segundo o censo do Instituto Brasileiro Geografia e Estatística (IBGE), realizado em 1995, é o segundo maior gênero dentre toda a indústria brasileira. Pelas suas características estruturais, derivada da baixa sensibilidade que os produtos alimentares tem em relação às oscilações de renda disponível, o setor desempenha um papel estratégico na economia brasileira.

A produção do setor está concentrada nos segmentos de moagem/beneficiamento e de produtos cárneos. Cabe destacar um crescimento considerável, nas últimas décadas, dos segmentos de produtos de conservas e condimentos, laticínios e produtos alimentares diversos.

A indústria de alimentos esta direcionada, basicamente, para o mercado interno, representando mais de 80 % de sua produção. As exportações representam 17,3% da produção do setor, em torno de US\$ 9.6 bilhões anuais, praticamente o dobro das exportações do setor na década de 80 e 90. Em 1999, o mercado externo sustentou a expansão da produção e vendas, revelando um potencial de alavancagem. Os itens de maior peso nas exportações do setor são o suco de laranja, açúcar e farelo de soja.

As exportações de alimentos industrializados representam 17,6% (1999) das exportações totais do setor. A defasagem tecnológica observada no setor, existente em boa parte da indústria brasileira, tem impedido o aumento de exportações de produtos de maior valor agregado. Outro entrave é o protecionismo existente em alguns mercados,

principalmente nos países da Comunidade Econômica Européia e dos Estados Unidos, dificultando o acesso a esses mercados.

Em 1999, ocorreram muitas fusões no setor, iniciando na indústria e, posteriormente, estendendo ao varejo. Verifica-se que esta é uma tendência do setor, o que proporciona recursos críticos para a sobrevivência de médias e pequenas empresas.

As principais tendências identificadas no setor são segurança, saúde, funcionalidade, sofisticação, prazer, tradição, variedade de sensações, facilidade para transportar, praticidade e respeito ao meio ambiente, e estes estão cada vez mais aprimorados, segundo uma síntese da SIAL – Salão Internacional de Alimentação, relatados no Panorama Setorial da Gazeta Mercantil.

Segundo a ABICAB – Associação Brasileira de Indústria de Chocolate, Cacau, Balas e Derivados, o chocolate é o produto que gera mais divisas no setor de *confectionery* – chocolates e produtos de confeitaria. A rentabilidade média varia de 8% a 9%. A Europa Ocidental é maior consumidora mundial desse segmento, representando cerca de 30%, seguida da América do Norte, com 26% e a América Latina com 11%.

O Brasil foi um dos maiores produtores mundiais de cacau, entretanto, atualmente, representa apenas 7% da produção mundial de cacau em grãos e ocupa a Quinta posição mundial entre os produtores de chocolates e de mercados consumidores, segundo a IOOCC – International Office of Cocoa, Chocolate and Sugar Confectionery. No segmento específico de chocolates e suas preparações, o Brasil exportou US\$ 50.485, em 1999, contra US\$ 53.550 em 1998 e US\$ 58.574 em 1997.

Segundo a ABICAB, apenas um quinto das empresas brasileiras produtoras de chocolate exportam. Ressalta-se a necessidade de se estimular as demais empresas a comercializarem parte de sua produção no exterior, face ao crescimento constante de consumo desses alimentos em mercados emergentes.

A cadeia de chocolate, cacau e balas, dentro do setor da indústria alimentício, apresentou o segundo melhor desempenho, em produção física, com 14,6%, em 1999, segundo a ABIA. Revela um crescimento, em tonelagem, em torno de 4.5% em 1998 e se mantém estável nos últimos anos.

Segundo dados do Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo – IDEIES – (Indicadores Industriais do Espírito Santo – Dezembro/2000), a indústria de produtos alimentares do Espírito Santo apresentou um decréscimo, em vendas reais, de (5.21) % em 2000. Segundo dados da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo – FINDES – (1999), das 150 maiores empresas do Estado, 53 são do setor industrial e dessas, 10 são do setor de produtos alimentares. Responde por 11% da indústria do Estado e apresentou R\$ 736.664 milhares de receita operacional bruta. O setor representa 17% do número de empresas do Estado, com cerca de 19.000 empregos diretos e com expressiva influência na comunidade. Ressalta-se que é o setor que mais emprega no Estado.

Segundo um estudo realizado por Vilaschi (1999), a principal característica da indústria de alimentos do Espírito Santo é a heterogeneidade, que se manifesta no a) âmbito de escala de produção; b) na utilização de tecnologias e técnicas operacionais; e c) na dimensão geográfica de seus mercados. A dimensão geográfica, foco do estudo, caracteriza-se como majoritariamente substituidora de importação, majoritariamente exportadora e em transição para exportação. O segmento de balas chocolates se enquadra na categoria majoritariamente exportadora. O autor considera que a abrangência territorial do mercado é um indicativo significativo de competitividade industrial.

O estudo gerou alguns indicativos de competitividade desse setor no Estado. Como indicativos favoráveis pode-se destacar o espírito empreendedor e o grau de atualização tecnológica de máquinas e equipamentos na maioria dos segmentos do setor. Em contrapartida, identificou indicativo negativo como o conservadorismo das empresas locais, manifesto na pouca preocupação com a escolaridade e qualificação da mão-de-obra (exclui-se as empresas Chocolates Garoto e Realcafé) e a inexistência de troca de informação entre as empresas e os segmentos que pertencem ao setor.

Nesse sentido, o processo de internacionalização de empresas é carente de maiores pesquisas, na economia brasileira, como um todo. Para a economia capixaba, ganha maior relevância, pelas suas características, pois, cerca de 70% de suas exportações concentram-se em apenas quatro grandes empresas de produtos semi-elaborados, já constituídas para produção ao mercado externo. O restante da indústria local tem encontrado grandes

dificuldades de se direcionar para o mercado externo, seja por falta de informação, tecnologia ou conhecimento de práticas administrativas.

Em adição à significativa importância do estudo do tema para o setor alimentício de chocolates, há que se destacar que o setor é fundamental para a economia do país e merece que *pesquisas* empíricas sejam efetuadas com o propósito de se elucidar tais temas. Tem-se observado significativa escassez de estudos empíricos nesta área, mormente aqueles que tratam quantitativamente – *survey* – temas relevantes.

Assim sendo, um estudo aprofundado que faça descrição dos aspectos mais importantes do processo de internacionalização é relevante, e representa contribuição para melhor entendimento das estratégias de entrada e expansão em mercados internacionais.

1.2 OBJETIVOS

Para proceder a organização deste estudo, resolveu-se hierarquizar os objetivos em gerais e específicos, como se apresenta a seguir.

1.2.1 **Objetivo geral**

Assumiu-se como objetivo geral identificar e analisar as estratégias de internacionalização e de *marketing* internacional que contribuíram para a expansão de mercado da empresa.

1.2.2 **Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) identificar e analisar os critérios de decisão de entrada em mercados;

- b) identificar e analisar as estratégias de entrada no mercado internacional e descrever as etapas do processo;
- c) analisar a implementação e ajuste das estratégias de expansão em mercados internacionais adotados pela empresa; e
- d) analisar as estratégias de *marketing* internacional implementadas pela empresa no processo de internacionalização.

1.3 QUESTÃO BÁSICA DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos propostos, a pesquisa se propõe explorar a seguinte questão:

Como se deu o processo de internacionalização de uma indústria capixaba do setor alimentício?

Pretende-se que as respostas para esta pergunta contribuam à elucidação de aspectos importantes deste vasto campo de atividades e de conhecimento.

1.4 SUPOSIÇÃO DA PESQUISA

A suposição básica que norteou o presente estudo foi estabelecida a partir da análise do contexto e das tendências do setor industrial alimentício, tanto no âmbito nacional como no estadual, do Espírito Santo.

As implantações de estratégias de internacionalização e estratégias de *marketing* internacional contribuem para a expansão de mercado da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, considera-se de fundamental importância a contextualização e análise dos pilares teóricos que proporcionam a base de conhecimento essencial aos objetivos estabelecidos.

Assim, o referencial teórico está composto pela abordagem do comércio internacional e da Estratégia, centrada na Estratégia de Internacionalização e na Estratégia de *Marketing* Internacional.

2.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

2.1.1 Aspectos do Comércio Internacional

Segundo Williamson (1988), o mundo econômico moderno, que se iniciou em fins do século XVIII, tem promovido um desenvolvimento econômico e uma crescente interdependência econômica, simultaneamente, no qual desenvolvimento evolui através de diversos tipos de interdependência, entre comércio, movimento de capital, migração e transferência de tecnologia. No entendimento do autor:

Os dois períodos de grande prosperidade mundial – em fins do século XIX e depois da II Guerra Mundial – foram marcados por um funcionamento do sistema internacional que permitiu que determinados países crescessem, integrando-se à economia mundial (p. 15).

A Revolução Industrial foi um período de grandes mudanças, resultantes do progresso técnico e expansão industrial. Permitiu a expansão de um crescimento auto-sustentado, em função de um processo dinâmico de relações comerciais.

A eclosão da I Guerra Mundial afetou profundamente um progresso econômico confiante, que mesmo não extensivo a todas as nações, vinha ocorrendo desde o século XIX.

Fenômenos como o livre comércio, a movimentação de pessoas, o livre fluxo de capitais e padrão-ouro foram sendo substituídos pelos controles e restrições definidos como necessários no esforço da guerra total.

A tentativa de estabelecer o *status quo* de antes da guerra acabou por provocar a grande depressão de 1929. No final da década de 20 e início da de 30, ocorreram diversos abalos financeiros de dimensão mundial que culminaram na Grande Depressão, segundo Thurow (1993). Os PNBs (Produto Nacional Bruto) reduziram-se significativamente e os países dominantes criaram blocos econômicos com intuito de minimizar as importações e preservar os empregos.

Williamson (1988) ressalta que os países que menos sofreram com a Depressão foram à Alemanha, Inglaterra e Brasil, em função da adoção de um nacionalismo econômico e da renúncia ao padrão-ouro, combinando desvalorização cambial e protecionismo com medidas expansionistas.

Posto isso, as restrições ao comércio impostas pelos blocos econômicos agravaram a situação econômica mundial (Thurow,1993). Os blocos econômicos transformaram-se em blocos militares, e fenômenos como o nacionalismo e o colapso econômico acabaram por levar à 2ª Guerra Mundial. Entretanto, em 1944, foi realizada a conferência de Bretton Woods, com objetivo de reestruturar a economia no pós-guerra. A conferência estabeleceu a criação de organismos internacionais para supervisionar o aparecimento de uma ordem econômica internacional liberal, o FMI – Fundo Monetário Internacional e BIRD – Banco Mundial. Existia a intenção de criação de OIC – Organização Internacional do Comércio, com objetivo de restringir guerras comerciais. Mas, em decorrência dos EUA não referendar, o organismo não foi criado (Williamson, 1988).

Após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de regular as negociações internacionais e impulsionar a liberalização comercial, vários países iniciaram negociações e estabeleceram o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio – GATT. Em função de a OIC não ter sido criada, o GATT, um acordo criado para regular provisoriamente as relações comerciais internacionais, foi o instrumento que realmente regulamentou, por mais de quatro décadas, as relações comerciais entre os países (Williamson, 1988).

Gradualmente, as restrições ao comércio e as barreiras tarifárias foram sendo minimizadas, em diversas rodadas de discussões sobre o comércio exterior, segundo Thurow (1993). As rodadas negociaram basicamente tarifas, mas algumas foram mais significativas como: a Rodada Kennedy, que inseriu à negociação medidas *antidumping*; na Rodada Tóquio foram negociadas medidas não tarifárias e a Cláusula de Habilitação, induzindo os países desenvolvidos a concederem tratamento diferenciado e mais favorável aos menos desenvolvidos, sem reciprocidade; na Rodada Uruguai as negociações culminaram na criação da Organização Mundial do Comércio – OMC.

Segundo Thurow (1993), nos quarenta anos que se seguiram a adoção do sistema de comércio GATT – Bretton Woods “a economia mundial cresceu mais rapidamente do que em toda a história da humanidade”. Mais especificamente, no período que vai de 1955 a 1973 o volume de comércio mundial quase quadruplicou (Williamsom, 1988).

Entretanto, após esse período, a economia mundial foi acometida por duas crises energéticas significativas, que impactaram o Produto Mundial Bruto: as recessões globais que se seguiram à Guerra do Yom Kipur de 1973 e a Revolução Iraniana de 1979, de acordo com Krugman (1999). Estas crises acabaram por provocar recessões na Europa e nos Estados Unidos. Para Williamsom (1988), a partir de 1973, a economia tornou-se instável em face à desaceleração significativa do crescimento. Entretanto, seu efeito não foi uniforme, sendo mais intenso nos países desenvolvidos.

O cenário econômico mundial adquiriu outras configurações. Os Estados Unidos, em função de um comércio intenso com o resto do mundo, serviram de locomotiva para a economia mundial. Entretanto, em função da configuração de um *déficit* considerável, sua economia foi ficando pequena para puxar o resto do mundo (Thurow, 1993), cedendo espaço para duas outras grandes potências: o Japão e a Europa.

Portanto, Thurow (1993) enfatiza que o comércio está caminhando lenta e seguramente para um maior controle, através da criação de blocos regionais, tendo como consequência a intensificação de barreiras não-tarifárias.

Segundo Kenen (1998), as pressões protecionistas aumentaram muito na década de 1970 e tornaram-se mais intensa no início da década de 1980, quando ocorreu uma redução do crescimento econômico e elevação do desemprego. Recentemente, as pressões

protecionistas conduzem ao uso freqüente de direitos *antidumping* e compensatória e introdução de medidas de abertura de mercado no lugar de procedimentos tradicionais do GATT para solução de controvérsias comerciais

Segundo Krugman & Olstfeld (1999), o período que sucedeu 1980 caracterizou-se por um cenário de diversas mudanças nas relações entre países.

- a) os novos países industrializados absorveram uma parcela relevante do mercado mundial de exportações de manufaturados dos países desenvolvidos.
- b) o mercado de capitais internacionais em ascensão tem ocasionado diferentes relações entre os mercados financeiros do mundo, ao mesmo tempo que ocasiona a instabilidade financeira global.
- c) grandes variações na taxa de câmbio e mudanças estruturais nos padrões de comércio tem proporcionado pressões políticas que ameaçam significativamente o sistema de comércio internacional aberto existente diante de tantas complicações após a Segunda Guerra Mundial.
- d) os países do antigo bloco econômico soviético comprometeram o regime comunista na expectativa de estabelecer economias de mercado abertas aos fluxos internacionais de mercados e capitais.
- e) a priorização de problemas de política econômica internacional nos Estados Unidos.

Nesse contexto, em 1994 foi criada a OMC – Organização Mundial do Comércio, tendo como objetivo coordenar as relações comerciais.

De acordo com Thorstensen (1999) a criação da OMC é resultante de uma negociação influenciada por alguns fatores determinantes do atual cenário internacional: a) o fim do modelo bipolar das relações internacionais e sua substituição por um modelo multipolar; b) a reorganização dos países em acordos regionais do comércio; c) o papel das empresas transnacionais no comércio internacional; e d) o fim das fronteiras internas e de comércio internacional derivado do fenômeno da globalização.

Todos esse fatores influenciaram um contexto de acirramento dos conflitos internacionais na esfera comercial, gerando a necessidade de uma intensa negociação multilateral sobre o comércio exterior.

De acordo com Krugman & Obstfeld (1999), fatos recentes da economia mundial como a natureza de ajuste internacional e os méritos do livre comércio comparados a produção tem aguçado o interesse de economistas. Os autores ressaltam três fatos do progresso recente:

- a) a abordagem do mercado de ativos para definição da taxa de câmbio;
- b) novas teorias do comércio internacional e da localização industrial calcado nos rendimentos crescentes e na estrutura do mercado em vez de nas vantagens comparativas;
- c) análise intertemporal dos fluxos de caixas internacionais que é relevante tanto na redefinição do conceito de “equilíbrio externo” quanto na análise dos empréstimos e da inadimplência dos países em desenvolvimento.

2.1.2 Comércio Exterior Brasileiro

Gonçalves et al. (1998) delimitam a origem da industrialização brasileira sob a ótica do comércio internacional:

Desde a independência, por mais de um século, o Brasil foi governado por uma elite que considerava a exportação o principal objetivo econômico do país e, a importação, a única fonte de produtos industriais. Entretanto foram esses capitais mercantis e a capacidade empresarial gerada nessa sociedade agroexportadora que permitiram o surgimento da industrialização brasileira (p. 97).

Até o final da década de 20, os modelos que direcionaram a política econômica brasileira eram liberais: mercado de livre câmbio, tarifa fiscal, política fiscal tradicional de orçamento equilibrado e austeridade monetária. O mercado não era protegido e as tarifas aduaneiras serviam somente de instrumento de política fiscal.

Na década de 30, a proteção à produção interna, que acontecia de forma ocasional, originava-se de uma política cambial. Com a crise de 1929, as exportações caíram à metade

do que era anteriormente, até 1933. Portanto, por uma questão de escassez de divisas, o governo passou a restringir as importações.

Para Simonsen (1994), a transformação de uma economia agrícola para uma nação industrial emergente, surgiu na Grande Depressão: para compensar as dificuldades cambiais, resultantes da queda internacional do preço do café, o governo foi levado a induzir a industrialização através da substituição das importações.

As dificuldades cambiais acabaram durante a Segunda Guerra Mundial, na medida em que as exportações foram incentivadas e as importações racionadas, levando o país a acumular reservas significativas no exterior.

Gonçalves et al. (1998) relata que, após a Segunda Guerra Mundial, a política do Presidente Dutra foi manter a economia aberta, o câmbio livre e as alíquotas tarifárias reduzidas. Entretanto, as reservas extinguiram-se rapidamente, e o governo foi obrigado a controlar as importações, através da criação de um sistema de controle do nível de estrutura das importações no Brasil. Apesar de não ter sido intencional, o sistema foi um importante incentivo à industrialização brasileira. A vulnerabilidade das contas externas possibilitou condições para a proteção da indústria brasileira.

Nos anos seguintes, de acordo com o mesmo autor, a indústria brasileira avançou rapidamente em função do elevado grau de proteção. Mas o protecionismo não era, até então, uma política intencional do governo. Somente em 1957, no governo de Juscelino Kubitschek, que a política protecionista foi implantada com o objetivo de incentivar a industrialização do país.

A forma não-intencional como ocorreu a proteção à industrialização no Brasil até meados de 1950, aliada à falta de uma política de promoção de exportações capaz de contrabalancear o viés antiexportador da taxa de câmbio, contribuiu para a ausência de produtos manufaturados na pauta de exportação brasileira (Gonçalves et al, 1998). Nesta década, surgiu o processo inflacionário, alimentado pela expansão monetária que tinha como objetivo subsidiar o *déficit* público e empréstimo ao setor privado.

O governo Costa e Silva, empossado pelo governo militar, introduziu diversas medidas para combater a inflação e neutralizar seus efeitos, recuperar o equilíbrio e o crédito

externo e criar bases para um crescimento sustentável. Como consequência, a balança de pagamento reequilibrou-se e o país voltou a apresentar reservas externas (Simonsen, 1997).

A política de comércio exterior, no período de 1967 a 1973, desenvolveu-se a partir de três princípios, segundo Gonçalves et al. (1998): a) o incentivo a entrada de capitais estrangeiros; b) incentivo à produção de excedentes exportáveis; e c) liberalização progressiva das importações. A realidade cambial e estímulo à exportação possibilitaram um acelerado crescimento das exportações. Nesse período, o Brasil cresceu a taxas de mais de 10% a.a. e o país passou a ser exportador de manufaturados.

Entretanto, Goulart et al. (1998) afirma que:

O crescimento econômico verificado na Segunda metade da década de 50 e sua retomada no final dos anos 60 e durante os 70 incentiva a autarquização e fechamento da economia brasileira e avalia a baixa inserção internacional do país (p. 33).

Segundo esse autor, o modelo de industrialização, baseado na substituição de importações, adotado no Brasil deixou marcas profundas: por um lado, um parque industrial defasado, se comparado com padrões internacionais, e pouco competitivo, resultante da baixa exposição à concorrência externa; e por outro, atrasado tecnologicamente, pelos obstáculos oriundos da restrição à importação de equipamentos e insumos.

Entretanto, em função da crise do petróleo, a partir de 1974, o país teve que enfrentar choques adversos. Esses choques fizeram eclodir a crise da dívida externa latino-americana. A crise do setor externo limitou a margem de manobra da política econômica brasileira a duas ações: a) políticas restritivas fiscais e monetárias domésticas; b) maior restrição às importações, com a intenção de gerar *superávits* comerciais para compensar o crescente serviço da dívida externa (Gonçalves et al., 1998).

A crise do petróleo dos anos 70 e a crise da dívida externa no início dos anos 80 demandam ajustes na política de comércio exterior brasileiro, conduzindo a um aprofundamento da política de promoção de exportações, a criação de barreiras não tarifárias

e desvalorização das taxas reais de câmbio (Goulart et al., 1994). Essas ações não estavam direcionadas para o estímulo às exportações, mas para gerar divisas para o cumprimento de obrigações relativas ao pagamento da dívida externa.

De acordo com Gonçalves et al. (1998), um amplo processo de liberalização comercial, chamado de Nova Política Industrial, iniciou-se em 1988, tendo como objetivo principal a modernização e aumento da competitividade do parque industrial. A partir de 1990, com a posse do Presidente Fernando Collor, a liberalização da política comercial foi acelerada, através da eliminação de restrições às importações.

O governo Itamar Franco, deu continuidade a liberalização progressiva do comércio exterior. Baseou-se nos sucessivos *superávits* comerciais que o país apresentava e na melhoria da situação do balanço de pagamentos, resultante da queda da taxa de juros no mercado mundial e da retomada do fluxo de capitais privados.

Segundo Goulart et al. (1994), essa transição do modelo de substituições de importações, através da liberalização comercial, tem funcionado como fator motivador adicional na inserção de empresas no comércio internacional. Em função da pressão da concorrência externa no mercado interno, resultante da abertura de mercado, as empresas passam a ter um maior envolvimento com o mercado internacional, extrapolam o conceito de serem competitivas internamente para serem competitivas externamente.

A liberalização das importações permitiu a importação de insumos, maquinários e equipamentos de menor custo e maior qualidade, gerando como resultado produtos mais acessíveis e de melhor qualidade. Portanto, em melhores condições de competir internacionalmente.

Em 1994, foi implantado o Plano Real que gerou alterações significativas na política comercial. A valorização do real aliada à rápida liberalização tarifária teve como consequência *déficit* na balança comercial, após doze anos de *superávit*.

Foi na década de 90 que o Brasil retornou a sua tradição de país relativamente liberal no comércio exterior, fato que imperava no período anterior a 1930. Todavia, Gonçalves et al. (1998) afirmam que:

Entretanto, esse país construiu ao longo do período de proteção involuntária e voluntária um parque industrial que contribuiu para permitir um nível de importações inimagináveis se o Brasil continuasse a ser exportador de produtos primários. Entretanto, a perda de dinamismo da estrutura industrial brasileira, ao longo dos últimos anos, tem sido um dos fatores determinantes da redução da competitividade internacional do país (p. 107).

Para Vasconcelos et al. (1999), ao considerar fatores como crescimento do produto, melhoria das condições médias de vida e alteração da estrutura produtiva, que tem por objetivo fornecer bens mais complexos e com maior produtividade, o Brasil pode ser considerado como um exemplo de desenvolvimento econômico mais bem-sucedido no período pós-guerra, até a década de 80.

O país, neste período, apresentou taxas médias de crescimento em torno de 7% a.a., com intensa transformação na base produtiva e nas condições de vida da população, passando de uma economia agrário-exportadora para uma economia industrial. O período foi caracterizado por algumas descontinuidades e rupturas, por exemplo, na década de 80. As décadas de 80 e 90 foram caracterizadas por forte recessão e pelo crescimento da inflação. Houve diversas tentativas de combatê-las através de planos de estabilização.

O autor divide o período recente em cinco fases, a saber:

- a) o Processo de Substituições de Importações (PSI) – 1930 a 1961;
- b) a crise do PSI e as reformas institucionais no PAEG – Plano de Ação Econômica do Governo – 1962 a 1967;
- c) o crescimento com endividamento externo: Milagre econômico – 1968 a 1973 e II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) – 1974 a 1979;
- d) a crise da década de 80: o processo de ajuste externo; e
- e) as políticas de combate à inflação da nova República.

A partir do processo de abertura econômica, observa-se um novo contexto para o comércio exterior brasileiro.

O processo de evolução das empresas brasileiras no mercado internacional está sintetizado, de forma detalhada, no Quadro 1.

QUADRO 1- EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL

DÉCADAS PRECEDENTES	TRANSIÇÃO (A PARTIR DOS MEADOS DOS ANOS 80)	SITUAÇÃO ATUAL (A PARTIR DOS ANOS 90)
Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas	Exportações condicionadas por vantagens competitivas	Internacionalização como diretriz estratégica
Improvisação	Ação estrategicamente planejada	Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização
Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas	Continuidades nas exportações	Adaptação do produto às especificações de cada mercado onde atua muitas vezes com produção legal
Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos	Forte preocupação com a conformidade dos produtos	Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias
Pouca estruturação interna para gerenciar as exportações	Criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior	Instalação de subsidiárias que se encarregam de <i>marketing</i> e da assistência pós-venda no mercado local
Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda	Criação de serviço pós-venda para atender mercado externo, a partir da base doméstica	Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras (<i>non tradeable goods</i>) em estratégia de internacionalização multidoméstica
Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações	Estratégias mais complexas de ação internacional, através de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças	Ampliação da presença internacional com a participação de empresa de diferentes portes e setores
Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens	Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos	
	Expansão internacional como estratégia de crescimento	

Fonte: Goulart et al., 1994.

Segundo um estudo realizado por Averborg (1999) sobre - Integração Comercial Brasileira na Década de 1990 - apesar de um ligeiro aumento nas alíquotas de importação médias depois do Plano Real, a tendência em médio prazo aponta para uma redução das barreiras tarifárias nacionais, em função das diversas pressões internacionais. Portanto, o Brasil deverá atingir maior estabilidade macroeconômica, passar por sólidos avanços em seu setor produtivo (ganhos de escala, tecnologia etc.) e buscar derrubar as barreiras não tarifárias impostas, principalmente, pelos Estados Unidos e pela União Européia, de maneira que a exposição a mercados mais avançados e desenvolvidos venha a ser um estímulo e não uma ameaça ao crescimento da economia.

O autor reforça a importância de manter-se coeso com os parceiros do Mercosul para manter a força política e poder de negociação diante da possibilidade de expansão de integração através da ALCA ou de um acordo com a União Européia. Conclui que a política de comércio internacional brasileira deve manter-se subordinada aos interesses nacionais e o grau de abertura da economia deve continuar se intensificando, uma vez que o contexto atual assim se direciona, devendo colher frutos significativos através da integração, mas sem se precipitar, comprometendo-se com projetos ambiciosos como a ALCA, até ter percorrido sólidos avanços estruturais na indústria local e atingido estabilidade econômica sustentável.

2.2 ESTRATÉGIA

O termo estratégia (*strategos*), de origem grega, que significa “a arte de traçar os planos de uma guerra” (Bueno, 1996, p. 273), vem sendo usado no contexto militar há muito tempo, através de diversos estrategistas, como, por exemplo, Sun Tzu, que abordou o assunto em *The Art of War* no século IV a.C. (Clavell, 1996).

Fora do contexto militar, foi utilizado, primeiramente, por Von Neuman & Morgenstein para explicar a teoria dos jogos, em que a partir das informações obtidas o jogador pode optar por várias alternativas de escolha.

Na administração de empresas, vem sendo pesquisada por muitos estudiosos desde a década de 50. Cita-se como um dos precursores Alfred Chandler, que definiu estratégia

como “determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa em longo prazo e adoção de cursos de ação e aquisição de recursos necessários para efetuar estas metas” (Chandler, 1962, p. 13).

Ansoff & MacDonnell (1993), conceituam estratégia como “um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Estas regras, a saber, podem; a) medir o desempenho atual e futuro da empresa, através dos objetivos e metas; b) relacionar a empresa com seu ambiente externo, através de estratégia de produto e mercado; c) estabelecer as relações de processos internos da organização, através de conceito organizacional; e d) estabelecer a forma como a empresa conduzirá suas atividades diárias através de políticas operacionais.

Outro importante autor que abordou tal assunto foi Mintzberg. Através de revisão da literatura existente, delineou a estratégia em dez pontos de vista distintos - dez escolas de pensamento - cada uma com uma perspectiva única e centrada em um aspecto importante do processo de formulação de estratégia, a saber:

- a) Escola do *Design* – focaliza a formulação da estratégia como um processo de desenho informal, basicamente de concepção.
- b) Escola do Planejamento – descreve a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático.
- c) Escola do Posicionamento – preocupa-se mais com conteúdo do que com a formulação da estratégia, focalizando a seleção de posições estratégicas no mercado.
- d) Escola Empreendedora – descreve o processo de formulação da estratégia a partir da criação da visão pelo empreendedor.
- e) Escola Cognitiva – abordagem dessa escola utiliza-se das mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista e formular a estratégia.
- f) Escola de Aprendizado – para essa escola, a estratégia não deve ser desenvolvida de uma vez, através de um plano, e sim emergir em etapas, à medida em que a organização passa por um processo de adaptação ou aprendizagem.

- g) Escola do Poder – a linha de pensamento dessa abordagem descreve a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro das organizações ou as próprias organizações em confronto com seus ambientes externos.
- h) Escola Cultural – descreve a formulação da estratégia como um processo interligado com a cultura da organização, essencialmente coletivo e cooperativo.
- i) Escola Ambiental – essa abordagem considera a elaboração da estratégia como um processo reativo a partir do contexto externo da organização.
- j) Escola de Configuração - engloba todo o processo de formulação da estratégia, desde seu conteúdo, estruturas organizacionais e seus contextos, em todos estágios ou episódios. O processo depende da evolução e ciclos de vida das organizações. Não deve ser estanque, alterando-se em um processo evolutivo, como um processo de transformação (Mintzberg et al., 2000).

Esse autor define estratégia através de cinco conceitos:

- a) Estratégia como plano - considera a estratégia como um curso de ação que conduz a uma determinada situação. É a estratégia idealizada e pretendida.
- b) Estratégia como um padrão – apresenta consistência ao longo do tempo, a partir da observação do comportamento passado. É a estratégia realizada.
- c) Estratégia como posição – acontece através do posicionamento de produtos em determinados mercados. É uma estratégia direcionada para o mercado.
- d) Estratégia como perspectiva - aborda a forma fundamental e diferencial de uma organização realizar as coisas. Apesar de emergir de dentro da organização e da mente do estrategista, descreve a grande visão da empresa.
- e) Estratégia como um truque - acontece numa abordagem específica, com intuito de enganar um oponente ou concorrente.

Numa outra ótica, as empresas devem ser capazes de revolucionar a forma de criar novas estratégias – arquitetura estratégica - tendo como foco o futuro, e competir pela participação nas oportunidades e não pela participação nos mercados. Deve gerar uma completa transformação e revolução em seu setor ou seu mercado, de acordo com Hamel & Prahalad (1995). Devem ter competência para “reinventar fundamentalmente o espaço

competitivo existente ou inventar inteiramente o novo espaço da competitividade de maneira a surpreender clientes e desanimar concorrentes” (Hamel & Prahalad, 1995, p. xxi).

Outros autores passaram a aplicar a estratégia no contexto de segmentos econômicos através do conceito de estratégias competitivas. Considera-se Porter como o autor que abordou o tema de forma mais abrangente e consistente. Para Porter (1992) a estratégia competitiva é:

A busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência em uma indústria (p. 1).

A escolha da estratégia competitiva depende, em primeiro lugar, da atratividade da indústria, em termos de rentabilidade em longo prazo e dos fatores que determinam essa atratividade, e, em segundo lugar, dos determinantes da posição competitiva relativa a uma indústria. O fator relevante da estratégia competitiva é que a empresa pode modelar tanto a atratividade da indústria como sua posição competitiva.

De acordo com Porter (1992), são três as estratégias genéricas para se alavancar uma vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Na estratégia em liderança de custo a empresa deve tornar-se um produtor de mais baixo custo possível. Exige busca na redução dos custos da empresa, mas em contrapartida a qualidade não deve ser ignorada.

Na estratégia de diferenciação, a empresa busca diferenciar seu produto dos concorrentes, “criando algo único ao âmbito de toda a indústria” (Porter, 1996, p. 51).

Na última estratégia, que é a estratégia de enfoque, a empresa identifica um nicho e procura atendê-lo de forma mais efetiva e eficiente que a concorrência, que compete de forma mais ampla. Concentra-se em determinado grupo comprador, segmento de linha ou mercado geográfico. A empresa deverá buscar a diferenciação ou ter os custos mais baixos ou ambos para atender o segmento alvo.

2.2.1 Estratégias de Internacionalização

As organizações, no mundo contemporâneo devem buscar estratégias alternativas para enfrentarem as adversidades de forma mais consistente. Uma dessas alternativas é a identificação de novos mercados em outros países através da internacionalização de empresas.

De acordo com Ansoff & MacDonnell (1993), ao operar em um mercado doméstico estável, a empresa deve concentrar-se em fatores competitivos e tecnológicos que determinam o sucesso no mercado. Ao voltar-se para o mercado externo, a empresa depara-se com novos concorrentes e uma dinâmica de competição diferente. Deve considerar, também, outros fatores essenciais para o sucesso em outros mercados: fatores econômicos, culturais e políticos.

Conforme Keegan & Green (1999), em função das mudanças marcantes que vêm ocorrendo nos últimos anos, as empresas devem avaliar o ambiente econômico mundial, pesquisando os tipos de sistemas econômicos existentes, estágios de desenvolvimento de mercado e localização de renda e população. As organizações devem estudar profundamente o ambiente político para conhecer a estrutura governamental do país-alvo considerando aspectos como soberania, risco político e sistema legal, entre outros.

Em relação aos fatores culturais, as organizações devem ser capazes de compreender as diferenças entre as culturas e acoplar esse entendimento ao processo de elaboração do planejamento de *marketing*, adaptando suas estratégias e programas sempre que necessário. Em contrapartida, devem ser sensíveis às características comuns, para evitar dispêndios em adaptações desnecessárias.

A análise cultural de mercados globais englobe a capacidade de compreensão e eficácia em lidar com os valores essenciais de uma sociedade. Autores como Engel et al. (2000) ressaltam a importância de um profundo conhecimento dos mercados no contexto internacional, através da análise da estrutura do mercado e análise da cultura. Para tanto, enfatizam o conceito de análise intercultural e o descrevem como “comparação sistemática de semelhanças e diferenças nos aspectos materiais e comportamentais” (Engel et al., 2000, p. 62).

O conhecimento do processo de internacionalização e dos fatores determinantes que o influenciam é fundamental para elaboração de estratégias consistentes e eficazes. Goulart et al. (1994, p. 34) conceituam internacionalização como “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países e fora de sua base de origem”.

Os fatores que motivam ou inibem o processo de internacionalização são os macroeconômicos, as características das organizações e suas lideranças. A escolha de uma estratégia de internacionalização depende do desenvolvimento das exportações de uma empresa através do crescimento de sua atuação no mercado externo, bem como da capacidade competitiva da empresa, associada a fatores vinculados às características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem.

Dentre os objetivos mais requeridos na internacionalização, segundo Ansoff & MacDonnell (1993), identifica-se o crescimento de volume e tamanho do negócio, a melhoria da rentabilidade, o equilíbrio da carteira estratégica da empresa dentre outros. Etzel et al. (2001) enfatiza que, além da demanda potencial em mercados estrangeiros, os objetivos podem ser: a saturação dos mercados domésticos, a vantagem comparativa e a vantagem tecnológica.

Para Porter (1990), o processo de internacionalização deve ter como objetivo avançar sobre a concorrência ou reagir as suas iniciativas e reforçar a competência da empresa em nível dos fatores de produção.

Stoner & Freeman (1999) complementam que as empresas se internacionalizam por quatro motivos: a) obter acesso a recursos mais confiáveis ou mais baratos; b) aumentar o retorno sobre o investimento; c) aumentar a parcela de mercado; e d) evitar tarifas ou quotas de importação estrangeiras.

De acordo com Keegan & Green (1999), as forças propulsoras que afetam as empresas num mundo globalizado são os acordos regionais, necessidades e desejos do mercado, tecnologia, melhoria de comunicação e transporte, custo de desenvolvimento de produto, qualidade, tendências econômicas mundiais e alavancagem via transferência de tecnologia, economia de escala, utilização de recursos e estratégia global. Em contrapartida,

consideram como forças restritivas à miopia administrativa e cultura organizacional e restrições e controles nacionais.

Para Loureiro & Santos (1991), a escolha de estratégia de internacionalização passa por duas fases: primeiro, pela identificação de estratégias de internacionalização convergentes com os objetivos da empresa; e segundo, a escolha de estratégias coerente com as competências que a empresa tem que desenvolver e com os recursos necessários à operação.

As empresas utilizam caminhos diferenciados no processo de internacionalização, não configurando um padrão comum. Goulart et al. (1994), a partir da análise de empresas atuantes no processo, identificaram pontos comuns às organizações. E concluíram que:

As estratégias adotadas por diferentes organizações para sua expansão internacional dependem muito mais de suas experiências passadas e vantagens competitivas presentes do que de estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de sua realidade e dos aspectos culturais, econômicos e sócio-políticos de seu país de origem (p. 40).

2.2.1.1 Critérios de decisão para o modo de entrada

Para Kotabe & Helsen (2000), no processo de internacionalização, as empresas devem considerar alguns critérios que impactam a decisão do modo de entrada em mercados estrangeiros. Os critérios que poderão influenciar essa decisão são os critérios internos, específicos da empresa e os critérios externos específicos do ambiente.

Nesse sentido, os critérios externos são: tamanho e crescimento do mercado, risco, regulamentações governamentais, ambiente competitivo e infra-estrutura local.

Um dos fatores determinantes na decisão de escolha do modo de entrada é o tamanho do mercado, uma vez que grandes mercados podem justificar maior comprometimento de recursos. Para se avaliar o potencial de mercado atual, considera-se o tamanho do mercado e, na avaliação do potencial futuro, a taxa de crescimento é um fator crítico.

O fator risco refere-se à instabilidade do ambiente político e econômico do mercado e esse pode impactar a perspectiva de negócio da empresa. A empresa irá considerar o nível de risco de um país para delimitar o comprometimento de recursos para aquele mercado.

As regulamentações governamentais, através de barreiras de vários tipos, podem restringir a escolha do modo de entrada, pois acabam por influenciar as operações da empresa no mercado.

Outro fator determinante é o ambiente competitivo, pois a escolha do modo de entrada deve ser convergente com a natureza da situação competitiva do mercado local.

As características e capacidade da infra-estrutura local, como sistema de distribuição, rede de transporte e sistema de comunicação, influenciarão o nível de comprometimento de recursos da empresa neste mercado, pois pode ser um fator restritivo na escolha do modo de entrada.

A combinação desses fatores acaba por determinar a atratividade global de mercado dos países em potencial. Com base nesta atratividade de mercado, os países podem ser classificados em: países plataforma, países emergentes, países em crescimento, países maduros e estabelecidos.

Os principais critérios internos são: os objetivos da empresa, necessidade de controle, recursos internos, ativos e competências e flexibilidade.

As empresas podem ter objetivos que vão de aspirações limitadas a objetivos estratégicos ambiciosos. Os objetivos delimitam a forma de atuação da empresa nos mercados, o nível de comprometimento e de controle que a empresa deseja ter sobre suas operações.

Esse autor relata, ainda, que as empresas desejariam ter um maior controle sobre suas operações nos diversos mercados, porém o grau de controle que a empresa terá sobre suas operações está diretamente relacionado com o nível de comprometimento de recursos que ela está disposta a assumir.

A decisão da forma de entrada em mercados depende dos recursos internos, ativos e competências que a empresa possui, uma vez que esses recursos delimitam aquilo que as empresas irão comprometer nos mercados. Recursos escassos, ativos limitados e falta de certas habilidades podem restringir a forma de entrada.

O Quadro 2 apresenta, de forma sintética, os critérios de decisão para o modo de entrada.

QUADRO 2- CRITÉRIOS DE DECISÃO PARA O MODO DE ENTRADA

Critérios Externos	Tamanho e Crescimento do Mercado
	Risco
	Regulamentações Governamentais
	Ambiente Competitivo
	Infra-estrutura Local
Critérios Internos	Objetivos da Empresa
	Necessidade de Controle
	Recursos internos, Ativos e Competências
	Flexibilidade

Fonte: Kotabe & Helsen, 2000

Nota: Adaptado pela autora

Na análise desses critérios, a empresa deverá considerar o grau de controle desejável e avaliar os benefícios decorrentes do maior controle *versus* custos e riscos envolvidos. Kotabe & Helsen (2000) citam a Análise de Custo de Transação – ACT - como modelo eficaz para essa análise, o qual demonstra que a estrutura de controle desejável dependerá dos custos comparativos de transação.

2.2.1.2 Estratégias de entrada em mercados

Após a avaliação dos critérios internos e externos, a empresa optará por um modo de entrada em mercados que atenda suas peculiaridades, necessidades e objetivos.

A escolha do modo de entrada no mercado internacional é um dos aspectos fundamentais no processo de internacionalização. Nesse sentido, a escolha deve considerar diversos aspectos intrínsecos à empresa e ao seu ambiente.

Segundo Leersnyder (1982), as estratégias de internacionalização devem ter como foco a gestão do processo, a natureza das trocas e as estratégias de ação. Para o autor, a gestão do processo de internacionalização deverá ser executada de forma comercial, contratual, participativa, integrada e autônoma. Cada aspecto desenvolvendo uma maior complexidade na natureza das trocas e definindo a estratégia de ação a ser implementada nos mercados.

A natureza das trocas engloba mercadorias, serviços, tecnologia, capital e recursos humanos. Podem-se definir as estratégias de ação como exportação, acordo de licença, *franchising*, *piggy-back*, consórcios, sociedade em co-propriedade, investimento direto, sucursal ou filial observada (fiscalizada) e subsidiária livre.

Para a gestão do processo de forma comercial, a natureza das trocas congrega mercadorias e serviços. A estratégia de ação acontece via exportação.

Na gestão contratual, a natureza das trocas abrange mercadorias, serviços e tecnologia. A estratégia de ação é realizada através de acordos de licença, *franchising* e *piggy-back*

Para a implementação da gestão participativa, a natureza da troca engloba mercadorias e serviços, tecnologia e capital e a estratégia de ação concretiza-se por meio de consórcios e *joint-venture*.

A natureza das trocas na gestão integrada envolve mercadoria e serviço, tecnologia, capital e recursos humanos, e sua estratégia de ação é efetivada através do investimento direto e sucursal ou filial fiscalizada.

Na gestão autônoma, a natureza das trocas inclui mercadorias e serviços, tecnologia, capital e recursos humanos. Sua estratégia de ação acontece via investimento direto e subsidiária livre.

O Quadro 3 apresenta o esquema de síntese das estratégias de internacionalização, conforme descrito pelo autor.

QUADRO 3- ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	NATUREZA DAS TROCAS	ESTRATÉGIA DE AÇÃO
Comercial	Serviços Mercadorias	Exportação
Contratual	Tecnologia Serviços Mercadorias	Acordo de Licença <i>Franchising</i> <i>Piggy-back</i>
Participativa	Tecnologia Capital Serviços Mercadorias	Consórcios <i>Joint-venture</i>
Integrada	Tecnologia Capital Serviços Mercadorias Recursos Humanos	Investimento Direto Filial ou Sucursal (fiscalizadas)
Autônoma	Tecnologia Capital Serviços Mercadorias Recursos Humanos	Investimento Direto Subsidiária Livre

Fonte: Leersnyder, 1982

No entendimento de Loureiro & Santos (1991) existem grupos de processos de internacionalização significativos. A internacionalização que não exige grande volume de investimento, através de acordos de licença, exportação, *franchising* e contrato de gestão, e internacionalização com investimento, através de uma implantação física no exterior, sob a

forma de subsidiária comercial, subsidiária de produção, subsidiária mista, *joint-venture* e projetos especiais.

Segundo Leersnyder (1982), as estratégias de desenvolvimento podem ser analisadas a partir de engajamento e intensidade de controle internacional, segundo o autor. O nível de engajamento é comprovado pelo volume de recursos que a empresa disponibiliza para exploração do mercado estrangeiro, enquanto que a intensidade de controle é atribuída ao grau de delegação das atividades aos parceiros no exterior.

O Quadro 4 relaciona as principais estratégias definidas anteriormente com o engajamento e o controle.

QUADRO 4- ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E GRAU DE CONTROLE

COM INVESTIMENTO	INVESTIR E DELEGAR <ul style="list-style-type: none"> • Exportação • <i>Joint-venture</i> 	INVESTIR E CONTROLAR <ul style="list-style-type: none"> • Divisão Internacional • Sucursal
SEM INVESTIMENTO	DELEGAR SEM INVESTIR <ul style="list-style-type: none"> • <i>Piggy-back</i> • <i>Franchising</i> • Acordo de licença 	ATUAR NO MERCADO SEM INVESTIR <ul style="list-style-type: none"> • Exportação direta • Contrato de gestão
	MENOR CONTROLE	MAIOR CONTROLE

Fonte: Leersnyder, 1982.

Já Goulart et al. (1994) contextualizam as estratégias de internacionalização através de quatro exemplos de estratégias de internacionalização: internacionalização como evolução da capacidade de exportação; internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico; e internacionalização como meio de procura de competitividade tecnológica; e internacionalização como consequência de exposição internacional.

a) A internacionalização como evolução da capacidade de exportação

Diversos autores, como Album et al.; Dias; Goulart & Carvalho; e Loureiro, citados por Goulart et al. (1994), descrevem uma visão evolutiva do processo de internacionalização através de um processo de envolvimento gradativo em negócios

internacionais, passando de exportações esporádicas à implantação de empresa em mercados alvos.

- b) Internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico: empresas multidomésticas

Pesquisadores australianos, como Craig & Yettom; Yettom et al.; e Yettom et al., citados por Goulart et al. (1994), descrevem o processo de internacionalização de empresas australianas originadas de suas experiências em atuar em múltiplos locais dentro do país de origem. O processo envolve a abertura de uma rede de empresas multidomésticas assemelhadas, através da aquisição de pequenas empresas com potencial de crescimento no exterior. Então, adotam nessas empresas, tecnologia, *know-how*, processo de produção e sistema de gestão de controle.

- c) Internacionalização como meio de procura de competitividade tecnológica

Descreve o processo de empresas da Coreia do Sul, Hong-Kong e Cingapura, que evoluíram de fornecedores de serviços de montagem intensivos de mão-de-obra para empresas exportadoras de bens de alto valor agregado. O padrão evolutivo dessas empresas representa um processo de aprendizado intensivo, tendo como respaldo uma política industrial bem definida e obsessão estratégica.

- d) Internacionalização como consequência de exposição internacional

Essa abordagem refere-se ao processo diferenciado de internacionalização de empresas multinacionais suecas, fortemente estabelecidas em outros países através de rede de empresas subsidiárias. As principais características desse modelo são: vantagens competitivas fortes do mercado interno repassadas ao mercado externo sem custos extras; *cash-flow* financiando sua expansão no mercado internacional; e expansão no mercado externo através de subsidiárias que realimentam o processo de internacionalização com poder de barganha frente à empresa mãe.

No entendimento de Root, citado por Rezende (1999), a escolha do modo entrada tem que estar calcada em uma definição precisa de estratégias de produto direcionadas especificamente para esse modo, para seja bem sucedida.

Korth, citado por Stoner & Freeman (1999), classificou o processo de internacionalização em estágios partindo de pedidos atendidos através de departamentos existentes ou de terceiros para o estabelecimento de departamento de importação/exportação, a licenciamento, franquia, *joint-venture*, subsidiária estrangeira e parceria global.

Nesse sentido, diversos autores, como Leersnyder (1982), Kotler (2000), Keegan & Green (1999), Kotabe & Helsen (2000), Czinkota & Ronkainem (1997), Jeannet & Hennessey (1998) definiram as formas de entrada em mercados estrangeiros. As principais formas de entrada são: exportação, acordo de licença, *franchising*, *joint-venture* e investimento direto.

EXPORTAÇÃO

A exportação é uma das formas mais simplificadas de entrada em um mercado e ocorre quando uma empresa vende seus produtos ou bens em mercados estrangeiros. Pode ser feita de forma direta ou indireta. A empresa pode se organizar para exportação através de representação direta no mercado, exportação indireta e *marketing piggy-back*.

A representação direta no mercado pressupõe que a empresa comercializará seus produtos no mercado externo diretamente, sem intermediários (Leersnyder, 1982). Não significa que a empresa venderá diretamente aos consumidores finais, pois normalmente utilizam atacadistas ou varejistas.

De acordo com Keegan & Green (1999), essa modalidade apresenta diversas vantagens tendo como principais o controle e a comunicação. A empresa passa a influir em desenvolvimento de programas, distribuição de recursos e determinação de preços. Outra grande vantagem é a obtenção de *feedback* e informações sobre o mercado de forma mais acurada, permitindo melhor definição das estratégias do composto de *marketing* a serem implantadas.

Kotabe & Helsen (2000) complementam que podem construir sua própria rede de distribuição no exterior e obter um *feedback* mais acurado do mercado. Em contrapartida, a empresa passa a ter maiores custos em função de recursos necessários às operações.

Na exportação indireta, a empresa vende seus produtos nos mercados estrangeiros via um intermediário (agente) estabelecido em seu próprio país, como uma empresa de administração de exportação, *trading* ou um corretor. (Leersnyder, 1982). Tem como vantagens a absorção instantânea de conhecimento sobre o mercado, pouco risco e não exige grandes aportes de recurso (Keegan & Green, 1999). Contudo, a empresa não tem controle sobre a venda de seus produtos, tendo influência restrita em relação ao composto de *marketing*.

O *piggy-back* é um sistema horizontal de distribuição que utiliza uma rede de distribuição de um terceiro para lançar os produtos no mercado minimizando os investimentos (Leersnyders, 1982). De acordo com Keegan & Green (1999), nessa modalidade a empresa distribui seus produtos utilizando canais de distribuição de outro fabricante local, trazendo benefícios para ambas as partes. A vantagem advém de menor custo de distribuição. Kotabe & Helsen (2000) conceituam essa forma intermediária de exportação como exportação cooperativa. A empresa passa a ter maior controle sobre suas operações no exterior.

Existe um quarto tipo de exportação definida como representação de vendas na qual uma empresa possui um representante assalariado ou tem a colaboração de um agente local.

Keegan & Green (1999) ressaltam a diferença entre venda de exportação e *marketing* de exportação. A venda de exportação não pressupõe adaptação do composto de *marketing*. Em contrapartida, no *marketing* de exportação o composto pode sofrer modificações para atender às preferências dos mercados alvos internacionais. É o *marketing* integrado de mercadorias e serviços direcionados aos consumidores desses mercados. Essa abordagem exige: a) conhecimento do ambiente no mercado alvo; b) utilização de pesquisa de *marketing*; c) identificação do potencial de mercado; e d) decisões sobre o *marketing mix*.

Outros requisitos necessários são os conhecimentos de procedimentos de exportação e recursos empresariais suficientes. Deverá, ainda, ter conhecimento profundo das políticas nacionais que regem as exportações identificando os benefícios pertinentes.

LICENCIAMENTO

Essa forma de entrada pode ser conceituada como um acordo contratual em que uma empresa disponibiliza um bem, que pode ser uma patente, um segredo comercial ou marca à outra empresa em troca de pagamentos como *royalties*, taxas de licenciamento ou outras formas de remuneração. Leersnydeer (1982) define o acordo de licença como uma concepção de direito de exploração de uma invenção. Pode ser uma modalidade rentável se no contrato constar cláusulas de desempenho, de acordo com Keegan e Green (1999).

Apresenta a desvantagem de ser uma forma limitada e arriscada, pois a empresa tem pouco controle sobre o negócio, não obtendo informações necessárias para potencializá-lo. Outra grande desvantagem é que o licenciado pode absorver o *know-how* do empreendimento ou desenvolver o seu próprio e se tornar um forte concorrente. Para impedir que o licenciado consiga vantagens unilaterais, o acordo deve conter um intercâmbio de tecnologia entre os parceiros. No entendimento de Keegan & Green (1999), essa modalidade deve, principalmente, assegurar vantagem competitiva constante.

Essa forma de entrada, segundo Kotabe & Helsen (2000), é mais rentável e exige menos aporte de recurso. Permite contornar barreiras às importações ou obter acesso a mercados fechados. Reduz também a exposição da empresa às instabilidades políticas ou econômicas nos mercados estrangeiros. Apresenta desvantagens como receitas reduzidas em relação a outras estratégias e pouco comprometimento do licenciado com o produto ou tecnologia do licenciador. A empresa deve buscar mecanismos que reduzam os riscos, como proteger marcas e patentes no exterior, avaliar profundamente os custos envolvidos *versus* receitas e fazer seleção criteriosa do licenciado.

Uma derivação do licenciamento é o contrato de produção. Nesta forma de entrada, a empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes ou do produto inteiro, ficando a responsabilidade do *marketing* do produto com a empresa internacional.

Sua principal vantagem é a redução de custo que pode ser atingida via mão-de-obra barata, benefícios de impostos, custos de energia, de matéria-prima e custos indiretos menores, de acordo com Keegan & Green (1999). Mas, em contrapartida, apresenta o risco

de se criar um novo concorrente. Um dos requisitos importantes para estabelecimento desse contrato é a monitoração da qualidade e dos níveis de produção, principalmente na fase inicial.

FRANCHISING

O *franchising* é uma forma de entrada em mercados estrangeiros amplamente utilizada atualmente. Segundo Leersnyder (1982), o *franchising* é uma forma de contra remuneração de um *know-how* comercial, do direito de utilizar uma marca ou um negócio. É similar ao licenciamento, acrescido de plano de *marketing*, manual de operação, regras, treinamento e monitoramento de qualidade, de acordo com Kotabe & Helsen (2000).

JOINT-VENTURE

A estratégia de *joint-ventures* a empresa se associa a uma empresa estrangeira, compartilhando a posse do empreendimento. Permite aos parceiros dividirem riscos e combinarem diferentes pontos fortes da cadeia de valor. É uma sociedade conjunta ou sociedade em co-propriedade através de uma filial comercial ou industrial estabelecida em associação com um parceiro que detém uma parte do capital, de acordo com Leersnyder (1982).

Tem a desvantagem de altos custos incorridos com controle e coordenação, podendo ainda o sócio tornar-se um forte concorrente. Deve-se considerar problemas relativos às restrições específicas que alguns países podem ter às empresas estrangeiras e as diferenças culturais em relação às atitudes e estilos gerenciais (Keegan & Green, 1999).

Kotabe & Helsen (2000) complementam que essa modalidade apresenta vantagens como participação nos lucros e proporciona maior controle sobre as operações. Apresenta algumas desvantagens como problemas relativos à falta de confiança e os conflitos mútuos, que podem levar ao fracasso de uma *joint-venture*. Portanto, a empresa deverá considerar

alguns pontos essenciais para o sucesso uma *joint-venture*. Escolher adequadamente o parceiro, estabelecer objetivos claros desde o início, superar diferenças culturais, assegurar o compromisso e consideração da alta administração e utilizar a abordagem incremental na evolução da parceria.

INVESTIMENTO DIRETO

Nessa abordagem, a empresa passa a ter o controle total do investimento no exterior, seja através de um novo negócio ou aquisição. Keegan & Green (1999) definem essa forma de entrada como controle acionário. Pode ter como objetivo a expansão mais rápida em um mercado, maior controle ou lucratividade. Essa estratégia possibilita a transferência de tecnologia e acesso a novas técnicas de fabricação.

Apresenta algumas desvantagens na aquisição, como a dificuldade de integração da empresa adquirida com as atividades de organização e coordenação em nível mundial. Todavia, apresenta diversas vantagens como facilitar o acesso aos mercados e permitir anular barreiras tarifárias ou de cotas.

Kotabe & Helsen (2000) definem essa forma de entrada como subsidiária de propriedade total da matriz, seja através da aquisição, comprando empresas existentes, ou de operações completas (*greenfield*), iniciando do zero. É a forma de entrada que envolve maior comprometimento por parte da empresa. A empresa passa a ter o controle total do negócio e maior lucratividade. Como limitação, a empresa terá que absorver totalmente os eventuais prejuízos, além de exigir muitos recursos. Deve ser considerado ainda o risco político do país em questão.

A aquisição de outras empresas permite à empresa ter acesso mais rápido ao mercado local. Possibilita a obtenção de marcas estabelecidas, acesso instantâneo aos canais de distribuição e à tecnologia. Em contrapartida, pode envolver riscos substanciais como diferenças na cultura corporativa. Por envolver altos custos deve ser avaliada criteriosamente a situação da empresa adquirida em relação aos ativos, à situação financeira e ao perfil da concorrência.

Em comparação com as aquisições, as operações *greenfield* oferecem às empresas maior flexibilidade em relação a recursos humanos, suprimentos, logística, *layout* de fábrica e tecnologia de produção. Outras vantagens são que os investimentos evitam os custos indiretos relativos à aquisição e aos benefícios gerados pela atração de novos investimentos pelo governo do país-alvo. Em compensação, exigem grandes investimentos de tempo e capital.

Kotler & Armstrong (1999) acrescentam que o investimento direto possibilita um relacionamento mais profundo com o governo, clientes fornecedores e distribuidores permitindo melhor adaptação de seus produtos ao mercado local.

De acordo com Leersnyder (1982), existem quatro tipos de investimento: filial integrada, filial comercial, filial “atelier” e Sucursal. A filial integrada é uma filial de produção e de comercialização destinada a aprovisionar o mercado. A filial comercial é uma filial de venda implantada no exterior, podendo servir de ponto de âncora de uma rede de distribuição no estrangeiro. A filial “atelier” é uma unidade de produção estabelecida no estrangeiro com o objetivo de reduzir os custos de produção tirando proveito de aspectos como baixos salários, proximidade de matéria-prima ou energia ou vantagens fiscais (zona Franca). A sucursal é um estabelecimento no estrangeiro sem constituição jurídica para atuar com autonomia.

Churchill Jr. & Peter (2000) sintetizaram os prós e os contras dos modos de entrada em mercados internacionais no Quadro abaixo:

QUADRO 5- PRÓS E CONTRAS DO MODO DE ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS

MECANISMO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Exportação (Direta ou indireta, por meio de uma empresa de <i>trading</i> ou agente de exportação)	Simples; risco financeiro mínimo	Pode ser menos lucrativa do que outros mecanismos
Licenciamento (incluindo franquias)	Desembolso de capital é mínimo; útil para servir países com restrições a importações	Difícil de controlar licenciados; quando o contrato de licenciamento termina, o licenciado pode tornar-se um concorrente; pode ser menos lucrativo do que outros mecanismos
<i>Join-venture</i> (fabricação)	Risco limitado à quota de	Divide o controle com o

por contrato, contratação de administração ou propriedade conjunta)	participação da empresa no empreendimento; o parceiro contribui com a experiência que falta à organização; útil quando o país anfitrião limita a propriedade estrangeira	parceiro no empreendimento; o parceiro pode aprender tecnologia ou segredos e usá-los para competir com a organização
Propriedade direta	Controle máximo sobre as operações, possibilidade de estar perto dos clientes	Alto custo inicial; requer conhecimentos amplos dos mercados externos e contatos no exterior

Fonte: Churchill Jr. & Peter, 2000

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Como muitas empresas enfrentam um ambiente imprevisível e turbulento, necessitam reagir às pressões econômicas e políticas e ao desenvolvimento tecnológico com estratégias, não tradicionais, eficientes e dinâmicas: a aliança estratégica.

Conforme apresentam Kotabe & Helsen (2000, p. 262), as alianças estratégicas podem ser definidas como “uma fusão de duas ou mais organizações para atingir metas significativas do ponto de vista estratégico e que sejam mutuamente benéficas”. Em função do alto custo envolvido em desenvolvimento de novos produtos, as empresas aprendem e desenvolvem novas tecnologias e produtos de forma mais eficiente em termos de custo ao formar essas alianças. Muitas empresas buscam essa estratégia em função do alto custo de desenvolvimento de novas tecnologias. Em setores de tecnologia intensiva, muitas empresas fazem alianças com fins de estar à frente de tecnologias críticas necessárias para seu negócio.

Ampliando o raciocínio sobre o tema, Yoshino & Rangan (1997) atribuem ao conceito de aliança estratégia três características necessárias e suficientes:

- a) as duas ou mais empresas se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas, permanecem independentes depois da formação de aliança;
- b) as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;
- c) as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Os tipos de alianças estratégicas envolvem: troca de tecnologia, ativos e recursos de *marketing*, e produção e logística, conforme demonstram Kotabe & Helsen (2000).

Lorange et al., citado por Kotabe & Helsen (2000), sugerem quatro motivos genéricos para a formação de alianças estratégicas. Eles estão centradas nas dimensões de importância estratégica da unidade de negócio para a empresa-mãe e posição competitiva da empresa: defesa, conquista, permanência ou reestruturação.

Um estudo feito pela McKinsey, citado por Kotabe & Helsen (2000), revela que para as alianças serem bem sucedidas os parceiros devem estar em mesmo nível, devem existir

autonomia e flexibilidade, deve existir o conceito de propriedade igual no qual ambos os parceiros devem se preocupar com o sucesso do outro.

Um estudo realizado por Rodrigues (1999) sobre a formação de alianças estratégicas entre empresas brasileiras e empresas chinesas, identificou que o êxito das negociações resultava da competência do investidor em compreender e administrar as idiossincrasias culturais e em entender as políticas do governo quanto às prioridades tecnológicas e desenvolvimento econômico.

2.2.1.3 Estratégias de expansão de mercado

As empresas podem expandir seus negócios em nível internacional buscando novos mercados nos países onde atuam ou em segmentos identificados e atendidos em outros países. De acordo com Keegan & Green (1999), existem quatro opções de estratégias derivadas da combinação dessas duas dimensões: foco acentuado, foco no país, diversificação de país e diversificação global.

A estratégia de foco acentuado pode ser ideal para a empresa iniciar as operações de expansão de mercado, centralizando esforços em poucos segmentos de poucos países através do ajuste de recursos disponíveis com as necessidades de investimento no mercado.

A estratégia de foco no país permite à empresa atender muitos mercados em um número reduzido de países, consistindo na centralização em um país e diversificação de segmento.

A estratégia de diversificação de país e concentração em um segmento de mercado possibilita à empresa colocar seu produto no mercado mundial, permitindo a empresa implantar eficazmente essa estratégia para obter vantagem competitiva através de maior volume e custos menores.

Na estratégia de diversificação global, a empresa diversifica país e segmento. Faz parte da estratégia que contempla empresas globais de múltiplas atividades.

O Quadro 6 demonstra, de modo sucinto, as estratégias de expansão de mercado.

QUADRO 6- ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO DE MERCADO

	MERCADO	
PAÍS	CONCENTRAÇÃO	DIVERSIFICAÇÃO
Concentração	Foco acentuado	Foco no país
Diversificação	Diversificação do país	Diversificação Global

Fonte: Keegan & Green, 1999

Segundo os autores, o sucesso na participação em mercados no exterior pode gerar melhoria no volume total da empresa e baixar seus custos.

As empresas podem optar por estratégias alternativas através do modelo de estágios de desenvolvimento. A evolução dos estágios de desenvolvimento das empresas no comércio internacional é: nacional, internacional, multinacional, global e transnacional. Essa evolução depende da orientação da administração para os negócios da empresa. Essa orientação, que são as premissas e crenças da administração a respeito do mundo, pode ser: etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica e geocêntrica.

Já Kotabe & Helsen (2000) delimitam cinco estágios que caracterizam a evolução do *marketing* global em: *marketing* doméstico, *marketing* de exportação, *marketing* internacional, *marketing* multinacional e *marketing* global.

No contexto atual, o *marketing* global é que representa o estágio mais avançado, pois age proativamente em relação à natureza das oportunidades de negócio e da concorrência, dando ênfase às atividades de *marketing* que possibilitem: a) reduzir ineficiência de custo de duplicidade de esforços entre subsidiárias; b) oportunidades para a transferência de produtos, marcas e outras idéias entre as subsidiárias; c) surgimento de clientes globais e melhoria dos vínculos entre a infra-estrutura de *marketing* nacional que permitem o desenvolvimento de uma infra-estrutura de *marketing* global.

2.2.2 Estratégias de *marketing* internacional

As estratégias de *marketing* definem a regra do jogo para serem atingidos os objetivos do negócio ou produto de mercado. Para Kotler (1993):

... A estratégia de marketing define os princípios amplos pelos quais a unidade do negócio espera realizar seus objetivos de marketing em um mercado-alvo e consiste em divisões básicas sobre gasto total em marketing, composto de marketing e alocação de Marketing (p. 102).

São cinco os conceitos estratégicos que compõem uma estratégia de *marketing*, segundo Kotler (1996): segmentação de mercado, posicionamento de *marketing*, estratégia de penetração nos mercados, estratégia de composto de *marketing* e estratégia de época. O composto de *marketing* é constituído de produto, preço, distribuição e promoção e, para cada um deles, são definidas estratégias específicas.

Para Boone & Kurtz (1998), existem duas variáveis essenciais em uma estratégia de *marketing*, que são a análise, avaliação e seleção de um público-alvo e o desenvolvimento do composto de *marketing* para a satisfação do público-alvo definido.

Diversos eventos políticos e econômicos têm alterado a natureza da competição global. A pressão competitiva tornou-se intensa, forçando as empresas domésticas a atuarem no mercado externo, sob pena de perderem posições em seu mercado doméstico. As empresas devem desenvolver estratégias de *marketing* diferentes dependendo do grau de experiência e natureza das operações no mercado externo.

Posto isso, as empresas buscam o mercado global para plena realização de seu potencial de negócios. Um outro motivo mais forte para empresas considerarem o *Marketing* Global com seriedade é a necessidade de sobrevivência. “A empresa que não conseguir se globalizar em termos de perspectivas estará se arriscando a perder para concorrentes que tenham custos menores, mais experiências e produtos melhores”, de acordo com Keegan & Green (1999, p. 2).

Para estes autores o *marketing* global demanda conhecimento de conceitos, considerações e estratégias específicas, que utilizados habilmente junto com fundamentos de

marketing universais, possibilitam o sucesso em mercados globais. Uma de suas principais funções é verificar até que ponto os planos e programas de *marketing* podem ser estendidos ao mundo inteiro ou quando devem ser adaptados.

As atividades da empresa devem ser executadas tendo como meta criar valor para o consumidor e alcançar vantagem competitiva, e para tanto, necessitam ter foco, concentração. Esses pontos são essenciais para implantação do *marketing* global a nível mundial.

Segundo Root, citado por Rezende (1999), o processo de conquista do mercado internacional compõe-se de quatro fases: a) a escolha do produto e mercado; b) o estabelecimento de objetivos e metas a serem atingidos; c) a escolha do modo de entrada; d) a elaboração de um plano de *marketing*.

A primeira fase refere-se ao levantamento de informações sobre o país-alvo para identificar questões fundamentais como necessidade de adaptação de produto, potencial de consumo, dados socioeconômicos da população e outras questões delimitando o risco de entrada no país.

Na segunda fase, a organização deverá elencar e divulgar internamente os objetivos que busca alcançar no investimento no mercado internacional, como seus resultados econômico-financeiros, o prazo para concretização desse resultado e o esforço esperado dos grupos de trabalhos.

A partir dessas duas fases, a empresa estará capacitada para escolher o modo de entrada. Por último, a organização deverá desenvolver um plano de *marketing* envolvendo decisões sobre segmentação, produtos, preços, promoção e publicidade.

Um dos aspectos fundamentais no desenvolvimento de uma estratégia para inserção no mercado internacional é a abordagem estratégica a adotar: se uma estratégia global ou uma estratégia diferenciada para cada mercado, a partir das peculiaridades locais.

De acordo com Jeannet (2001), a questão fundamental atualmente, não passa pela opção da estratégia, uma vez que é imperativo o uso de estratégias globais, portanto a escolha da estratégia global mais adequada. O autor propõe estratégias que envolvem a globalização parcial, nela alguns componentes do negócio são globalizados e outros adaptados às particularidades locais. As estratégias são: a) estratégia da categoria global; b) estratégia de segmentos globais; c) estratégia de consumidor global; e d) estratégia de funções globais.

Na estratégia de categoria global, a empresa coloca todas as unidades operacionais em uma mesma categoria de negócios, excluindo as áreas relativas à segmentação, produto e comunicação que não serão globalizados. Essa abordagem possibilita a alavancagem da eficiência operacional e o aprendizado.

Na estratégia de segmentos globais, a empresa concentra em um tipo de consumidor ou segmento particular de mercado em todos os mercados. A abordagem permite a alavancagem de experiência em segmentos homogêneos existentes nos mercados principais.

A estratégia de consumidor global é desenvolvida em torno de consumidores específicos visando serviços ou entregas mundiais.

Na estratégia de função global, o foco é a globalização parcial. A empresa globaliza uma função inteira, como *marketing* e P & D. Na área de *marketing*, a empresa pode escolher entre uma estratégia global para produtos, uma estratégia de marcas globais e uma estratégia de propaganda global.

Segundo Porter (1996), para competir internacionalmente, a empresa deve desenvolver uma estratégia competitiva internacional considerando os mesmos fatores estruturais e forças de mercado, porém em um contexto diferente e mais complexo. As alternativas estratégicas básicas para uma indústria global são: concorrência global em linha ampla, enfoque global, enfoque nacional e nicho protegido.

2.2.2.1 Sistema de Informação de *Marketing*

A informação é de fundamental importância para o processo de administração de *marketing*. Os administradores envolvidos no processo demandam informação qualitativa sobre o mercado, ambiente e a empresa com intuito de minimizar os riscos na tomada de decisão. Cox & Good, citado por Mattar (1997), definem sistema de informação *marketing* como:

Um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, coletados de fontes

internas e externas à empresa, para uso como base para a tomada de decisões em áreas de responsabilidade específicas de marketing (p. 30).

Para Kotler (1998), um Sistema de Informação de *marketing* envolve pessoas, equipamentos e procedimentos com objetivo de coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de *marketing* demandadas pelo processo de tomada de decisão em *marketing*.

Ao considerar o mercado internacional, a demanda por informações é essencial para implantação de estratégias bem-sucedidas. Segundo Keegan & Green (1999, p. 173) “a competição global intensifica a necessidade de eficácia do SIM”.

Um sistema de informação global requer a delimitação de assuntos relevantes para a empresa. A “agenda de assuntos” deve atender às necessidades da empresa e aos seus objetivos específicos. Os autores descrevem seis amplas áreas de informação que atendem a dois critérios essenciais: uma englobando todas as áreas de assuntos relevantes para a empresa que opera globalmente. As outras categorias da estrutura que se excluem mutuamente. As categorias de assunto para um sistema de informação de *marketing* global estão sintetizadas no quadro a seguir:

QUADRO 7- SEIS CATEGORIAS DE AGENDA DE ASSUNTOS PARA UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE *MARKETING* GLOBAL

CATEGORIA	COBERTURA
1. Potencial de análise	Estimativa de demanda, comportamento do consumidor, exame do produto, canais e meios de comunicação
2. Concorrência	Estratégias empresariais, de negócio, funcionários
3. Câmbio	Balança de pagamentos, taxas de juros, atratividade da moeda do país, expectativas dos analistas
4. Informações normativas	Leis, regulamentos, regras sobre impostos, lucros, dividendos tanto no país anfitrião como no de origem
5. Recursos	Disponibilidade de recursos humanos, físicos, financeiros e de informação
6. Condições gerais	Revisão global dos ambientes sociocultural, político e tecnológico.

Fonte: Keegan & Green, 1999

O passo seguinte à elaboração da agenda de assuntos é a coleta de informações. No mercado internacional, a empresa deve ampliar as fontes utilizadas visando expandir a cobertura de informações para outras regiões do mundo.

2.2.2.2 Pesquisa de *Marketing*

A pesquisa de *marketing* é uma parte do sistema de informação de *marketing* da empresa. Tem como objetivo fornecer informações que auxiliam a tomada de decisão em assuntos específicos e esporádicos no processo de administração de *marketing* (Mattar, 1997). A pesquisa de *marketing*, segundo Malhotra (1996) é:

É a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetivando o seu uso visando melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (oportunidades) em Marketing (p. 8).

A pesquisa de *marketing* envolve quatro etapas, segundo Mattar (1997): o reconhecimento de um problema, planejamento, execução (coleta de dados, processamento, análise e interpretação) e comunicação dos dados.

A pesquisa de *marketing* deve orientar as decisões de *marketing* global de duas formas, segundo Kotabe & Helsen (2000): a) As melhores decisões devem considerar as similaridades e as diferenças de um país; e b) obter respaldo das subsidiárias locais às decisões de *marketing* proposta.

Czinkota e Ronkainen (1995) descrevem que, apesar dos objetivos da pesquisa de *marketing* nacional sejam os mesmos da pesquisa de *marketing* internacional, existem quatro objetivos específicos direcionados para o mercado internacional. Primeiro, devem considerar novos parâmetros para a concretização de negócios como exigências e regras diferenciadas; segundo, considerar a possibilidade de ocorrência de um “megachoque cultural”, em virtude de premissas baseadas em cultura existente em outros mercados. Em

terceiro, ao atuar em outros mercados, a empresa enfrenta uma potente rede de fatores atenuantes: a pesquisa pode atenuar a sobrecarga psicológica. Por último, pode necessitar ampliar o conceito de concorrência no mercado internacional e pressão competitiva, muitas vezes inexistentes ou diferenciadas do mercado interno.

Kotabe & Helsen (2000) completam descrevendo os principais desafios que os pesquisadores de *marketing* global enfrentam em mercados estrangeiros: a) complexidade do projeto de pesquisa em função das diferenças ambientais; b) carência e inexatidão de dados secundários; c) o tempo e o custo envolvidos na coleta de dados primários; d) coordenação dos esforços de pesquisas em diversos países; e) complexidade na comparabilidade de dados em diferentes países.

2.2.2.3 Segmentação do mercado-alvo

As empresas buscam mercados mais atrativos que possam atender de forma eficaz, para tanto, segmentam o mercado para satisfazer às diversas necessidades e preferências dos consumidores. A segmentação de mercado identifica e classifica grupos de consumidores e países com características comuns. A empresa, após a seleção dos segmentos-alvos, desenvolverá um composto de *marketing* para cada segmento satisfazendo às necessidades pertinentes.

Os critérios-chaves para segmentação de mercados internacionais, de acordo com Keegan & Green (1999) são: a) os demográficos (renda nacional e tamanho da população) que se baseiam em características mensuráveis da população; b) os psicográficos, que agrupam as pessoas em relação a valores, atitudes e estilo de vida; c) os comportamentais, através do conhecimento sobre se as pessoas compram e usam um produto e com que frequência e quanto o usam; e d) por benefício, ressaltando os atributos que um produto oferece, independentemente de geografia.

Kotabe & Helsen (2000) acrescentam às variáveis utilizadas no processo de segmentação de país, as variáveis socioeconômicas e condições políticas. Citam, como

ferramentas que auxiliam no processo de segmentação, a análise do conglomerado e regressão.

Para esses autores, os segmentos devem apresentar as propriedades de mensurabilidade, adequação de tamanho, acessibilidade, funcionalidade, intensidade competitiva e potencial de crescimento, para que a empresa possa atender às exigências do segmento eficazmente. Os autores sugerem, como método para segmentação em mercados estrangeiros, que as empresas desenvolvam critérios, façam triagem preliminar dos países que atendam aos critérios estabelecidos e desenvolvam microsegmentação em cada país em potencial.

Para selecionar o mercado-alvo, a empresa deverá fazer uma triagem de países em potencial, selecionar indicadores socioeconômicos e políticos e coletar dados desses países. Em seguida, definirá a relevância de indicadores de países, atribuindo pesos aos indicadores para, em seguida, avaliar os países em potencial em cada indicador, através da verificação do desempenho de cada país em um indicador específico. Por fim, deverá calcular o escore global para cada país em potencial, somando os escores ponderados que cada país obteve em cada indicador. Com esse procedimento, poderá selecionar de forma eficiente mercados em potencial.

Segundo Keegan & Green (1999), a determinação de alvo avalia e compara grupos identificados, selecionando o de maior potencial. Os critérios utilizados para determinação de alvo são o tamanho do segmento atual e potencial de crescimento, a concorrência potencial, a compatibilidade e a viabilidade. Para produtos que já foram lançados em outros mercados estrangeiros, a empresa poderá simplificar a seleção usando uma variante do procedimento de triagem de mercados existentes, através do seguinte procedimento: coletar dados históricos do mercado existente, avaliar o desempenho pós-entrada da empresa neste mercado, derivar os pesos para cada um dos indicadores de país; avaliar os países em perspectiva em cada indicador; e fazer uma previsão de desempenho dos países em potencial.

Para Kotabe & Helsen (2000), as estratégias de mercado-alvo podem abordar os segmentos universais, segmentos diversos e compostos de segmentos universais e diversos. Os segmentos universais focam em segmentos que ultrapassam as fronteiras nacionais, podendo implantar estratégias padronizadas, que induzem à economia de escala ou estratégias

diferenciadas criando demandas mais orientadas para o mercado. Os segmentos diversos concentram-se nos segmentos locais em cada país, o mesmo produto atendendo a segmentos diferentes em cada mercado-alvo e diferenciando os outros elementos do composto de *marketing*. O composto de segmentos universal e diverso permite às empresas com possibilidades múltiplas atenderem aos segmentos locais e universais.

Ao definirem os segmentos nos mercados internacionais para determinado produto ou serviço, as empresas devem desenvolver estratégias de posicionamento para atender aos segmentos. As estratégias de posicionamento são segmento universal com tema de posicionamento uniforme, segmento universal com temas de posicionamento diferentes e segmentos diferentes com temas de posicionamento diferentes.

Para Keegan & Green (1999), as estratégias globais para mercado-alvo são definidas como *marketing* global padronizado, *marketing* global concentrado e *marketing* global diferenciado. O *marketing* global padronizado define a elaboração do mesmo *marketing mix* para uma gama de mercado de massa de compradores potenciais. O *marketing* global concentrado define um *marketing mix* para um único segmento de mercado. O *marketing* global diferenciado envolve a elaboração de múltiplos *marketing mix* para dois ou mais segmentos distintos do mercado como alvo.

2.2.2.4 *Marketing Mix* Internacional

No processo de inserção no mercado internacional, a empresa deverá desenvolver estratégias para o composto de *marketing* que considere as diferenças e similaridades de cada mercado. Essas dependerão de características específicas do mercado indo de um *continuum* da padronização à adaptação.

ESTRATÉGIAS DE PRODUTO

É fundamental para o processo de inserção ao comércio internacional a implementação de políticas e estratégias de produtos que tenham sensibilidade com as necessidades de mercado, com o contexto da concorrência e com os recursos da empresa, numa esfera global, mantendo equilíbrio entre as necessidades e ganhos e adaptação de produto *versus* produtos padronizados (Keegan & Green, 1999).

Na elaboração da estratégia de produto, a empresa deve considerar o posicionamento do produto ou marca na mente do consumidor, explorando atributos, benefícios e características. Em relação à qualidade e preço, pode explorar um *continuum* qualidade/preço alto até qualidade/preço baixo. Pode relacioná-lo ao uso ou usuário/espécie de usuário de um produto. Estudos, como o de Domzal e Unger, citado por Keegan & Green (1999), têm comprovado que o posicionamento global é mais eficaz para produtos que se identificam com um dos extremos do continuum de *high-tech* (alta tecnologia) a *high-touch* (alto-toque), pois contém características de altos níveis de envolvimento com o consumidor e uso de uma linguagem comum entre esses. O conceito de *high-tech* associa os produtos às suas características técnicas, enquanto a estratégia *high-touch* associa à imagem.

Outro aspecto relevante a ser considerado são as características do mercado, que no entendimento de Fayerweather, (1971, p. 78) “para decidir se um produto é adequado e deve ser modificado, precisamos determinar de que maneira ele se ajusta aos requisitos da procura do mercado”. Baseado nesse conceito, o autor descreve cinco características do produto: finalidade funcional primária, finalidades secundárias, durabilidade e qualidade, método de operação e manutenção.

A finalidade funcional primária considera a relação dos produtos com as condições econômicas nos diversos países. As finalidades secundárias referem-se, principalmente, aos sistemas de valores existentes em cada país. As características de durabilidade e qualidade estão relacionadas ao nível econômico e à personalidade nacional. O método de operação depende, basicamente, do nível econômico, da educação e do sistema de valores que imperam em cada país. E a característica de manutenção refere-se à educação e sistema de valores. Essas características devem ser exploradas e apropriadas ao mercado proposto.

A decisão sobre qual estratégia de produto utilizar nos mercados internacionais dependem de três fatores, segundo Jeannet & Hennessey (1998): a) Se a função do produto

ou necessidade de satisfação é a mesma ou diferente em um novo mercado; b) se condições particulares que envolvem uso do produto podem afetar a estratégia da companhia; e c) se o mercado-alvo dos consumidores são capazes de comprar o produto. Esses fatores influenciam a escolha da estratégia do produto.

Ao voltar-se para o mercado externo, a empresa deve considerar três categorias de produtos: produtos locais, produtos internacionais e produtos globais (Keegan & Green, 1999). Os produtos locais são os que têm potencialidade para determinado mercado local, atendendo necessidades e preferências exclusivas desse mercado. Apresenta algumas desvantagens não permitindo à empresa alavancar as áreas de *marketing*, P & D e produção global. Não permite a transferência e aplicação de experiência em outros mercados, nem os conhecimentos adquiridos com esse produto. Os produtos internacionais podem ser estendidos a diversos mercados. Com a intensificação da concorrência, as empresas podem minimizar custos de P & D de um produto desenvolvendo um produto global. Como um dos indutores à globalização de produtos é o custo de P & D, os produtos globais são desenvolvidos para atender ao mercado global. São produtos que podem, se necessário, sofrer pequenas adaptações para atender outros mercados. Está diretamente relacionado à criação de uma marca global.

Para Keegan & Green (1999), Kotabe & Helsen (2000), Jeannet & Hennessey (1998) e Kotler (2000), as estratégias para expansão geográfica podem ser: extensão do produto/comunicação (dupla extensão); extensão de produto/adaptação da comunicação; adaptação de produto/extensão da comunicação; adaptação do produto/comunicação (dupla adaptação) e invenção do produto.

Na estratégia de extensão do produto/comunicação, a empresa insere o produto no mercado internacional sem nenhuma alteração. A empresa adota a estratégia de extensão do produto/adaptação da comunicação quando o produto físico serve para uma função ou uso diferente daquele para o qual foi projetado gerando a necessidade de alteração da comunicação. Na abordagem da adaptação do produto/extensão da comunicação, a empresa adapta o produto ao uso local ou às condições de preferência ao mesmo tempo em que estende a estratégia de comunicação do mercado de origem. Na estratégia de adaptação do produto/extensão da comunicação, a empresa modifica o produto e a comunicação para

atender às condições ou preferências locais. A estratégia de invenção envolve a criação de um produto novo objetivando satisfazer ou atender ao consumidor do mercado externo (Quadro 8).

QUADRO 8- CINCO ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS DE PRODUTO E PROMOÇÃO

PROMOÇÃO/PRODUTO	NÃO MUDAR O PRODUTO	ADAPTAR O PRODUTO	DESENVOLVER UM NOVO PRODUTO
NÃO MUDAR A PROMOÇÃO	Extensão direta	Adaptação do produto	Invenção de produto
MUDAR A PROMOÇÃO	Adaptação da comunicação	Adaptação produto/promoção	

Fonte: Kotler, 2000

A escolha da melhor estratégia internacional de produto e de comunicação dependerá da combinação específica de produto-mercado-empresa. É função de três fatores: a) o produto em si, definido em termos da função ou da necessidade que preenche; b) o mercado, definido em termos das condições nas quais o produto é utilizado, das preferências dos consumidores potenciais e da capacidade de adquirir o produto em questão; c) os custos de adaptação e fabricação para a empresa que pretende adotar essas abordagens ao produto-comunicação (Keegan & Green,1999).

O debate em torno de padronização e adaptação de estratégias tem gerado diversos questionamentos. Theodore Levitt, no clássico artigo “globalização de mercados”, enfatizou que (Levitt, 1990):

Dois vetores operam simultaneamente para impelir o mundo: o vetor da tecnologia e o vetor da globalização. O primeiro ajuda poderosamente a moldar as preferências humanas. O segundo molda as realidades econômicas. Com as preferências convergindo, não importando o quão constantemente envolvam também diverjam, os mercados são moldados

em magnitudes que permitem grandes economias de escala e, por consequência, redução de custos e preços (p. 215).

Entretanto, para Ohmae (1998), a elaboração de estratégia de produtos, em um mundo sem fronteiras, não implica que a atração de se operar globalmente elimine a necessidade de particularizar o produto por localidade. Para o autor, as abordagens a produtos globais variam dependendo do contexto e do tipo de produto. O tipo de globalização citado por Levit (1990) faz sentido para algumas espécies de produtos, por exemplo, para produtos alimentados a pilha como câmeras, relógios e calculadoras de bolso ou produtos sofisticados, orientados para moda e de alto preço. Outras espécies de produtos para serem bem-sucedidos devem atender a peculiaridades nos conceitos de produtos que variam de acordo com o local. São poucos e muito distintos os produtos verdadeiramente universais.

Rezende (1999) enfatiza que para minimizar o impacto e identificar oportunidades que surgem a partir do fator cultural, a formulação das estratégias de produto e de entrada em mercados deverá observar os fenômenos da globalização e da regionalização. A globalização estimula a idéia de “pensar global e agir local” através da conservação de estratégias de entrada e produtos únicos para qualquer mercado. Entretanto, o contexto da regionalização contrapõe a idéia, uma vez que os consumidores locais não aceitam produtos e serviços inadequados a sua cultura.

Kotabe & Helsen (2000) acrescentam que, na abordagem de padronização, a empresa comercializa um produto uniforme em âmbito regional ou mundial, fazendo pequenas alterações para atender exigências locais, se necessário. Sua política de produto uniforme contempla necessidades comuns dos consumidores em todos os países e sua meta é reduzir custos via produção em massa. A orientação da padronização é para o produto. Em contrapartida, a customização alavanca as diferenças interfronteiras das necessidades e desejos dos consumidores-alvo em diversos mercados. Sua orientação está voltada para o mercado, isto é, satisfação do consumidor via adaptação do produto às exigências dos mercados locais.

Para os autores, algumas forças favorecem a elaboração e implementação de estratégia de produto globalizado: necessidades comuns dos consumidores, consumidores globais, economia de escala, ciclo de vida e acordos de mercados regionais.

Segundo Czinkota & Ronkainen (1995), no processo de exportação, existem alguns fatores que motivam a padronização de produtos e outros à adaptação. Os fatores que motivam a padronização são: economia de escala em produção, economia em P&D, economia em *marketing*, integração global dos consumidores e competição global. Os fatores que motivam a adaptação são: diferença na condição de uso, influência do governo e regulamentação, diferenças no padrão do comportamento do consumidor, concorrência local, custo de adaptação do produto, diferenças culturais e verdades do conceito de *marketing*.

Terpstra & Sarathy (1991) complementam que os fatores que favorecem a padronização são: o tipo do produto, a forma de entrada no mercado (comercialização do produto) e a imagem do país de origem do produto. E os fatores que restringem a padronização são: características operacionais, histórico da empresa (experiência), características do mercado, grau de urbanização do país, barreiras não-tarifárias e infraestrutura do *marketing* do país.

A polêmica em torno da questão padronização x customização não deve ser levada ao extremo. O excesso de padronização tende a sufocar a iniciativa e a experimentação das subsidiárias locais. Em contrapartida, ao adotar a política de adaptar muito um produto às demandas do mercado local, esse pode perder suas características principais e tornar-se comum.

Para sobrevivência e crescimento das empresas, deve-se considerar o desenvolvimento e introdução de novos produtos em mercados internacionais. Segundo Rever, citado por Keegan & Green (1999), as empresas consideradas globais apresentam as seguintes características: a) concentram-se em um ou poucos negócios; b) exigem a participação ativa da alta administração na definição e melhoria do processo de desenvolvimento de produto; c) recrutam e mantêm os melhores profissionais da área; e d) compreendem que a velocidade de introdução de novos produtos reforça a qualidade.

O desenvolvimento de novos produtos deve considerar aspectos relevantes como: a) diferenças culturais entre os diversos países, uma vez que impactam fortemente o processo; b)

difusão multinacional do produto, nesse caso a velocidade e o padrão de penetração e mercado diferem consideravelmente para determinada inovação de produto; e c) diferenças no desempenho de novos produtos entre os diversos países.

As etapas para o desenvolvimento de novos produtos globais são, em geral, similares às condições de *marketing* doméstico, segundo Kotabe & Helsen (2000): a identificação de idéias de novos produtos, triagem, teste de conceito, teste de *marketing* e *timing* de entrada.

Segundo Kotabe & Helsen (1999), uma questão estratégica para empresa no processo é decidir se deve ou não ter uma marca global. Uma das vantagens de utilização da marca global é a economia de escala, já que o custo pode ser diluído em volumes maiores. Outra vantagem é o desenvolvimento da consciência da marca que pode tirar vantagens em função de sua exposição em diversos mercados. O fato de ser global valoriza a imagem da marca. Obtém-se, assim, um terceiro benefício: o fator prestígio. Outra vantagem pode ser a associação do produto com o país de origem.

Por outro lado, em algumas situações, a utilização de marca local pode ser imperativa. Há em alguns países restrições legais que forçam o uso de uma marca local. Pode, também, ser necessário por já existir uma marca similar. Mas, o aspecto mais significativo é o aspecto cultural, pois a marca da empresa pode ser de difícil pronúncia ou mesmo ter associações indesejáveis no idioma local. O vínculo local pode ser essencial em países em que o patriotismo e atitudes de compra são relevantes.

Kapferer (2000) descreve três estratégias para a globalização de marcas. A primeira consiste em replicar, em todos os mercados, os fatores de sucesso da estratégia global. Podem ser feitas pequenas mudanças, se necessário, mas deve ser priorizada a homogeneidade.

A segunda envolve lançamento da marca simultaneamente em diversos países. É característica de lançamento de marcas novas por multinacionais voltadas para o mercado internacional.

A última abordagem refere-se à unificação de marcas que foram adquiridas por tomada de controle. Essa abordagem é utilizada por grandes grupos na compra de fortes marcas locais. Segundo o autor, é mais comum na Europa. Entretanto, como portfólio de marcas não apresenta homogeneidade, as empresas reagrupam as marcas direcionadas para o

mesmo posicionamento através de duas abordagens clássicas. Na primeira, mudaram os nomes das marcas locais pelo nome de suas próprias marcas. Segundo, mantém as marcas locais.

ESTRATÉGIA DE PREÇO

Segundo Keegan & Green (1999), a fixação de preços nos mercados estrangeiros deve considerar alguns aspectos sobre o preço:

- a) reflete a qualidade e competitividade do produto;
- b) alternativas: penetração no mercado, *skimming* ou outros objetivos de fixação de preço;
- c) descontos;
- d) preços nos diversos segmentos de mercado;
- e) opções existentes na fixação de preço;
- f) a elasticidade da demanda no mercado internacional;
- g) patamar de preço na visão dos governos de cada país; e
- h) leis de *Dumping* de cada país.

Alguns fatores são determinantes da política de preço no *marketing* global. Um deles é a flutuação da taxa de câmbio que deveria estar diretamente relacionada com a mudança de preços internos, mas não se move numa relação estreita com a inflação dificultando o estabelecimento de preços de produtos nos mercados estrangeiros. Outros fatores como custos de transportes internacionais, intermediários, demandas de clientes globais, diversidade dos mercados em relação a custo, concorrência e demanda, conflitos entre legislação tributária e exigências governamentais impactam significativamente a precificação de produtos.

Para Kotabe & Helsen (2000), os principais fatores que afetam as determinações de preço globalmente estão relacionados com a companhia (custos e metas), consumidores (sensibilidade a preço e segmentos), competição (natureza e intensidade), canais de distribuição e políticas governamentais.

Já para Keegan & Green (1999), as estratégias e objetivos de fixação global de preços podem variar de acordo com o estágio de ciclo de vida de um produto e do contexto

da concorrência de um determinado país. Podem ser orientadas para o cliente, como *skimming*, penetração e retenção de mercado ou estar relacionadas à escalada de custo, ou ainda estar relacionada ao processo de projeto do produto, como a abordagem japonesa.

A estratégia por *skimming* tenta atingir um segmento de mercado que tenha a disposição de pagar um preço mais alto por um produto. Portanto, o produto deverá criar um alto valor para o consumidor. Geralmente é usada no estágio inicial do ciclo de vida do produto, quando tanto a concorrência quanto a capacidade de produção são limitadas. Tem como objetivo maximizar a receita sobre um volume limitado, adequar a demanda à oferta disponível e reforçar as percepções do cliente em relação ao alto valor do produto.

As empresas podem utilizar a estratégia de margem sobre custo ou escala de preço. A estratégia de margem sobre custo pode utilizar dois métodos de custos: o método de custos contábeis históricos para definir preços ou o método do custo futuro estimado somando todos os custos, transportes e adicionais mais porcentagem de lucro. Existe a vantagem de ser uma metodologia fácil de se definir um preço para um mercado e a desvantagem de desconsiderar a concorrência e condições de demanda nos mercados-alvos. A escalada de preço acrescenta ao preço de fábrica: transporte, tributações e distribuidores. Tem a limitação de não considerar diversos fatores que acabam por gerar um preço excessivo.

A estratégia de fixação de preço por penetração utiliza o preço para obter posição no mercado, isto é, vender o produto com prejuízo por um determinado tempo para conquistar o mercado.

As empresas que querem manter sua participação de mercado devem utilizar a estratégia de retenção de mercado, reagindo a ajustes efetivados pela concorrência. Muitas empresas utilizam essa estratégia para ajustar em função de flutuações de moedas. Ao utilizar essa estratégia, a empresa deve estar atenta custos para verificar se deve continuar atuando em determinado mercado.

A estratégia de fixação de preço da abordagem japonesa estabelece um preço mínimo de venda, planejado a partir do preço de um determinado produto menos o lucro desejado resultando num custo-alvo. A partir do custo-alvo, define projeto, engenharia e preços de fornecedores e outros custos. Essa estratégia visa uma redução contínua de custo.

Para Kotabe & Helsen (2000), existem duas abordagens que permitem à empresa equacionar o problema da escalada de preço: a) encontrar formas de reduzir o preço de exportação; e b) posicionar o produto como uma marca *premium* ou *superpremium*.

Existem formas para reduzir os preços na exportação como: a) reorganizar o canal de distribuição; b) avaliar algumas características dos produtos, ou torná-las opcionais; c) reduzir o tamanho do produto; d) montagem ou fabricação do produto no mercado externo; e e) adaptação do produto para evitar impostos ou tarifas. A empresa pode utilizar algumas dessas abordagens ou explorar a escalada de preço utilizando estratégia de posicionamento *premium*.

De acordo com Keegan & Green (1999), existem três alternativas de políticas de preços pelas quais se pode optar para fixação de preço internacional: por extensão/etnocêntrica; por adaptação/policêntrica; e por invenção/geocêntrica.

Na política por extensão/etnocêntrica, a empresa pratica o mesmo preço no mercado internacional e cabe ao importador absorver as tarifas de frete e de importação. Por ser simplista, não responde às condições competitivas e de mercado dos países.

Na política de preço por adaptação/policêntrica, as subsidiárias estabelecem os preços desejáveis para cada mercado, não havendo coordenação de um país para o outro. Apesar de ser sensível às condições locais, torna-se limitada, pois pode apresentar problemas de oportunidade de arbitragem de produtos e não aproveitar o conhecimento e experiência adquiridos referentes às estratégias de preços pelas diversas subsidiárias.

Na política de invenção/geocêntrica, são considerados os fatores relativos a cada local: custos locais, níveis de renda, concorrência e estratégia de *marketing*, para se definir o preço naquele mercado. A abordagem geocêntrica permite que sejam aproveitados a experiência e o conhecimento acumulados na fixação de preço.

Segundo Jeannet & Hennessey (1998), as empresas se defrontam com duas alternativas de estratégias de preço: a escolha entre uma estratégia de preço global ou uma estratégia de preço individualizada por país.

Outro fator importante a ser considerado na fixação de preço é o *dumping*, que pode ser conceituado como a venda no mercado externo por um preço mais baixo que o vendido no mercado de origem. É considerada prática de concorrência desleal, em muitos países,

porque podem prejudicar a indústria nacional do país comprador. É questionada por muitos a lei *antidumping* de alguns países, que sempre dão ganho de causa às queixas, não analisando os fatos. Existem países em que as regras não são claras nem bem definidas, dificultando o entendimento por parte das empresas estrangeiras. Para tanto, a Organização Mundial do Comércio - OMC vem regulamentando esse processo com intuito de reduzir o contencioso entre países.

Para minimizar o impacto das ações *antidumping*, as empresas podem adotar algumas estratégias como *trading-up*, acréscimo dos serviços e distribuição e comunicação (Kotabe & Helsen, 2000).

Para Keegan & Green (1999), o processo de decisão de preço no mercado internacional deve considerar diversos outros fatores que são igualmente importantes: considerações ambientais como flutuações de moeda, inflação, controles e subsídios governamentais e comportamento competitivo do país em que deseja ingressar, para que consiga efetivar estratégias consistentes.

Na comercialização entre subsidiárias, deve-se considerar o preço de transferência. Refere-se à fixação de preço de produtos ou serviços comercializados entre unidades ou divisões de uma única empresa. O estabelecimento de políticas e sistemas de fixação de preço de transferência intracorporativos devem ser consistentes para garantir lucratividade em cada nível. Diversas questões devem ser consideradas nessa estratégia: impostos e tarifas, regras e transferências de lucro do país, objetivos conflitantes de parceiros em *joint-ventures* e regulamentações governamentais.

Kotabe & Helsen (2000) acrescentam aos critérios que podem influenciar as decisões de preço de transferência às condições do mercado local, imperfeições de mercado e moral dos gerentes.

Os autores acrescentam às abordagens de precificação o *countertrade*. São as transações comerciais e financeiras não tradicionais nas quais o pagamento é feito através de algum tipo de compensação e não em espécie. As empresas adotam essa modalidade de comercialização em função de certos benefícios como acesso a mercados novos ou difíceis, superação dos controles de taxa de câmbio ou falta de moeda, comercialização com países sem crédito internacional, aumento do volume de vendas e geração de boa vontade dos

clientes em longo prazo. Todavia, pode ser um mecanismo limitado em função de alguns problemas: falta de utilidade de bens oferecidos, negociações demoradas e caras, falta de informações sobre os preços futuros e custo de transação.

DISTRIBUIÇÃO

A distribuição é fundamental no processo de internacionalização, por ser o elo de ligação entre a empresa e o consumidor. Uma das principais decisões na elaboração das estratégias de *marketing* é a escolha dos canais. Os canais de *marketing* criam utilidade para os clientes pelas categorias de local, tempo e informação (Keegan & Green, 1999).

Segundo Jeannet & Hennessey (1998), na elaboração da estratégia de distribuição, a empresa deverá considerar algumas variáveis: densidade da distribuição, extensão do canal, alinhamento e liderança do canal e logística de distribuição. A densidade da distribuição refere-se à capacidade de exposição ou cobertura para o produto, especialmente o número de pontos de distribuição requerido para prover a adequada cobertura de entrada no mercado. A extensão do canal refere-se ao número de intermediários envolvidos no processo que levam o produto para o mercado. O alinhamento e liderança do canal referem-se à coordenação e integração das ações dos vários membros do canal no mercado. A logística envolve o fluxo físico de produtos e sua movimentação no canal.

A diversidade de estruturas de canais nos mercados internacionais torna complexa a elaboração de estratégias voltadas para o mercado global. As estratégias de canais no *marketing* global devem convergir com a posição competitiva da empresa e seus objetivos de *marketing* nos diversos mercados. A empresa deverá optar pelo envolvimento direto através de lojas próprias ou pelo envolvimento indireto através de agentes, e distribuidores locais.

Keegan & Green (1999) descrevem vários fatores que influenciam as decisões na criação de canais internacionais: características de clientes, características de produtos, características dos intermediários e características do ambiente. As diversidades de características desses fatores em cada país exigem abordagens diferenciadas para os canais.

Czinkota & Ronkainen (1995) complementam, descrevendo os fatores externos e internos que são determinantes na estruturação do canal e suas relações. Os fatores externos à empresa são a cultura e a concorrência. Os fatores internos à empresa são os objetivos da companhia, as características, capital, custo, cobertura, controle, continuidade e comunicação.

Kotabe & Helsen (2000) contextualizam os canais e distribuição através do conceito de logística global que envolve administração de material e distribuição física. Fatores como distância, flutuações de taxa de câmbio e intermediação contribuem para o aumento de complexidade e de custos da logística global. Para que seu gerenciamento seja eficiente, a empresa deve conhecer e avaliar formas de transporte, armazenagem, controle de estoque e conectar essas atividades com a estratégia corporativa da empresa.

Ao entrar em um mercado pela primeira vez, uma empresa deverá fazer opções entre utilizar os canais já estabelecidos ou desenvolver seus próprios canais, de acordo com Keegan & Green (1999). Essas decisões dependem da complexidade de cada mercado. Ao optar pela utilização de canais já estabelecidos, deverá definir quais benefícios irá oferecer aos agentes, se incentivos especiais, que podem ser diretamente caros; pagamentos diretos, relativos ao desempenho de vendas, ou ainda, incentivos de garantias de margem bruta, que também são caros. A opção de construção de canais próprios também é onerosa, pois exigem estrutura sólida e a empresa provavelmente terá prejuízos até que consolide sua posição no mercado.

De acordo com Jeannet & Hennessey (1998) diversos fatores influenciam a seleção dos parceiros que irão distribuir o produto, a) custo, envolvendo custo inicial, custo de manutenção, custo da logística; b) necessidade de capital, para custear a operação de distribuição; c) natureza do produto ou a linha de produto; d) necessidade de controle; e) capacidade de cobertura; e f) sinergia.

O varejo global é também um importante canal a ser considerado nesse processo, pois impacta consideravelmente as operações, se este for um importante meio de escoamento em determinados mercados. Kotabe & Helsen (2000) ressaltam a importância desse canal no contexto atual em função da reconfiguração que vem ocorrendo nos canais de distribuição,

uma vez que a cadeia de suprimentos passa do conceito de “empurrar” do fabricante para “puxar” do consumidor.

ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO

Ao elaborar estratégias de comunicação para o mercado internacional, a empresa deve considerar a propaganda global e como estabelecerá sua marca nos diversos mercados. Para Keegan & Green (1999), a propaganda global pressupõe a utilização dos mesmos apelos utilizados no mercado doméstico em múltiplos mercados mundiais. Permite às empresas utilizarem temas unificados que incentivam as vendas no curto prazo, constroem identidade de longo prazo para produtos e alcançam economia significativa nos custos de produção.

Poderá ser potencializada se a empresa adotar abordagens como “culturas de produtos”, identificando segmentos de mercado definidos com base na demografia global. Possibilita às empresas economias de escala em publicidade e melhor acesso a canais de distribuição.

Para Keegan & Green (1999), um dos aspectos significativos na elaboração da estratégia de comunicação é até que ponto a mensagem publicitária e estratégia de mídia específicas precisam ser adaptadas aos países-alvos em função de requisitos ambientais. Apesar de grande polêmica em torno desse assunto, pesquisas recentes demonstram uma tendência à utilização de propaganda internacional localizada. Apesar disso, tanto a propaganda localizada como a padronizada são importantes e continuam a ser utilizadas.

Kotabe & Helsen (2000) classificam os méritos da padronização como economia de escala, imagem consistente, segmentos de consumidores globais, talento criativo e adoção de idéias de propagandas que foram bem-sucedidas em outros mercados. Por outro lado, as barreiras mais significativas à padronização são as diferenças culturais, regulamentações da propaganda, maturidade do mercado e a síndrome do ‘não inventado aqui ‘.

Para esses autores, ao elaborar um plano promocional, a empresa deverá selecionar a audiência-alvo e tema de posicionamento, definir objetivos específicos da campanha, definir

orçamento empresarial, desenvolver uma estratégia de mensagem, decidir sobre estratégia de mensagem e monitorar a eficácia da campanha.

A empresa deve considerar as restrições que podem existir nos diversos mercados quanto às estratégias de comunicação que são as barreiras de linguagem, barreiras culturais, atitudes locais em relação à propaganda, infra-estrutura de mídia e regulamentações de propaganda.

Posto isso, deve decidir qual critério irá utilizar na seleção de agências de publicidade: utiliza-se uma agência global ou se contrata localmente (Keegan & Green, 1999). Algumas questões devem ser consideradas no processo de decisão: organização da empresa, sensibilidade à situação nacional, área de cobertura e percepção do comprador.

Kotabe & Helsen (2000) complementam os critérios que devem ser considerados para seleção de agências de propaganda: cobertura de mercado, qualidade de cobertura, experiência com o desenvolvimento de campanha internacional centralizada, escopo e qualidade dos serviços de apoio, imagem desejável (“global” *versus* “Local”), porte da agência e conflito de contas.

Outros aspectos relevantes são as relações públicas, promoção de vendas e vendas pessoais. As comunicações empresariais devem refletir e estimular boa vontade oferecendo informações consistentes e oportunas. As promoções de vendas devem respeitar as regulamentações de cada mercado. As políticas de vendas pessoais da empresa devem estar de acordo com a cultura local e todo o processo deve ser elaborado atendendo às necessidades de cada país.

Devem-se acrescentar às abordagens de promoção o patrocínio de eventos e feiras comerciais.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Essa pesquisa busca estudar e caracterizar o processo de internacionalização de uma empresa capixaba do setor alimentício. Essa busca acontece através da análise das estratégias realizadas por uma empresa brasileira presente em vários países, visando a penetração e expansão em outros mercados. É evidente o caráter exploratório desse estudo. O tema apresenta uma série de indagações teóricas ainda não verificadas e as atuações em mercados internacionais, principalmente por empresas brasileiras, são carentes de estudos específicos.

Especificamente, esse estudo pretende identificar as estratégias de entrada e expansão e as estratégias de *marketing* internacional utilizadas.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

As pesquisas nas ciências sociais abrangem estudos exploratórios, cujo objetivo, segundo Yin (1984), é buscar familiaridade com um fenômeno ou com uma determinada situação, na intenção de compreendê-lo para formulação do problema com rigor. Os objetos de estudo têm pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 1998).

Muitas dessas pesquisas têm sido caracterizadas pela adoção de métodos quantitativos. Para Godoy (1995), nos estudos quantitativos, o pesquisador desenvolve seu trabalho a partir de um plano definido *a priori*, com hipótese, definidas, variáveis operacionais delimitadas. Concentra-se na medição objetiva e na quantificação dos resultados.

Atualmente, identifica-se outra forma de abordagem que vem se afirmando possibilidade de investigação. São os estudos qualitativos. Nessa abordagem, esses estudos se desenvolvem a partir de temas ou focos de interesse amplos que vão se configurando. Englobam dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos os quais surgem da interação do pesquisador com o objeto de estudo, através do entendimento dos fenômenos segundo a ótica dos participantes do objeto ou estudo.

Os estudos qualitativos se caracterizam por: a) ambiente natural com fonte direta de dados e o pesquisado como instrumento fundamental; b) natureza descritiva; c) o pesquisador tem preocupação fundamental quanto ao significado que as pessoas atribuem às coisas e a sua vida; e d) o pesquisador utiliza o enfoque indutivo na análise dos dados.

Pelo tipo exploratório da pesquisa, optou-se pelo método do estudo de caso, cujo caráter de profundidade e detalhamento justificam a escolha (Vergara, 1998). Para Yin (1984), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga fenômeno contemporâneo sobre o contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Para isso, utilizam-se múltiplas fontes de evidências. O estudo de caso possibilita um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo amplo e detalhado conhecimento sendo praticamente impossível essa tarefa perante outros delineamentos considerados (Gil, 1996).

3.1.1 Escolha do Caso

Alguns critérios influenciaram a escolha da empresa pesquisada: ser uma empresa capixaba de destaque no seu setor, genuinamente brasileira, atuante no mercado internacional, não apenas exportando, mas sediando subsidiária comercial no mercado externo. A empresa, objeto de estudo, deve implementar algum tipo de estratégia de *marketing* quando em atuação no mercado externo.

A seleção da amostra iniciou-se a partir de fontes especializadas (revistas, publicações, informativos) que identificassem uma empresa capixaba, de destaque nacional atuante no mercado externo que elaborasse estratégias de *marketing* específicas para atuar no mercado internacional. Após esse levantamento, foi selecionada a Chocolates Garoto S.A. cujas características atendem aos critérios de seleção.

3.2 FONTES DE INFORMAÇÃO

Segundo Mattar (1997), os dados em pesquisa de *marketing* classificam-se em dados primários e dados secundários.

O dados primários são os dados que não foram coletados e que devem ser coletados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Para realização desse estudo, as fontes de dados primários utilizadas foram os entrevistados.

Denominam-se dados secundários os que foram coletados, tabulados, ordenados e algumas vezes até analisados com objetivos diferentes dos da pesquisa e se encontram à disposição dos interessados. As fontes de dados secundários dessa pesquisa foram relatórios fornecidos pela empresa, balanços, artigos diversos e outros.

3.3 O GUIA DE ENTREVISTA (QUESTIONÁRIO)

Para realização da pesquisa foi elaborado um questionário com perguntas abertas, permitindo ampla liberdade de expressão por parte dos entrevistados (Anexo).

O guia contém perguntas não estruturadas e seu propósito não é disfarçado para o entrevistado. Isso quer dizer que as perguntas são todas completamente abertas e não se disfarça a intenção da pesquisadora quanto à resposta pretendida dos entrevistados.

3.4 COLETA DE DADOS

O dados foram coletados a partir de entrevista semi-estruturada por questionário aberto o qual contém os pontos a serem abordados de acordo com o modelo proposto.

As entrevistas foram realizadas com alguns executivos da empresa: o Diretor Comercial, o Gerente de Comércio Exterior, a Gerente de *Marketing* e a Gerente de Importação. As entrevistas foram realizadas no período de outubro a dezembro de 2000.

Para complementação da pesquisa, foram coletados dados secundários a partir de relatórios internos, balanços, pesquisas e outros.

3.5 A UTILIZAÇÃO DOS REFERENCIAIS TEÓRICOS (CONSTRUCTO)

A análise do caso fundamenta-se em três modelos conceituais elaborados a partir de revisões de literatura.

O primeiro modelo utilizado refere-se aos Critérios de Decisão para o Modo de Entrada, descrevendo os principais pontos considerados para a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais, conforme apresentado por Kotabe & Helsen (2000).

O segundo modelo utilizado apresenta as Estratégias de Entrada em Mercados utilizados no processo de internacionalização, com base no constructo desenvolvido por Leersnyder (1982).

E o outro modelo descreve as Estratégias de Expansão de Mercado desenvolvido por Keegan & Green (1999), constituindo-se no terceiro constructo utilizado para a identificação e análise da Chocolates Garoto S.A.

Complementando os modelos, foram descritas as estratégias de *marketing* internacional desenvolvidas e implementadas pela empresa em estudo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desse estudo são, em parte, decorrentes do próprio método de pesquisa. O estudo de caso por ser exploratório possui diversas limitações inerentes a própria metodologia.

Além das limitações do método, podem-se considerar outras limitações: escassez de bibliografia (livros e revista de pesquisa empírica e intuitiva); escassez de artigos e relatórios de pesquisa empírica; escassez de modelos teóricos consolidados; restrição a uma única empresa; poucas pessoas na empresa envolvidas diretamente com o projeto de *marketing* internacional, o que resultou em poucas entrevistas; e restrição do tempo da pesquisadora. Todas essas limitações tornam difícil a extrapolação dos resultados ao universo pesquisado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

4.1 O CASO CHOCOLATES GAROTO

4.1.1 Histórico da empresa

Para a compreensão da trajetória da Garoto, retornaremos ao ano de 1929 quando o imigrante alemão Heinrich Meyerfreund iniciou as atividades da empresa H. Meyerfreund fabricando balas no Espírito Santo. Um ano mais tarde, sua produção era comercializada em pequenos estabelecimentos do estado e, ocasionalmente, em outros estados (GAROTO, 2000).

Em 1934, a empresa buscou a diversificação. Ao receber uma herança, o Sr. Henrich transformou-a em maquinários de segunda mão importados da Alemanha, necessários à fabricação de produtos à base de chocolate. A idéia da fabricação de chocolate surgiu a partir de dois aspectos importantes: primeiro, o chocolate havia se tornado um produto de grande aceitação no mercado e; segundo, a proximidade com um dos maiores centros produtores de cacau do mundo, o Sul da Bahia e o Norte do Espírito Santo. Dois anos mais tarde, iniciou a produção dos primeiros produtos feitos à base de chocolate.

Nessa mesma época, a empresa passa a chamar-se H. Meyerfreund & Cia, em função da aquisição de 50% do capital por parentes do Sr. Henrich. Entretanto, o Sr. Henrich continuou à frente da gestão da empresa.

Apesar de todas as dificuldades logísticas, a empresa se expandia por todo o estado. Diante da necessidade de um novo aporte de capital, em 1938, o Sr. Gunther Zennig e sua esposa, Barbara, adquiriram parte do capital da empresa pertencente aos parentes do Sr. Henrich.

Os produtos Garoto passaram a ser comercializados de forma sistemática para outras regiões, por volta de 1947. A expansão de vendas aliada à política cambial do período possibilitou uma significativa atualização industrial. Nessa mesma época, pela primeira vez, a Garoto adquiriu equipamentos “novos” da Inglaterra. Em função de uma política de

reinvestimento constante de lucros por parte dos sócios, o maquinário da empresa passou a ser constantemente atualizado.

A união da moderna visão de Zennig e o espírito empreendedor do Sr. Henrich provocou uma dinâmica nova na empresa. Durante os anos 60, a empresa passou por uma série de adaptações estruturais e de gestão, passando para uma administração mais profissionalizada. Nessa época, a Garoto viveu um movimento de expansão e modernização, nomeando representantes de vendas em todo o Brasil. No ano de 1962, a empresa alterou sua razão social e o modelo societário da empresa transformando-se em Chocolates Garoto S.A. Fez-se assim a transição de uma empresa de família para um empreendimento profissional. Ainda nesse ano, o Sr. Zennig viria falecer, vítima de um acidente de avião.

Dois anos mais tarde, como resultado de uma estratégia mais agressiva, a empresa abria seu primeiro depósito de vendas em São Paulo e preparava-se para atingir os outros Estados da Região Sul.

Apesar das grandes empresas brasileiras buscarem a diversificação à época do “milagre econômico”, entre 1968 e 1973, a Garoto manteve-se focada na sua vocação original de produção e comercialização de balas e chocolates, transformando-se em uma das maiores empresas do setor chocolateiro do Brasil.

Em 1972, a empresa começou a exportar produtos semi-acabados, como a manteiga e a torta de cacau para os Estados Unidos e para países da América do Sul, no montante de 50 mil dólares.

Em 1973, morre o Sr. Henrich e seu filho Helmut, que apresentava um estilo administrativo parecido com o do pai, assume a presidência da empresa.

Em 1976, com a implantação de novos equipamentos de beneficiamento de cacau, as exportações cresceram significativamente. Dois anos mais tarde, os produtos acabados entraram na pauta de exportação. Nos anos 70, apesar de manter-se focada nas atividades industriais, passou a ter uma política de *marketing* mais agressiva e uma rede de distribuição própria. Nessa época, já exportava para os Estados Unidos, Canadá, Japão, Europa e Oriente Médio. O comércio exterior respondia por cerca de 25% das vendas, com 1.6 milhões de dólares.

Na passagem para a década de 80, apesar do cenário de recessão, agravado por superinflação e desemprego crescente, manteve a curva de crescimento. Investiu na ampliação e modernização do parque industrial e no desenvolvimento dos mercados internos e externos.

Em 1982, com as primeiras exportações para a Austrália, a Garoto passou a estar presente em todos os continentes e faturava mais de três milhões de dólares nas vendas externas. Passou a adotar uma política de participação nos mais importantes eventos do setor, tanto em âmbito nacional como internacional.

Desde a década anterior, mantinha-se entre o segundo e terceiro lugar no *ranking* das empresas do setor. Em 1989, inaugurou dois empreendimentos cruciais para sua competitividade: um moderno Centro de Distribuição em São Paulo e a Fábrica II especializada na fabricação de pastilhas.

O processo de abertura de mercado, no Brasil, possibilitou considerável atualização do parque industrial, através da importação de equipamentos. Entretanto, em 1991, em função de uma retração profunda do mercado, a Garoto computou um grande prejuízo financeiro. Nessa época, constatou sua vocação chocolateira e se desfez das linhas de produção de balas. No ano seguinte, desativou o setor de beneficiamento de cacau. Em 1993, reverteu o quadro e voltou a apresentar lucro. Tornou-se líder absoluta dos subgrupo de bombons e foi considerada pela Revista Exame a 17ª empresa alimentícia do Brasil.

Apesar do mercado manter-se aquecido, o momento era de grande desafio, em face do avanço das marcas internacionais. Então, a empresa inaugurou um importante Centro de Distribuição no Rio Grande do Sul com intuito de racionalizar as vendas através do Mercosul que vinham crescendo ano após ano.

Em 1995, a Garoto era a marca de produtos alimentícios estrangeira mais conhecida na Argentina e o chocolate mais consumido no Uruguai. Dois anos mais tarde, inaugurou um moderno Centro de Distribuição no Espírito Santo. Em função da fusão de importantes redes de varejo, passou por importante reestruturação, fazendo um movimento de direção para o pequeno varejo e fortalecendo o relacionamento de parceria com pequenos distribuidores.

Desde a década anterior, a Garoto já possuía representantes no exterior. Seu maior mercado no exterior eram os Estados Unidos, mas o Mercosul, principalmente a Argentina, vinha se mostrando muito promissor. Então, a Garoto decidiu globalizar-se e, em 1998, abriu

duas subsidiárias: a Garoto Argentina S.A., em Buenos Aires, e a Garoto América Inc, em Chicago, com recursos próprios de logística, *marketing* e vendas.

As subsidiárias contribuíram significativamente para consolidar e ampliar a presença da Garoto nesses mercados. Ainda nesse ano, a Garoto passou por uma ampla reestruturação administrativa. A partir de um conflito entre os sócios, o presidente executivo da empresa, que a administrava há 25 anos, passou à presidência do Conselho de Administração e deixou as funções executivas para seu sobrinho, Paulo Meyerfreund.

4.1.2 Situação atual

A Garoto, atualmente, possui duas fábricas instaladas no Espírito Santo, com capacidade de 115 mil toneladas. Opera com três Centros de Distribuição – Espírito Santo, São Paulo e Paraná – e mantém um *transit point* Rio Grande do Sul.

A Garoto tem cerca de 2.900 funcionários. Sua Receita Operacional Bruta foi R\$ 466,225 milhões e apresentou, como resultado, um prejuízo da ordem de R\$ 6,039 milhões, em 1999.

4.1.3 Filosofia, missão e objetivos

A empresa tem como filosofia enaltecer valores como ética, competitividade, qualidade e valor humano. Tem como missão “proporcionar satisfação e prazer aos consumidores, produzindo e comercializando com excelência alimentos de chocolates e similares”.

A visão da empresa traduz diversos aspectos importantes. Especificamente, no que concerne ao comércio exterior, observam-se dois aspectos fundamentais:

- a) empresa comprometida com a globalização: ágil, enxuta, profissionalmente capacitada, flexível, ousada e atualizada; e
- b) exportação sedimentando marcas e mercados e priorizando o Mercosul.

4.1.4 Estrutura da organização atual

A empresa apresenta a seguinte estrutura centrada na área comercial:

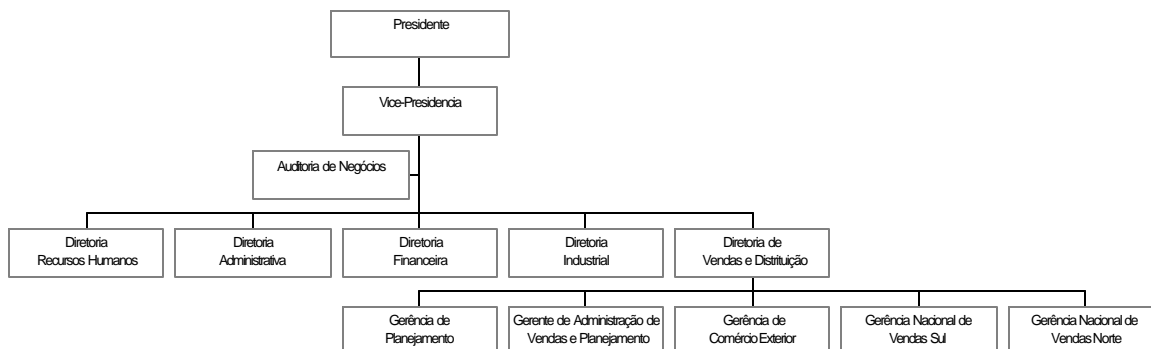


FIGURA 1- Organograma da Chocolates Garoto SA

4.1.5 Mercados e produtos

A produção da empresa está dividida entre mercado interno e mercado externo. A produção do mercado interno representa 83%, e para o mercado externo 17%, em 2000.

A empresa não forneceu os dados referentes ao percentual de comercialização de seus produtos entre as regiões do Brasil.

O processo de distribuição da Garoto, atualmente, é feito através de três Centros de Distribuição – Espírito Santo, São Paulo e Paraná – e um *transit point* no Rio Grande do Sul, com equipe de vendas própria. A distribuição do pequeno varejo é feita através de 45 unidades terceirizadas distribuídas por todo o país.

A empresa sempre esteve direcionada ao atendimento de grandes varejistas e atacadistas o que limitou sua esfera de atuação. Reestruturou-se e criou o Projeto Pequeno

Varejo, direcionando-se a atendimento ao pequeno varejo, passando a ter maior capilaridade no mercado interno.

Em relação ao mercado externo, exporta, atualmente para 43 países: Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Aruba, Austrália, Belize, Bolívia, Canadá, Chile, China, Chipre, Cingapura, Colômbia, Costa do Marfim, Costa Rica, Cuba, Dubai, El Salvador, Equador, Estados Unidos, Iêmen, Israel, Japão, Jordânia, Coreia, Líbano, México, Nova Zelândia, Panamá, Paquistão, Paraguai, Peru, Portugal, República Dominicana, Cingapura, Suriname, Taiwan, Uruguai e Venezuela.

Os principais mercados da empresa são: Argentina, Estados Unidos, Uruguai, Bolívia, Chile, Portugal, Paraguai, Aruba, Japão, México, Colômbia, Equador e Peru, tendo como foco principal a América. A Garoto possui duas subsidiárias comerciais: uma na Argentina e outra nos Estados Unidos: a Garoto Argentina S.A. e Garoto América Inc., respectivamente.

Segundo o gerente de comércio exterior, através de dados fornecidos pela ABICAB – Associação Brasileira da Indústria de Chocolates e Acabados, a Garoto é, atualmente, a maior exportadora de chocolate do Brasil, com o dobro da exportação do seu concorrente mais próximo. Em 1999, a empresa exportou em torno de 7.000 t, no ano de 2000, 10.200 t, gerando um crescimento de quase 30%.

Atualmente, possui as seguintes linhas de produto:

- a) Bombons – linha de consumo que inclui todos os tipos de bombons: bombom bola, composta por Serenata de Amor e Surreal e bombons sortidos. Inclui, ainda, a caixa amarela. Exclusivamente para o mercado externo, essa linha inclui um bombom bola, o Garoto 17g.
- b) Tabletes e Coberturas – linha de consumo que inclui todos os tipos de tabletes, como Talento e Batom e linha industrial e doméstica incluindo vários tipos e tamanhos de coberturas.
- c) *Candy Bar* – linha de consumo que inclui núcleos de produtos cobertos com chocolates: It Coco, Sunny, Mania e outros.
- d) Balas, pastilhas e confeitos – linha de consumo que inclui balas: Toffee e Frutine, Pastilhas: Pastilha Forte e Suggar Free e diversos confeitos.

- e) Sazonais – linha de consumo composta por produtos direcionados a datas especiais: Páscoa: ovos e coelhos, Natal: Papai Noel e outros eventuais.
- f) Pós – linha de consumo e industrial que consiste de pós de chocolate e cacau.
- g) Achocolatados líquidos – linha de consumo composta do achocolatado Garotada.

A empresa não forneceu dados referentes ao percentual de cada produto no total da produção, mas informou que a linha de produto que tem a maior representação em sua produção é a linha de bombons.

O volume de produção da empresa, nos últimos cinco anos, está exposto na tabela abaixo.

TABELA 1- VOLUME DE PRODUÇÃO DA GAROTO

ANO	VOLUME DE PRODUÇÃO
1996	89.634
1997	70.959
1998	64.358
1999	72.000
2000	*

* A empresa não forneceu o dado referente a produção de 2000

O volume de produção da empresa apresentou uma redução significativa a partir de 1996. Observa-se o efeito do acirramento da concorrência no mercado interno como consequência da entrada de produtos estrangeiros com a abertura de mercado. Como sempre foi dependente do mercado interno, e, historicamente, esteve muito voltada para a produção e não para o mercado, encontra certa dificuldade de responder a esses desafios para manter-se competitiva. Entretanto, em resposta a um novo direcionamento, apresentou um aumento significativo em 1999.

4.1.6 Concorrência

O setor no Brasil é composto por três grandes empresas: a Nestlé, a Lacta, a Garoto e outros, como Ferrero Rocher. Os principais concorrentes da Garoto são a Nestlé, a maior empresa de alimentação do mundo, e a Lacta, de propriedade da segunda maior empresa de alimentação do mundo, a Kraft Suchard.

Os dois grandes concorrentes da Garoto no mercado interno, são multinacionais, que atuam no mercado internacional de forma intensiva e priorizam suas estratégias dentro de uma ótica global, obtendo ganho de escala e larga experiência na atuação em diversos mercados. Conseqüentemente, desenvolvem produtos de excelente qualidade com menor custo. A atuação no mercado internacional permite à empresa desenvolver competências através de processos e produtos proporcionando melhoria no portfólio de produtos para concorrer, inclusive, no mercado interno.

Os segmentos do setor de chocolate, no Brasil, segundo a empresa de consultoria Nielsen, são bombom, tablete, *candy bar*, *snacks*, ovinhos e confeitos.

A importância dos segmentos no Brasil, no período acumulado de dezembro de 1999 a setembro de 2000, à relacionados nos quadros abaixo:

TABELA 2- PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS DE CHOCOLATES E CONFEITOS NO MERCADO BRASILEIRO

SEGMENTOS	% DOS SEGMENTOS NO BRASIL
Bombom	45.4
Tabletes	29.4
Candy Bar	10.3
Snacks	10.3
Ovinhos	0.6
Confeitos	4.0

Fonte: Nielsen

Atualmente, a Garoto é líder no segmento bombom e tablete que são os mais representativos do setor.

Segundo o gerente de comércio exterior, a análise da Nielsen não corresponde à realidade do mercado brasileiro, pois só audita grandes superfícies: supermercados, hipermercados e a parte relativa ao pequeno varejo é pouco representativa. A análise cobre somente cerca de 60% do mercado brasileiro, não audita os grandes atacadistas, como Martins e Peixoto, que compram os produtos e fazem a distribuição chamada “formiguinha” ao pequeno varejo. Não incluem, também, os transformadores que adquirem um enorme volume de cobertura.

O perfil do mercado de chocolate é inversamente proporcional à participação da empresa no mercado. O mercado de chocolate de São Paulo e Região Sul que responde por 67% do mercado nacional de chocolates. Essa não é a realidade para a Garoto, pois essas regiões representam apenas 37% de seu mercado. A empresa é forte no Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, e Região Norte e Nordeste. A Garoto tem esse perfil de distribuição desde sua origem, entretanto, a partir do ano passado, tem direcionado boa parte de suas ações para a região de São Paulo e a Região Sul, além de proteger e consolidar as áreas em que já atua.

A participação da empresa no mercado nacional apresentou a seguinte evolução nos últimos cinco anos:

TABELA 3- PARTICIPAÇÃO DA GAROTO NO MERCADO BRASILEIRO

ANO	PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO NACIONAL
1996	28,3
1997	27,5
1998	22,4
1999	22,2
2000	27,0

A evolução da participação da empresa no mercado é compatível com o volume de produção, de queda, resultantes de aspectos conjunturais econômicos externos à empresa e de aspectos internos, como concentração no mercado interno, em uma região e em linhas de produtos. Observa-se, entretanto, uma reação significativa em 2000, resultado de um novo direcionamento da empresa.

Mundialmente, concorre praticamente em todos os mercados, com os mesmos concorrentes, além das outras maiores empresas de alimentos do mundo e os grandes produtores locais.

4.1.7 Diretrizes de mercado interno e externo

A empresa elaborou um planejamento estratégico em 1997 com cenário definido para 2005. Segundo a Gerente de *Marketing* da empresa, o planejamento estratégico para o mercado interno, estava defasado e foi necessário aprimorá-lo. Portanto, a empresa está trabalhando com outro cenário e outra diretriz traçada para 2002. A nova diretriz estabelece a atuação da empresa quanto a sua linha de produto: a) crescimento nos segmentos em que já atua; b) atuação, de forma mais incisiva, em segmentos em que é deficitária ou que não atuava, como *Candy Bar* e confeitos; c) diversificação para alimentos doces ligados a chocolates; d) atuação em segmentos de alimentos não achocolatados.

Atualmente, é dependente nos segmentos de bombons e tabletes e está vulnerável em relação à concorrência nesses segmentos. Portanto, deverá atuar nos segmentos em que é deficiente como *Candy Bar* e confeitos. Estenderá a marca Garoto para segmentos de alimentos doces ligados a chocolates e segmentos de alimentos não achocolatados. Em um primeiro momento, haverá uma diversificação para alimentos doces ligados a chocolates como o matinal Garotada. Ao direcionar para os matinais, o chocolate deixa de ser considerado supérfluo para ser considerado um alimento e ter a permissão do agente de compra. Em um segundo momento, irá direcionar para os não achocolatados, como por exemplo, produtos

elaborados a partir de gorduras hidrogenadas que não contém a manteiga de cacau que é o ingrediente nobre do chocolate.

Esse produto, derivado de gordura hidrogenada, é extremamente mais barato, adequado para a empresa concorrer em mercados externos de baixo poder aquisitivo, como a América Latina. Primeiro, será lançado no mercado interno com produtos como coberturas e barras grandes. Posteriormente, será estendido ao comércio exterior.

A diretriz está calcada em assegurar a marca Garoto mantendo a qualidade dos produtos e a relação de afetividade que tem com seus consumidores. Ao diversificar sua linha de produtos, está atenta à elasticidade da marca.

Percebe-se que está direcionando suas ações para o mercado, através de uma estratégia mais agressiva, diversificando sua linha de produtos para outros segmentos em que detinha pequena participação ou não atuava, como matinais e alimentos doces não achocolatados. Essas ações ampliam o campo de atuação da empresa, além de permitir a identificação de oportunidades no mercado, possibilitando um incremento no portfólio de negócios.

Em relação ao mercado externo, o planejamento estratégico estabeleceu que as exportações deverão representar 30% do faturamento até 2007 e tem como foco principal as Américas. Atualmente, o mercado externo representa cerca de 17% (2000) e a empresa está direcionando suas ações na tentativa de alcançar a meta estabelecida.

Apesar da Garoto exportar para 43 países, a delimitação da pesquisa concentra-se em alguns mercados mais significativos para a empresa como: Argentina, Chile, México, Estados Unidos e Canadá; Austrália e Nova Zelândia, conjuntamente.

A Argentina e os Estados Unidos foram escolhidos porque a empresa possui subsidiárias comerciais nesses locais e representam um dos maiores mercados externos. O Chile foi selecionado por ser um dos mercados mais promissores da América Latina e apresentar alto índice de crescimento. O México por fazer parte da NAFTA e ser uma porta de entrada para os Estados Unidos. A Austrália foi selecionada por ser um mercado vitrine, importante acesso a outros mercados, principalmente os asiáticos. As estratégias para os Estados Unidos e Canadá, Austrália e Nova Zelândia serão apresentadas conjuntamente por serem similares, segundo o Gerente de Comércio Exterior da Garoto.

4.2 DADOS DA ENTRADA E EXPANSÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS

4.2.1 Estrutura da organização para o Comércio Exterior

A Gerência de Comércio Exterior é composta por doze funcionários: o Gerente, dois *traders seniores*, dois *traders juniores*, pessoal de apoio de *marketing*, de planejamento, de estatística, de controle orçamentário e área operacional. Existem outras pessoas na empresa que são facilitadoras, atuantes tanto no mercado interno como no mercado externo. Segundo o Gerente de Comércio Exterior, todo o acompanhamento do processo de exportação é conduzido pela área de comércio exterior, à exceção da contratação de câmbio, que é feita pela área financeira, por questão de gerência de recursos.

4.2.2 Relação do Departamento do Comércio Exterior com a Diretoria Comercial

A área de comércio exterior está subordinada à Diretoria Comercial. Porém, na prática, as decisões mais importantes sobre as exportações são delegadas à área de comércio exterior. A Diretoria Comercial não interfere nos assuntos relativos a mercado, só interfere quando é solicitada, a partir de um problema interno a ser resolvido com outra área da empresa.

4.2.3 Posicionamento da empresa em relação a *market share*, tecnologia e imagem

Ao definir suas estratégias, configurou um posicionamento que estabelece seu *market share*, tecnologia e imagem perante o consumidor e a concorrência.

A participação no mercado interno está em torno de 27% (2000), segundo a estatística da Consultoria Nielsen. Está posicionada em terceiro lugar no *ranking* das

empresas do setor. Entretanto, segundo o gerente de comércio exterior, esta estatística não reflete a realidade do mercado, pois mede somente grandes superfícies, não o pequeno varejo e as indústrias. Em torno de 20% a 25% dos produtos que a empresa produz são coberturas, que são vendidas a outras indústrias para transformação e essa transação comercial não é mensurada. Portanto, a empresa estima, segundo dados fornecidos pela ABICAB através do faturamento declarado de cada empresa do setor, que tenha em torno de 30% do mercado. Atualmente, não existem meios para mapear o mercado como um todo.

Verifica-se que a participação de mercado reflete a posição que vem ocupando nos últimos anos. Voltou a ter maior participação em 2000, como resultado dos esforços que tem despendido para melhorar sua atuação no mercado, após enfrentar problemas conjunturais externos e problemas internos relativos à sucessão na gestão. Poderia obter melhor participação se sua transação comercial estivesse sendo mensurada. Entretanto, considera-se que a concorrência também tenha parte de sua produção realizada por esses canais que não são mensurados.

A Garoto possui tecnologia de ponta, apesar de ser de domínio comum. Das empresas brasileiras do setor, é a que detém mais tecnologia. Segundo o Gerente de Comércio Exterior, a Lacta tem volume de produção, mas não tem máquinas e equipamentos tão modernos quanto a Garoto. A Nestlé tem uma tecnologia próxima da Garoto, mas não se iguala. Além disso, é a Garoto a empresa do setor que possui a maior capacidade instalada em uma mesma unidade fabril.

A empresa, historicamente, sempre esteve voltada para investimentos em tecnologia, de uma forma geral, tanto em relação à produção, quanto produtos e processos. Utiliza tecnologia de ponta que tem garantido posicionamento efetivo perante a concorrência e o consumidor.

Analisando-se as outras duas grandes empresas do setor, verifica-se que a Nestlé tem uma imagem de confiabilidade em função da tradição e pela amplitude do portfólio de produtos, por atuar em diversos segmentos. A imagem da marca Nestlé é muito mais forte que a imagem da marca de seus produtos. Já a Lacta, tem a imagem da marca de seus produtos mais forte que a marca institucional. Entretanto, na Páscoa, a Lacta passa a ter uma força institucional muito forte. A Garoto traduz uma imagem de confiabilidade e afetividade

junto ao consumidor, de acordo com a Gerente de *Marketing*. Como, basicamente, a empresa só tem três marcas de produtos, Serenata de Amor, Batom e Talento, a força da marca institucional Garoto é muito maior.

A imagem de confiabilidade e afetividade tem assegurado e valorizado seu posicionamento perante o consumidor. A valorização dessas características tem permitido expandir-se para outros segmentos, a exemplo do matinal Garotada. Nesse sentido, pretende lançar-se em outros segmentos alimentícios não relacionados a chocolate, diversificando sua linha de produção. Contudo, poderia ter usado estratégia de diversificação há algum tempo, a exemplo de seus maiores concorrentes.

Cabe observar que sua imagem sofreu certo abalo perante o público em função de alguns fatos consecutivos. Primeiro, a mudança no conceito do produto Serenata de Amor, que é um dos carros chefe da empresa. Esse fato provocou sérios abalos no mercado e a empresa precisou retroceder, voltando ao sabor e consistência antiga do produto. Segundo, os constantes conflitos internos entre os acionistas se tornaram públicos com grande alarde pela imprensa. A Garoto sempre teve imagem de empresa profissional e séria. Esses aspectos debilitaram sua imagem perante o público em geral e o consumidor. Cabe à empresa empreender esforços para neutralizar os efeitos desses fatos.

4.2.4 **Objetivos da internacionalização**

A empresa assumiu como objetivos da internacionalização os que se apresentam a seguir.

Após a abertura de mercado, os setores econômicos brasileiros sentiram-se pressionados pelo acirramento da concorrência. As empresas do setor de chocolates detinham cerca de 92% a 95% do mercado brasileiro, antes da abertura e, atualmente, detém apenas 80%. O mercado brasileiro de chocolates tornou-se pressionado pelos dois outros grandes concorrentes locais e pela concorrência estrangeira.

Nesse contexto, alguns executivos concluíram que a empresa não poderia ficar dependente do mercado interno e deveria buscar novos mercados e, para tanto, deveria

reforçar suas competências. A inserção em novos mercados permite capacitação tecnológica, aquisição de receita em moeda forte e proteção contra o risco de desvalorização cambial. Como a Garoto é a única grande empresa do setor 100% brasileira, tem que estar apta a concorrer tanto internamente como externamente com gigantes multinacionais. Esse é um dos principais objetivos da internacionalização para a empresa como um todo.

Registra-se que a Garoto exporta desde 1972, entretanto, passou a exportar produtos acabados, de forma consistente, apenas em 1990. Contudo, o processo de internacionalização, de forma mais organizada e com foco, iniciou-se a partir de 1997 com a elaboração do planejamento estratégico.

Nota-se que a empresa passou a ter uma atitude mais agressiva em relação ao mercado externo quando reconheceu que o mercado interno estava saturado. E cabe ressaltar que essa visão partiu de executivos e não dos acionistas. Perceberam a necessidade da empresa reduzir a dependência do mercado interno e obter ganhos com a operação internacional.

Sempre utilizou tecnologia de ponta em seu parque industrial, construindo um complexo com grande capacidade instalada e alto grau de desenvolvimento tecnológico. Com a saturação do mercado interno, a produção tornou-se ociosa. Nesse sentido, o objetivo da internacionalização para a produção é, principalmente, a plena utilização da capacidade instalada da empresa.

A empresa, historicamente, concentrou suas ações voltadas para a indústria e, diante de um cenário com um ambiente competitivo acirrado, teve que direcionar suas ações para o mercado, buscando a otimização de sua capacidade instalada.

Para o *Marketing*, a busca de novos mercados é decidida em função da margem de crescimento, verificando mercados que tenha potencial para seus produtos. Ciente da necessidade de estar presente em diversos mercados, optou por ser expressivo em alguns, mas não líder. Na Argentina, a empresa está ciente que nunca será líder, porque além de competir com gigantes mundiais, tem que disputar mercado com os fabricantes locais, como a Arcor.

A busca de mercados potenciais possibilita à empresa aumentar sua participação no mercado internacional e a Garoto tem utilizado estratégias nos mercados que não visam concorrer pela liderança, mas sim participação efetiva através da consolidação de mercado.

Em relação a produtos, tem como foco o bombom bola, que é o carro chefe da empresa, e busca a comercialização desse produto nos diversos mercados. É um produto genuinamente brasileiro, tornando-se produto diferenciado nos outros mercados. Tem consciência que não adianta concorrer com tablete, que é fabricado em praticamente todos os países e pode ser considerado *comodities*. Outro objetivo, segundo a gerente de *Marketing*, é fortalecer a marca Garoto nos mercados internacionais.

Percebe-se que a empresa concentra suas ações em uma linha de um produto diferenciado, buscando mercados para esse produto. Empresa adota a mesma marca, Garoto, nos diversos mercados, buscando construir e fortalecer essa marca. Utiliza uma estratégia global, padronizando seu produto para os mais variados mercados, à exceção do segmento americano no mercado americano. Essa estratégia permite ganho em economia de escala. Contudo, poderia ampliar sua participação nos mercados externos, caso diversificasse mais sua oferta de produtos.

O objetivo, por mercado, é estar presente nos principais mercados das Américas, de forma mais consistente, assegurando sua participação nesses mercados.

Concentra sua atuação na América com intuito de reforçar sua participação em países que tenham similaridades culturais, mais especificamente a América Latina, e em mercados que tenham grande potencial para seu produto como o mercado americano, que é um dos maiores consumidores de chocolate do mundo e não têm barreiras para esse produto.

4.2.5 Fatores internos condicionantes para internacionalização

Os fatores internos condicionantes no processo de internacionalização foram tecnologia, competência, capacidade industrial, facilidades logísticas, vontade política e objetivo da empresarial, além de qualidade e preço. Segundo o Gerente de Comércio Exterior, o preço é um dos fatores mais importantes.

Outro fator que foi fundamental no processo de internacionalização foi o desenvolvimento tecnológico que possibilitou acúmulo de competências e *know-how*, permitindo produzir produtos de excelente qualidade e com preços competitivos para concorrer no mercado internacional.

4.2.6 Fatores externos condicionantes para internacionalização

Para o Gerente de Comércio Exterior, os fatores externos condicionantes para internacionalização foram a entrada de produtos estrangeiros, no mercado interno, com preços competitivos; o tamanho do mercado interno em relação à capacidade instalada; e oportunidades detectadas em diversos mercados.

A concorrência é outro fator considerado relevante, no entendimento da Gerente de *Marketing*. A Arcor, da Argentina, está se expandindo para outros países da América Latina, e na medida em que a Garoto demora a reagir, torna-se mais difícil o acesso a esses mercados. Precisa fortalecer os mercados onde atua e dinamizar os mercados potenciais acessíveis aos produtos da empresa.

Observa-se que os problemas conjunturais afetaram a composição do mercado interno, tornando-o saturado. Como consequência, a capacidade instalada da empresa ficou ociosa. Por uma questão de sobrevivência, tornou-se imperativo para a empresa atuar no mercado externo que possibilita melhoria generalizada na qualidade de produtos e torna os preços mais competitivos, proporcionando benefícios, inclusive, para o mercado interno. No caso da Garoto, a empresa perdeu mercado, num primeiro momento, mas está recuperando sua participação e o processo de internacionalização tem contribuído significativamente para essa reação da empresa.

4.2.7 Posicionamento da empresa em relação aos fatores: comprometimento, recursos, riscos, monitoração das atividades no exterior e rentabilidade

No processo de internacionalização, a empresa se posicionou em relação a alguns fatores: comprometimento da empresa no processo, recursos, risco de mercado, monitoração das atividades no exterior, retorno e rentabilidade.

Para o Gerente de Comércio Exterior, existem diferentes graus de comprometimento na empresa como um todo. Existem pessoas extremamente comprometidas e outras extremamente contrárias, tanto no corpo gerencial como no corpo de acionistas, em função da limitação da visão de mercado. Para alguns, Vila Velha ainda é o principal mercado da empresa. A falta de comprometimento é um dos maiores problemas que está sendo enfrentado no processo de internacionalização. Há dificuldades de conscientização e convencimento das pessoas das necessidades de mudanças para atender às peculiaridades dos diversos mercados.

A Garoto é uma empresa construída para fabricar grandes volumes de determinado item, porém a ótica da exportação é a venda de pequenos volumes de itens diferentes. Segundo o diretor comercial, “a diferença entre o que o mercado externo exige e o que a empresa está preparada para produzir, faz com que a exportação seja o patinho feio da empresa”.

O comprometimento existe, porém não é suficiente para que as pessoas compreendam a ótica do mercado internacional. A maioria das pessoas que trabalham no processo não conhecem o mercado externo, não tem a noção exata de como funciona e quais são as exigências de cada mercado.

Observa-se que as pessoas na empresa, em sua maioria, não consideram o mercado externo como significativo. As prioridades recaem sobre o mercado interno. Mesmo que em valor o mercado externo não represente um percentual muito significativo dos negócios, deve ser considerado imperativo para a sobrevivência da empresa. A atuação, no mercado externo, permite aquisição de experiência e conhecimentos sobre novos produtos e novos mercados, melhorando a competência da empresa como um todo.

Portanto, se faz necessário que a diretoria e os acionistas invistam no processo com maior comprometimento. Somente a partir de maior comprometimento da alta administração é que se consegue conscientizar as pessoas da importância do processo para a empresa.

Em relação aos recursos, segundo o gerente de comércio exterior, a empresa tem recursos adequados para atuar no mercado externo. Dentro do possível, o que é solicitado é disponibilizado pela alta administração. Nesse sentido, existe um forte comprometimento. Para o Diretor Comercial, a empresa disponibiliza os recursos adequados, mínimos necessários para concretizar a operação, disponíveis tanto financeiramente como em nível de recursos humanos. Entretanto, reconhece que a empresa não está operando com o montante de recursos ideais.

Para o Diretor Comercial, com os recursos hoje alocados, a empresa não concretizará o planejamento estratégico que visa 30% do faturamento em 2007. A expectativa é que haja crescimento gradual dos recursos que possibilite contratação de pessoal, aumento do portfólio de produtos e da competência da empresa como um todo na comercialização com o mercado externo.

Registra-se que, apesar da área de comércio exterior considerar adequados os recursos direcionados à promoção, existe carência de recursos para respaldar todo o processo. É necessário fazer investimentos em aspectos estratégicos: flexibilização de embalagens, abertura de novas subsidiárias com estrutura suficiente para atuar em outros mercados estratégicos que estão apresentando oportunidades, treinar pessoas-chaves no processo quanto às diversidades existentes no mercado externo, maior contingente de pessoas capacitadas a atuar em ações de *marketing* internacional e um aporte maior de recursos que permita maior exploração de mercado através de promoções e concretizar a construção da marca nos mercados.

Com os recursos alocados atualmente, provavelmente não se conseguirá atingir as metas estabelecidas. Faz-se necessário realizar análise para reavaliar as metas, identificando se devem redimensionar as diretrizes ou disponibilizar efetivamente recursos.

Quanto ao aspecto risco, para cada mercado a empresa tem uma política de risco a seguir. Mercados de maior risco como Oriente Médio e China: não vende a prazo, só com garantia, por carta de crédito confirmada por bancos internacionais de primeira linha. Nos mercados tradicionais nos quais tem seu foco, como na América Latina, assume risco. Entretanto, não assume risco em países como Nicarágua, Guatemala e Belize. Os riscos no processo são admissíveis e não têm gerado prejuízos. Pelo contrário, para a Garoto a

exportação é uma atividade rentável que disponibiliza moeda forte e permite agregar valor ao negócio, além de ser um *hedge* natural.

O aspecto risco é considerado relevante na avaliação de mercados. Como comercializa diretamente com distribuidores/clientes exclusivos, a partir de seleção criteriosa desses parceiros antes de referendar o contrato de exclusividade, a empresa assume risco de acordo com a contingência do ambiente político-econômico e da capacidade de pagamento do candidato. Em mercados de maior risco, solicita maiores garantias até que se estabeleça confiança e conhecimento suficientes sobre o distribuidor. Observa-se que não apresenta uma política de crédito muito conservadora e sim adequada às contingências.

O controle e monitoramento das atividades no exterior, atualmente, são deficientes. O monitoramento *in loco* em 43 países é uma tarefa árdua. De forma mais eficaz, é feito nos EUA e na Argentina, em função do acompanhamento das operações pelas subsidiárias locais. Segundo o gerente de comércio exterior, nos principais mercados, a empresa faz acompanhamento através de relatórios trimestrais, dos *traders* e de visitas locais. Normalmente, são feitas visitas de manutenção e visitas inesperadas para avaliar o desempenho dos distribuidores. Nos principais mercados, procura estar presente, dentro do possível, em eventos de lançamento ou relançamento de um produto e inauguração de supermercado.

Apesar da área de comércio exterior não ter problemas de recursos, a empresa tem consciência de não poder investir em pesquisa de mercado em vários mercados. Faz acompanhamento interno em função das metas a atingir. Monitora as capitais e grandes centros através dos distribuidores e grandes supermercados, mas no interior, o acompanhamento é restrito. O ideal seria a contratação de consultoria como a Nielsen, mas o custo é muito alto. A análise do comportamento do consumidor é feita através de visitas locais

Percebe-se limitação do controle e monitoramento nos mercados por falta de recursos e estrutura. Em mercados significativos, a empresa investe em pesquisa para acompanhar a atuação no mercado. A pesquisa de mercado permite aquisição de conhecimentos sobre o mercado, principalmente, sobre aspectos socioculturais e comportamentais do consumidor local.

Esse investimento pode ser considerado significativo, em um primeiro momento, mas compensador na medida em que as ações passam a ser respaldadas pelo conhecimento do mercado, reduzindo custos relativos a ações inócuas ou inadequadas, que muitas vezes precisam ser refeitas. Deve direcionar melhor os esforços para ações que possam efetivamente gerar resultados positivos. Mesmo que se utilize estratégia global, é importante conhecer as idiossincrasias culturais para concretizar as ações nos mercados.

A rentabilidade da empresa no mercado externo já foi maior do que é hoje, praticamente o dobro do mercado interno, segundo o gerente de comércio exterior. Como havia política de nivelar o produto da Garoto como produto *premium*, necessitou-se realinhar preços para competir em mais mercados. Como resultado, obteve aumento de vendas, entretanto, em função de queda significativa no valor do dólar no período, a rentabilidade caiu. Mesmo assim, a rentabilidade do mercado externo é cerca de 30% maior que a do mercado interno.

Registra-se que a empresa teve que realinhar seus preços para dar posicionamento correto a seus produtos os quais eram posicionados como produtos *premium*. Como consequência, houve um decréscimo na rentabilidade do mercado externo, mas tornou-se factível. Apesar da operação no mercado externo ser complexa, estão sendo adquiridas experiência e competência no processo que permitirão, no futuro, minimizar esse impacto. Como a rentabilidade externa é relativamente maior que a do mercado interno, a empresa poderá alavancar retornos significativos para os acionistas. E a exportação tem proporcionado rentabilidade adequada à expectativa do negócio.

Tem sido quebrados alguns paradigmas. A administração não atendia plenamente ao mercado e sim a seus próprios conceitos. Atualmente, está revendo esses conceitos e investindo no mercado. Algumas ações são necessárias: a) necessita investir de forma incisiva no mercado externo, na construção da marca, em produtos específicos, na aquisição de espaço na gôndola; e b) deve considerar que o retorno do mercado externo é em médio e longo prazo e proporcional ao investimento. A partir da consolidação da marca, o acesso ao mercado fica mais fácil. E para os principais mercados, necessita desenvolver produtos especiais ou embalagens específicas.

4.2.8 Aspectos culturais, econômicos, políticos e sociais considerados no processo de internacionalização

Para avaliar as oportunidades estratégicas nos mercados, a empresa considerou os aspectos culturais, econômicos, políticos e sociais. Prioriza os mercados nos quais os produtos brasileiros possam ser representativos.

Em relação ao cultural, em primeiro lugar, procura identificar mercados que tenham identidade com os produtos brasileiros. Em segundo, analisa os aspectos culturais mais importantes dos mercados, principalmente relacionados aos hábitos alimentares, identificando aspectos relativos a sabor, costumes, cor.

Observa-se que foram analisados aspectos do comportamento do consumidor, buscando identificar similaridades e diferenças em cada mercado para explorar de forma mais significativa as similaridades, uma vez que emprega estratégia global do *mix* de *marketing* em quase todos os mercados em que atua.

Os aspectos econômicos fundamentais observados nos mercados referem-se à análise da capacidade de pagamento, à segurança de recebimento e à estabilidade da moeda. A empresa considera relevantes dois riscos na exportação: o risco comercial e o risco político. Avalia o risco comercial e interfere sobre ele através de garantias, mas não tem como inferir em relação ao risco político, a não ser através de garantias mais consistentes. Ao negociar com distribuidores de países de alto risco político, exige carta de crédito com garantias de bancos internacionais. Na medida em que o grau de relacionamento se intensifica, flexibiliza as garantias e passa a trabalhar com cobrança, assumindo o risco país e risco cliente.

Registra-se a importância do aspecto econômico, na medida em que delimita sua amplitude de atuação em consonância com a situação econômica do país. Em mercados de alto risco, não atua ou vincula sua atuação a garantias bancárias internacionais. A estabilidade da moeda e a capacidade de pagamento são os aspectos econômicos mais importantes nos mais diversos mercados. Entretanto, cabe ressaltar a dificuldade de solicitar garantias internacionais para produtos de consumo.

Quanto ao aspecto político, além do risco, a empresa analisa o grau de abertura dos mercados, as barreiras tarifárias e não-tarifárias que existem nos mercados e as diversas regulamentações inerentes ao setor.

Percebe-se que esse é um dos fatores condicionantes no processo de internacionalização. Define os mercados em que vai atuar em função, principalmente, do grau de abertura. Mercados com barreiras significativas para seus produtos, como o europeu, restringem ou até inibem sua atuação. Em contrapartida, em mercados nos quais não existem barreiras, como o mercado americano que é um dos maiores mercados do mundo, investe em formas de entrada de maior comprometimento.

Segundo o Gerente de Comércio Exterior, o aspecto social não é relevante em um primeiro momento, pelo tipo de negócio, mas observa, principalmente, como o chocolate é percebido no mercado, se é considerado um alimento ou supérfluo.

Busca-se identificar em cada mercado a percepção do seu tipo de produto pelos consumidores para explorar particularidades. Alguns mercados consideram o chocolate como acessório, em contrapartida, outros mercados o consideram como alimento. Identifica-se esse aspecto para explorá-lo.

A empresa priorizou alguns aspectos em cada mercado. No argentino, primeiramente, considerou aspectos significativos como hábito de consumo de doces e atratividade dos produtos brasileiros. Posteriormente, observou a proximidade e custo de colocação no mercado, o poder aquisitivo significativo, à época. Mas um dos fatores relevantes foram as oportunidades geradas pelo Mercosul.

Observa-se que, apesar de vizinhos, o Brasil e a Argentina apresentam muitas diferenças, a começar pelo idioma. Faz-se necessário aprofundar o grau de influência dessa diversidade na estratégia de *marketing*. A percepção do país de origem também deve ser analisada. Apesar dos esforços de integração originados do Mercosul, existe muita rivalidade entre os povos. O argentino associa, em algumas circunstâncias, a imagem de baixa qualidade a origem brasileira de produtos e serviços.

O Mercosul propiciou vantagens significativas quanto à eliminação das barreiras entre os países. Além disso, a proximidade permitiu a colocação de produtos no mercado argentino com custos reduzidos. Na época de análise, o argentino apresentava poder aquisitivo

satisfatório. Atualmente, em função da situação econômica, cabe à empresa aprofundar estudos do efeito da retração da economia argentina em seus negócios.

No mercado chileno, os aspectos que influenciaram a análise do mercado foram a estabilidade econômica, o poder aquisitivo e a atratividade do produto brasileiro. Identificou-se, ainda, um ambiente extremamente competitivo e o profissionalismo dos agentes locais. Considerou as oportunidades advindas do acordo com o Mercosul, através do Acordo de Complementação Econômica nº 35, da ALADI.

No mercado chileno, nota-se que explorou a atratividade que o produto brasileiro exerce. É um mercado que tem estabilidade econômica e poder aquisitivo significativo representando um potencial de crescimento.

Os fatores importantes observados no México foram a forte influência do produto brasileiro, propensão ao consumo de doce, o tamanho do mercado e a busca de produtos com qualidade. Identificou, principalmente, similaridades culturais entre o México e o Brasil.

Observa-se que é um mercado que tem uma grande atração pelos produtos brasileiros e tem demandado produtos de alta qualidade em função de sua participação no NAFTA. Como é uma porta de entrada natural para o mercado americano, pretende-se fazer maiores investimentos, em um futuro próximo e seria imprescindível maior estudo para identificar aspectos culturais que impactam a atuação no mercado.

No mercado australiano, considerou o fato de ser vitrine para o mercado asiático e o alto poder de consumo que permite a colocação de produtos com maior qualidade.

A análise do mercado australiano foi feita de forma diferenciada por ser esse um mercado vitrine, principalmente, para os asiáticos. A empresa buscou identificar e explorar características que tenham impacto tanto no mercado australiano quanto para o mercado asiático. O principal aspecto observado foi a exigência de produtos de alta qualidade.

Segundo o Gerente de Comércio Exterior, a empresa considerou que o mercado americano é um grande consumidor de chocolate e um dos maiores do mundo. Além disso, é um mercado de alto poder aquisitivo e possui os melhores preços. Outro fator importante é o peso do segmento étnico, que se tornará, em breve, segundo estatísticas, cerca de 30 % da população americana.

Registra-se que o mercado americano teve análise diferenciada, uma vez que a empresa detectou a necessidade de adaptar ou desenvolver novos produtos para esse mercado. Os principais critérios observados foram a potencialidade por seu tamanho e pelo alto consumo de chocolate.

É um mercado que exige produtos de alta qualidade, principalmente, em relação a produtos alimentícios. A empresa deve realizar estudos sobre o efeito da sensibilidade ambiental de seus produtos, observando as diferenças culturais significativas como idioma, origem da população, estilo de vida, religião e outros aspectos.

Em contrapartida, para o segmento étnico, que é representativo, explora as similaridades culturais observadas entre os povos latinos utilizando a mesma estratégia global que emprega em outros mercados.

Apesar de não ter recursos para investir em pesquisas em todos os mercados, é importante que conheça determinadas particularidades para explorar melhorar as características de seu produto. É importante que se realize estudos mais aprofundados quanto aos aspectos, principalmente, de ordem sociocultural, como grupos de referência, estilo de vida, percepção do produto, percepção do país de origem, para que possa mapear o perfil do consumidor em cada mercado e utilize essas informações no desenvolvimento de suas estratégias.

4.2.9 Estratégia de entrada nos mercados internacionais

A estratégia de entrada em mercados utilizada, em quase todos os mercados, é exportação. As únicas exceções são os mercados em que possui as subsidiárias comerciais: Argentina e Estados Unidos. Nesses mercados tem estrutura própria de distribuição, logística e vendas. A estratégia de entrada da Garoto é sempre direta em todos os mercados, sem intermediários, através de contrato de importação e distribuição, com exclusividade. As únicas exceções são o fornecimento para alguns *shipchangers*, que abastecem navios; a comercialização direta com uma central de compras na Colômbia e a comercialização direta com um supermercado no Japão.

Segundo o gerente de comércio exterior, a estratégia de entrada em mercados internacionais deve ser implementada por estágios. Primeiro, analisa e testa o mercado, para avaliar se é factível. Se for, selecionará um distribuidor e estabelecerá parceria para facilitar o acesso aos canais do mercado.

A Garoto possui duas subsidiárias no exterior: a Garoto Argentina e A Garoto América. A Garoto Argentina tem quarenta funcionários. Sua estrutura de vendas é própria, mas a logística e transporte são terceirizados. A Garoto América, momentaneamente, possui apenas dois funcionários e está sendo operacionalizada por terceiros.

Os produtos são preparados, de alguma forma, para a exportação. Os produtos, em si, são os mesmos do mercado interno, mas com embalagem apropriada para exportação, à exceção dos produtos desenvolvidos para o mercado americano.

A estratégia para produto é de concentração em bombons sortidos, com foco no bombom bola, porque é o produto em que apresenta maior competência e *know-how* para produzir em diversas versões. Além disso, tem capacidade industrial instalada para sua produção. O que falta à empresa é variedade nas embalagens desse produto para apresentá-lo em diversas versões, como faz a Ferrero Rocher que produz um só produto embalado de diversas formas. Para o gerente de comércio exterior, “essa é uma das grandes sacadas do chocolate”. Conseguem-se preço competitivo e construção de uma marca solidificada.

A Ferrero usou essa estratégia, durante dez anos, em quase todos os mercados. Enviava o produto a granel e embalava localmente. Conseguia, dessa forma, atender os desejos dos consumidores locais de diversas formas. Entretanto, percebeu que o mercado estava saturado e partiu para diversificação lançando outros produtos.

Apesar da Garoto comercializar outros produtos como batom, tablete, sazonais, pastilhas e outros esses produtos não são o foco principal para o mercado externo. Além do bombom bola, pretende-se, no futuro, desenvolver mercado para a linha de produto *candy bar*, entretanto precisará primeiro aprimorar esses produtos para o mercado externo.

A Garoto não é monoproduto, mas não tem uma linha muito ampla. Define-se como monoformato. Apesar de ter outros produtos como o tablete, enfatiza o bombom bola na exportação. “É o que a empresa faz há sessenta anos e sabe fazer bem”, segundo o gerente de comércio exterior. O tablete é feito em qualquer lugar do mundo, em qualquer país, pois é

um chocolate derretido e colocado em forma. Em contrapartida, poucos possuem a tecnologia de produção do bombom bola e a empresa compete nos mercados com um produto diferenciado. A empresa tem capacidade de fabricar esse produto em diversos sabores e recheios

Em relação aos mercados, a estratégia de internacionalização tem o foco nas Américas, apesar de exportar para 43 países. Não tem a pretensão de ser líder em nenhum mercado, apesar de ser líder em dois e estar em vias de ser líder em um terceiro, porque seu produto será sempre um produto importado, onerado pelos tributos, transporte e outros custos. O produto importado é o primeiro a ser penalizado quando um país apresenta dificuldades na balança comercial. A estratégia é “pulverizar e ser uma parcela de cada mercado; entrar nos mercados, vender e não incomodar”, segundo o Gerente de comércio exterior. Não pretende desbancar o produtor local, em nenhum mercado, por considerar essa estratégia inapropriada, em função do nacionalismo. E a estratégia da Garoto, atualmente, é produzir em Vila Velha, exportar produtos e não abrir fábricas no exterior.

Nesse contexto, os motivos relevantes na escolha do modo de entrada como exportação, para a Garoto, foram a capacidade instalada ociosa e a aquisição de experiência nos mercados internacionais.

Utilizou duas formas de entrada em mercados internacionais: a exportação direta e a subsidiária comercial. Observa-se que a escolha da exportação direta como modo de entrada está diretamente relacionada com os objetivos da empresa. A capacidade instalada ociosa e a visão conservadora dos acionistas, que não tem interesse em investir em produção no exterior ou associar-se a algum parceiro, limitam as formas de entrada em mercados a opções que não envolvam grandes comprometimentos e recursos.

Entretanto, a escolha do modo de entrada sob a forma de subsidiária comercial demonstra uma evolução na visão dos acionistas. Essa forma de entrada permite que a empresa tenha maior amplitude de atuação, indo desde monitoramento *in loco* até ações de *marketing* mais incisivas. Por outro lado, demanda um aporte significativo de recursos e aumenta o risco do negócio.

Observa-se que no modo de entrada exportação direta, para quase totalidade dos mercados, a gestão do processo é feita de forma contratual com os distribuidores/clientes,

envolvendo troca de mercadorias e tecnologia. A gestão do processo, nas subsidiária comerciais, da Argentina e Estados Unidos, é feita de forma integrada entre a subsidiária e a matriz e as trocas envolvem mercadorias, tecnologia, capital e recursos humanos. Verifica-se que as duas formas são semelhantes ao modelo proposto por Leersnyder (1982).

Para os mercados em que a forma de entrada é a exportação direta, comercializa seus produtos com um único cliente o qual se torna o distribuidor exclusivo da empresa. As vantagens proporcionadas por essa forma de entrada são o acesso mais rápido a canais de distribuição e obtenção de informações mais acuradas sobre os mercados. Porém, a atuação fica restrita às ações e à capacidade financeira do distribuidor. Isso restringe significativamente as ações da empresa nos mercados e esse foi um dos motivos que levou a empresa a usar outras formas de entrada.

Estão em estudo outras formas de acordo com o distribuidor. Formas nas quais a Garoto possa financiar parte do estoque para aumentar sua participação no mercado.

Com as subsidiárias comerciais, passa a ter recursos próprios de vendas e logística. No mercado argentino, opera com funcionários próprios, o que permite maior controle das ações mercadológicas. Além disso, a distribuição exclusiva dos produtos Bauducco permite maior abrangência no mercado em função da diversificação de produtos. No mercado americano, a empresa tem dois funcionários e está sendo operada por terceiros, por dificuldades na contratação de pessoal para operar a subsidiária. Esse fato limita as ações da empresa.

Observa-se uma grande dificuldade na operação das subsidiárias em função da contratação e treinamento de pessoal pelas diferenças culturais existentes.

A empresa está questionando o modelo das subsidiárias comerciais em função dos custos fixos relativos à operação. Percebe-se um retrocesso da empresa nesse sentido, na medida em que o investimento no mercado externo é de médio e longo prazo para obtenção de retorno.

4.2.10 Critérios de decisão considerados para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais

A empresa considerou alguns critérios que foram relevantes na escolha do modo de entrada como a capacidade instalada da empresa, a aquisição de experiência no mercado internacional, tamanho e crescimento do mercado, objetivo da empresa, infra-estrutura local e regulamentações governamentais.

Atualmente, para a Garoto, torna-se imperativo atuar em outros mercados. Como tem capacidade instalada ociosa, precisa produzir localmente e comercializar sua produção a partir de Vila Velha para outros mercados.

Para o Diretor Comercial, o principal critério é o cultural. A empresa é 100% brasileira, seus acionistas estão localizados no Espírito Santo e não têm interesse em abrir seu capital ou fazer *joint-ventures* para se associar a outras empresas. Poderia ter ação mais agressiva em determinados mercados, caso se associasse com empresas locais e, conseqüentemente, obter maior rentabilidade.

Há duas fábricas no estado do Espírito Santo de onde envia produtos para o mundo inteiro. Isso requer uma logística eficaz, investimento em estoque, agilidade e eficiência no planejamento, na execução, nos embarques, nas entregas dos produtos. Essas variáveis têm gerado operações eficazes, mas com certas limitações.

Para algumas localidades, as dificuldades logísticas são grandes, não existindo *containeres* refrigerados disponíveis, seja por volume reduzido ou por questões de segurança. Para Angola o custo é alto, em função de garantia, porque os *containeres* são roubados e viram residências. Para o Haiti, não existe transporte direto e é feito transbordo em Miami. Corre-se o risco do produto ser embarcado em *container* comum, sem refrigeração, o que o danifica.

4.2.11 Critérios de decisão considerados na escolha do modo de entrada em mercado internacionais

Em relação aos critérios elencados abaixo, a empresa os avaliou atribuindo pesos diferenciados em função da relevância dos critérios na escolha do modo de entrada .

Considerou os mercados que teriam maior potencialidade atual e futura para seu setor. Para mercados com menor potencial, adotou uma forma de entrada de menor comprometimento de recursos como exportação direta e para os mercados com maior potencial utilizou forma de entrada de maior comprometimento de recursos como a subsidiária comercial.

O tamanho do mercado foi um dos principais fatores considerados na escolha do modo de entrada. Para o mercado americano, esse foi o fator primordial, por ser um dos maiores do mundo e grande consumidor de chocolate. Nesse mercado foi estabelecida uma subsidiária comercial para ter maior amplitude de atuação e maior controle das operações.

Em relação ao critério risco, avalia tanto o risco político quanto o risco comercial. Se o risco político é alto, solicita garantia internacional. Se o risco comercial é alto, solicita garantia bancária. Considera esse critério relevante e em países de alto risco, nem opera ou não aporta maiores recursos.

Quanto ao critério regulamentações governamentais, verifica se o país é fechado em seu setor, se há muitas barreiras, podendo tornar inviável a comercialização de seus produtos e restringir as opções de forma de entrada.

Considerou as vantagens oriundas da ausência de barreiras tanto no mercado americano quanto no argentino. O americano, em função do Sistema Geral de Preferência e no argentino, os benefícios gerados pelo Mercosul. Esse fator aumentou a atratividade dos mercados. Não investe no mercado europeu porque as barreiras são significativas.

Analisa a concorrência local para a escolha do modo de entrada. Já que tem como filosofia fabricar produtos com qualidade, não atua em mercados em que a qualidade é inferior e o preço muito reduzido.

A natureza do ambiente competitivo foi importante na escolha do modo de entrada. Mercados nos quais a competição é acirrada demandam estratégias diferenciadas. O ambiente competitivo argentino demandou estratégia de entrada mais agressiva porque a Arcor é um forte concorrente tanto em seu mercado quanto na América Latina como um todo. A escolha pela subsidiária local tem proporcionado resultados satisfatórios, uma vez que possibilitou o posicionamento da Garoto como a segunda marca brasileira mais conhecida no

mercado argentino, segundo a pesquisa Top of Mine, da Revista Amanhã, perdendo apenas para a Brahma que tem produção local (Bassanesi & De Paoli, 2000).

A empresa analisa as condições da distribuição local, verificando se há possibilidade de distribuição no mercado. Para que o chocolate mantenha suas características e qualidade, necessita de climatização, com temperatura em torno de 18° C. Alguns países não têm infraestrutura adequada para comercializar esse tipo de produto, como a Nicarágua.

Em se tratando de um produto alimentício que requer tratamento especial, exige condições de armazenagens e transportes especiais de alto custo. Observa-se que esse é um fator importante para a escolha do modo de entrada. Esse critério pode tanto limitar as ações, em mercados em que não há infra-estrutura local suficiente, quanto influenciar um modo de entrada de maior comprometimento.

O objetivo é exportar sua produção a partir de Vila Velha e não fazer maiores investimentos no exterior, seja através de *joint-ventures* ou fabricação local em outros mercados. Essa é a visão dos acionistas da empresa e esse pode ser considerado o principal critério na escolha da forma de entrada.

O objetivo da empresa foi o critério decisivo para o modo de entrada em quase todos os mercados. As ações ficam limitadas pela visão conservadora dos acionistas, impedindo a empresa de obter vantagens em diversos mercados. Entretanto, percebe-se uma evolução dos objetivos da empresa e de seus acionistas com a abertura de subsidiárias em mercados definidos como estratégicos: Estados Unidos e Argentina. O processo é lento e faz com que perca oportunidades em outros mercados potenciais.

O controle não foi considerado relevante, em um primeiro momento, em quase todos os mercados. A partir da consolidação do processo, deve estar mais presente nos mercados como na Argentina e nos Estados Unidos para acompanhar de perto seu desempenho, evolução de vendas, comportamento do consumidor e atuar de forma mais consistente.

Observa-se que esse critério torna-se importante a partir da consolidação dos mercados. Essa visão pode estar equivocada, na medida em que o monitoramento em todos os mercados permite acompanhar a evolução do produto e responder de forma ágil à demanda.

Em função da capacidade instalada ser grande e o mercado interno estar saturado, existe ociosidade em algumas linhas de produção e necessita, portanto, buscar novos mercados para sua produção.

Nota-se que esse aspecto foi decisivo na escolha do modo de entrada. Em função do alto investimento realizado, não há interesse nem disponibilidade de maiores recursos para investir no exterior, seja através de implantação local ou *joint-venture*. Considera que o processo de internacionalização deve ser feito por estágios para que possa adquirir experiência no processo. Esses fatores limitam as opções de entrada à exportação direta e à instalação de subsidiárias comerciais nos Estados Unidos e Argentina.

Segundo o gerente de comércio exterior, a flexibilidade é o aspecto que mais falta ao comércio exterior da Garoto. Uma maior flexibilidade de atuação nos mercados externos, permitiria acesso mais rápido e efetivo nos mercados. Entretanto, pela escassez de recursos para investir em formas de maior comprometimento, a empresa ficou restrita à exportação direta em quase todos os mercados. Nos Estados Unidos e Argentina, essa flexibilidade foi fundamental para a consolidação do processo.

Quanto aos critérios de decisão para o modo de entrada, observa-se que foram considerados quase todos os critérios internos e externos citados no modelo para a escolha do modo de entrada no caso de Kotabe & Helsen (2000). Os critérios internos mais importantes foram recursos internos, ativos e competências e objetivos da empresa. Os critérios externos mais significativos foram tamanho e crescimento do mercado, regulamentações governamentais, ambiente competitivo e infra-estrutura local.

Em relação aos critérios internos, o principal critério considerado na escolha do modo de entrada foram recursos internos, ativos e competências. A empresa necessitava utilizar plenamente sua capacidade instalada que, com a saturação do mercado interno, tornou-se ociosa. Uma vez que tinha investido consideravelmente em sua produção local, não tinha recursos e ativos para fazer maiores investimentos no exterior. Além disso, não tinha muita experiência com o processo de internacionalização e necessitava adquirir competências para explorar novos mercados.

Em função da visão conservadora do corpo de acionistas, tinha como objetivo internacionalizar-se somente através de exportações de mercadorias a partir da produção em

Vila Velha e não construir uma planta no exterior ou associar-se a alguma empresa para expansão de seu processo. A princípio, o corpo de acionistas não tem interesse em fazer maiores investimentos fora do país.

Em face de atratividade de alguns mercados, como Argentina e Estados Unidos, que tinham tamanho e potencial de crescimento significativo, a empresa passou a considerar outros modos de entrada em mercados como abertura de subsidiária comercial.

Por se tratar de um produto alimentício que demanda um tipo especial de acondicionamento, a infra-estrutura local foi um dos fatores na escolha do modo de entrada.

A partir do potencial de crescimento dos mercados argentino e americano, a empresa passou a considerar outros critérios relevantes para cada mercado. No caso dos Estados Unidos, considerou as regulamentações governamentais, por ser um mercado acessível e sem barreira para o segmento de chocolate. Este fato influenciou a escolha de um modo de entrada com maior investimento, como a subsidiária local. No caso da Argentina, um dos fatores importantes foi o ambiente competitivo. A natureza do ambiente competitivo na Argentina influenciou a escolha do modo de entrada, demandando monitoramento do mercado de forma mais consistente, na medida em que alguns concorrentes estavam criando impasses para a empresa nesse mercado e na América Latina.

4.2.12 **Estratégia de expansão em novos mercados**

a) Por produto

A estratégia de expansão é a mesma para praticamente todos os mercados. Para aqueles nos quais atua, como a América Latina, em geral, estará estendendo algum produto de sua linha, podendo fazer pequenas adaptações nas embalagens. Para novos mercados, identifica produtos de sua linha e prepara a rotulagem. Dependendo do mercado, pode desenvolver ou adaptar algum produto ou embalagem.

Para o mercado americano, tem como estratégia desenvolver novos produtos a fim de atender esse segmento . Para mercados de preços reduzidos,

desenvolveu o Garoto 17 g, um bombom bola com recheio de amendoim, que é um produto de qualidade e preço baixo. A empresa tinha marca forte, tinha boa qualidade, mas não tinha preço. Então, desenvolveu esse produto para atender a três requisitos fundamentais nesses mercados: marca, qualidade e preço.

b) Por mercado

A estratégia que a Garoto está utilizando é o foco. Atua em quarenta e três países, com o foco nas Américas. O único país que fugiu a esta regra foi Austrália por ser um mercado vitrine. Para os outros mercados fora da América, a empresa não desenvolve nem adapta produto. Faz prospecção de mercado na América, como um todo, concentrando-se na América Latina. A Garoto vende em outros mercados porque precisa de volume, mas não faz investimentos.

Em qualquer mercado, o chocolate Garoto é considerado um item importado, portanto, apesar de não estar posicionado como um produto de primeira linha como Godiva ou Ferrero Rocher, está posicionado de forma um pouco superior ao mercado local e inferior às grandes marcas internacionais. O preço é justo pela qualidade sem deixar de ser importado e mais caro que a produção local. A empresa é concentrada em segmentos. No segmento B e C, da classe média, mas há alguns produtos para o segmento C e D que são produtos de combate como pastilhas, batom.

Observa-se que, apesar de afirmar que tem foco na estratégia de mercado, está atuando de forma diferenciada. Utiliza estratégia de concentração em poucos segmentos de um mercado; atua em poucas cidades e com uma carteira de produtos reduzida, em cada país. Apresenta diversificação de países na medida em que atua em 43 países, e mesmo na América, atua em quase todos os países. Nos diversos países nos quais está presente, efetivamente, limita-se a alguns segmentos. Abrange poucas cidades e prioriza as Classes B e C. Seu portfólio de produtos é restrito, concentrado no bombom bola e estende esse produto para todos os mercados.

Esta situação caracteriza a estratégia de diversificação de país, de acordo com o modelo Keegan & Green (1999). É a estratégia global clássica, em que a empresa procura o

mercado mundial para seus produtos, buscando maior volume e menor custo que a concorrência e obtendo, assim, vantagem competitiva.

4.2.13 Estrutura necessária à implementação de entrada e expansão no mercado internacional. Tecnologia, pessoal, gestão, financeiro e *marketing*

A empresa tem tecnologia de ponta em relação à produção, processos e desenvolvimento de produtos em si, mas deveria ser mais flexível para fazer investimentos em tecnologia de embalagens que é o grande entrave da alavancagem da exportação, atualmente, para a empresa.

A Garoto é uma empresa que sempre investiu intensivamente em tecnologia. Desenvolveu competências e *know-how* que proporcionam a seus produtos qualidade e preço, tornando-os competitivos. Para a consolidação de suas estratégias nos mercados, necessita de flexibilidade de embalagens quanto à forma de apresentação do produto, o que permitirá uma boa margem de diversificação sem necessariamente alterar o produto básico.

A colocação de produtos no exterior demanda diversas ações para que o processo de internacionalização seja bem sucedido. A área de comércio exterior necessita ter maior contingente de pessoas para respaldar o processo. A empresa necessita ter pessoal, em diversas áreas, preparado para atender às demandas específicas do comércio internacional.

Percebe-se que existe carência de pessoal apto a atuar e auxiliar no processo de internacionalização. Esse fato se deve a diversos fatores: falta de identificação, treinamento e conscientização de pessoas-chaves no processo. Isso faz com que recursos e esforços despendidos no processo sejam subutilizados. Fazem-se necessários, portanto, identificação e conscientização dessas pessoas, como também da empresa de maneira geral.

A empresa necessita melhorar sua estrutura de distribuição porque o distribuidor opera de forma restrita em função da limitação de seus recursos. Para isso está desenvolvendo um projeto a fim de ter operação casada com distribuidor local visando solucionar essa limitação.

Verifica-se que sua atuação, nos mercados em que a forma de entrada é a exportação direta e tem distribuidor exclusivo está restrita à capacidade de atuação do distribuidor. Estão sendo estudados modelos alternativos com vistas a financiar parte do estoque do distribuidor, compondo uma política comercial mais definida para garantir que os mercados sejam abastecidos em sua plenitude.

A Garoto encontra certa dificuldade de integrar as ações entre a matriz e a subsidiárias por falta de um modelo a seguir, principalmente quanto aos aspectos administrativos e operacionais. Portanto, está desenvolvendo um modelo através do projeto “Garoto Internacional” o qual delimitará melhor as responsabilidades e atuações das funções envolvidas.

Cabe efetuar estudos mais profundos com intuito de reavaliar seus investimentos no exterior. Para alcançar as metas já estabelecidas deverá considerar uma série de ações: dispor de maior aporte de recursos, inclusive em relação à performance das subsidiárias; identificar os investimentos necessários para alavancá-las; identificar a necessidade de abrir novas subsidiárias comerciais em mercados estratégicos.

A área de comércio exterior, atualmente, é dependente da área de *marketing* no que se refere às ações mercadológicas. O *marketing* não tem estrutura para atender às demandas do comércio exterior, especificamente. O foco do *marketing* é o mercado interno e suas ações se concentram nesse mercado. O *marketing* desenvolve embalagens, materiais, produtos, independente do foco. O mesmo gerente de produto que atende o mercado interno tem quer ter foco no mercado externo. Como consequência, o *marketing* e o comércio exterior não estão atuando de forma integrada, prejudicando as ações da empresa no comércio internacional. Falta sintonia fina do *Marketing* com a exportação por falta de conhecimento do processo de exportação. A área de comércio exterior tem que se reestruturar e dispor de recursos para elaborar as ações mercadológicas internacionais.

Percebe-se que a responsabilidade pelas ações de *marketing* internacional está dividida entre as áreas de comércio exterior e *marketing* internacional, fazendo com que recursos e esforços sejam despendidos no processo de forma descoordenada. Há que se aprofundar estudos para definir melhor essas responsabilidades, verificando se a área de

comércio exterior, em função da atuação, conhecimento e experiência não está mais capacitada para assumi-la.

4.2.14 **Estratégia de *mix* do *Marketing* Internacional**

A estratégia do *mix* de *marketing* internacional é praticamente a mesma em todos os mercados, com exceção dos Estados Unidos. O produto em si, estratégia de preço, material de promoção, degustação, concurso de vendas, premiação para vendedores, canais de distribuição são praticamente os mesmos na maioria dos países.

PRODUTO

A maioria dos produtos exportados são os mesmos do mercado interno, só com a marca Garoto, independente do mercado externo para o qual esteja se destinando. As exceções são a família de produtos Surreals, desenvolvida para o segmento americano, nos Estados Unidos, e o bombom Garoto 17g, desenvolvido exclusivamente para exportação como produto de combate para mercados de baixo poder aquisitivo. O bombom Serenata de Amor é o único produto que é comercializado com marca própria do produto.

O mesmo produto que vai para a Argentina, vai também para o Chile, para o México, para a Austrália, a diferença é que a empresa atende os requisitos legais de cada país.

As embalagens dos produtos estão em três línguas: inglês, espanhol e francês. Quando o produto é exportado para um país que tem um outro idioma, a embalagem é preparada com o idioma local. Além disso, o código de produção é o mesmo para todos os mercados.

Para o mercado americano, desenvolveu uma família de produto específico. Através de pesquisas, analisou o mercado e concluiu que era um mercado em potencial para o seu negócio. Entretanto, não poderia vender bombom de fruta, tabletes, nem pastilhas fortes. Considerou, então, alguns aspectos: o que a Garoto sabe fazer melhor? Para que tem capacidade e o que é novidade para o americano? Bombom bola. A partir da identificação do

produto, a área de comércio exterior convenceu a diretoria da viabilidade do projeto e iniciou uma nova pesquisa, utilizando o Serenata de Amor como referência.

Foram identificadas diversas vertentes, mas o que mais influenciou o desenvolvimento de um novo produto foi uma trufa de chocolate, mais crocante. As pesquisas indicaram opções de nome, *designer* da embalagem, a cor, sabor, aroma, desde a embalagem primária até a secundária e a caixa de expedição. Pela dificuldade de pronúncia do nome Garoto, criou-se a marca Surreals.

Segundo a Gerente de *Marketing*, a Garoto não tem pretensão de ser um produto *premium*, pois o produto é popular apesar de ser importado e não se compara aos produtos suíços ou ingleses. É um produto de marca, sem ser popular, elaborado para as grandes camadas.

Observa-se que a empresa utiliza a estratégia de padronização de produtos para o mercado internacional para praticamente todos os mercados. A exceção é o segmento americano nos Estados Unidos. Para esse segmento a empresa identificou a necessidade de adaptar ou desenvolver um produto para atender às diferenças socioculturais locais. Para os segmentos étnicos, no mercado americano, utiliza a abordagem de padronização.

De acordo com a definição de Keegan & Green (1999) e outros autores, a empresa está utilizando a estratégia de dupla extensão: extensão do produto e extensão da comunicação, uma vez que comercializa o mesmo produto, com mesma publicidade e apelo promocional que emprega no país de origem. Existem situações em que a empresa adapta a linguagem em função de distorções de tradução, mas explora basicamente o mesmo apelo e uso do produto.

Como tem recursos limitados em sua atuação no comércio exterior, essa abordagem permite à empresa ganho em economia de escala e redução de custo de pesquisa e desenvolvimento, possibilitando maior expansão nos mercados. Entretanto, limita a exploração de oportunidades de mercado.

Ao utilizar estratégia de padronização, deve estar atenta ao fato de que o produto alimentício tem alta sensibilidade aos fatores culturais e pode estar perdendo oportunidades significativas nos mercados em função da padronização.

A marca de exportação da empresa é sempre Garoto, a exceção dos Estados Unidos, que tem a marca Surreals, para o segmento americano, e a marca Garoto para o segmento étnico. A tendência é utilizar o nome Garoto, em quase todos os mercados, para construir e solidificar a marca no mercado externo. Entretanto, há flexibilidade quanto à marca. Se o nome não fizer sentido ou tenha outra conotação em algum mercado, como no caso americano, pode avaliar a possibilidade de criar outra marca. Não existe um código muito rígido, ao contrário das multinacionais, em que as marcas, muitas vezes, não fazem sentido, mas têm que ser utilizadas.

Por falta de recursos para investimento no mercado externo, torna-se mais fácil divulgar a marca Garoto como um todo e construir sua imagem, em vez de estar dividindo entre marcas de produtos. Na medida do possível, a empresa quer preservar a marca para ganhar essa unidade de imagem globalizada.

Para construir a marca no mercado internacional, a empresa adotou a força da marca institucional como marca única: Garoto. A estratégia de marca global permite fortalecer a marca nos mercados internacionais. Na Argentina, essa abordagem permitiu uma excelente posição da marca no mercado argentino, tornando-se a segunda marca brasileira mais conhecida localmente.

Com a marca global a empresa tem várias vantagens: economia de escala, fortalecimento da marca através da consciência da marca, além de obter prestígio na medida em que sua marca fica conhecida no mercado internacional. Essa estratégia foi importante para consolidar a marca, principalmente, na América Latina.

Entretanto, para o segmento americano, no mercado americano, a empresa adotou a marca Surreals porque além do nome Garoto não fazer sentido para os americanos, a empresa pretende imprimir uma marca forte atendendo aos apelos culturais.

PREÇO

A empresa utiliza, praticamente, a mesma estratégia em todos os mercados, formando o preço a partir do cálculo feito da gôndola para trás (preço de mercado). A empresa utiliza

uma tabela de preço apenas como um referencial. Para os produtos do segmento B e C, verifica os produtos similares da concorrência para elaborar o preço. No mercado americano, fez *benchmark* com a Ferrero Rocher, analisando seu preço, e definindo o preço da Garoto menos um valor X. Esse valor X foi estabelecido através de um estudo, envolvendo diversas variáveis. Esse produto vai competir com os da Ferrero Rocher e similares.

Para a empresa, a estratégia da gôndola para trás permite administrar preço. Em alguns países, de economia estabilizada, consegue gerenciar o preço na gôndola, como no caso dos Estados Unidos, mas não consegue na América Latina, em geral.

Observa-se que apesar de ter um preço de referência, estabelece seu preço, em cada mercado, a partir da análise da concorrência. Adota política de fixação de preço que considera fatores locais: custos, níveis de renda, concorrência e estratégia de *marketing* local. Essa política tem sido um fator propulsor na medida em que define seus preços a partir da realidade do mercado e administra o preço em função da contingência desse mercado. Utiliza a abordagem de retenção de mercado, buscando manter sua participação.

O mesmo bombom tem um preço na Argentina e outro nos Estados Unidos em função do poder aquisitivo de cada mercado. Nesse sentido, a rentabilidade do mercado americano é muito mais significativa.

A empresa teve que criar um produto de combate para concorrer com uma empresa Argentina, a Bono Bono, que copiou o Serenata de Amor na íntegra (embalagem idêntica, o sabor similar, inferior na qualidade). A cópia é perfeita e o consumidor não identifica a diferença. Na época, a Garoto não contestou legalmente e esse produto absorveu parte do mercado do Serenata de Amor na América Latina. Não obteve sucesso no Brasil porque a Garoto a acionou judicialmente e conseguiu impedir sua atuação. No mercado externo, a empresa não conseguiu impedir sua penetração porque não tinha marca nem embalagem registrada.

O Bono Bono é 30 % mais barato porque utiliza como insumo amendoim em vez de castanha de caju. A Garoto, então, teve que desenvolver um produto para competir com esse produto, chamado Garoto 17 g. É o produto do concorrente melhorado e a empresa compete em preço. É 30% mais barato que o Serenata. A Garoto está lançando o Garoto 17g em diversos mercados latino-americanos.

DISTRIBUIÇÃO

A empresa contrata distribuidores exclusivos para comercializar seus produtos, em quase todos os mercados. O contrato é de importação e distribuição, o que caracteriza o distribuidor como cliente. Escolhe os parceiros locais através de pesquisa para identificar as melhores empresas do setor, em cada mercado, que tenham potencialidade para adquirir e distribuir seus produtos. Opta pela empresa que possa atender aos requisitos da Garoto, de forma mais eficiente, avaliando capacidade financeira, força de vendas, capacidade de distribuição, capilaridade, facilidades de armazenagem, características de seu mercado. Verifica se os produtos que comercializa tem sinergia com os produtos da Garoto e, principalmente, se não concorrem com os produtos da Garoto. Há situações em que a empresa aceita que o distribuidor comercialize outras marcas de chocolate, desde que seja conveniente para a Garoto.

O distribuidor, na realidade, é cliente da empresa, compra, vende, distribui, faz o pós-venda e recebe dos clientes dele. A Garoto não pode interferir em todas as ações do cliente. Entretanto, o que definem em conjunto são os canais que querem atingir e as promoções que querem fazer.

Observa-se que a empresa comercializa seus produtos com um distribuidor-cliente exclusivo que revende os produtos da empresa em cada mercado. Esse modelo propicia um rápido acesso aos canais de distribuição além de obtenção de informações mais acuradas sobre o mercado. Em contrapartida, a empresa fica restrita à capacidade financeira e de gestão do distribuidor.

Em função desses entraves, está desenvolvendo um projeto em que possa financiar parte do estoque em conjunto com o distribuidor para expandir sua participação nos mercados.

Como se trata de um produto alimentício que requer tratamento diferenciado (climatação), o custo da distribuição é alto e é difícil identificar distribuidores que atendam

seus requisitos. Em determinados mercados, deixa de atuar porque não consegue identificar fornecedores que os atendam, perdendo oportunidades nesses mercados.

Em alguns mercados, a empresa não consegue expandir-se porque depende da capacidade do distribuidor. Estabeleceu, então, subsidiárias nos principais mercados para ter maior inferência sobre as ações e maior controle das operações. Apesar de sua atuação ainda não ser ideal, tem obtido resultados satisfatórios. Na Argentina, terceirizou a logística e o transporte, mas a força de vendas está sob seu controle. Nos Estados Unidos, está sendo operada por terceiros, e, portanto, suas ações estão limitadas. Para que tenha atuação mais efetiva e maior controle em outros mercados significativos, deverá expandir a forma de entrada de subsidiárias comerciais para esses mercados.

O canal em que a empresa é mais forte, em quase todos mercados, são os supermercados varejistas. A Garoto não está preparada para comercializar com o pequeno varejo, mas está desenvolvendo um projeto para alcançar este canal em alguns mercados internacionais.

O mercado Argentino tem um perfil de canal diferenciado no qual 52% do que é comercializado pelo segmento é feito através de quiosques e a empresa não tem estrutura, atualmente, para alcançar esse canal. Por características próprias do mercado mexicano, os produtos da Garoto são comercializados em mercados centrais, chamados *abastos* que vendem 60% do chocolate do país para os consumidores finais.

Percebe-se que a atuação da empresa está restrita ao canal de supermercados varejistas. Esse é um dos canais mais significativos, entretanto, o pequeno varejista tem uma capilaridade muito grande nos mercados e, para tanto, está desenvolvendo um projeto para alcançar esse canal nos mercados internacionais. Cabe ressaltar que esse redirecionamento faz parte de um projeto maior o qual envolve a diretriz da empresa como um todo, principalmente para o mercado interno, mas extensivo ao mercado externo.

PROMOÇÃO

A empresa elabora material promocional e filmes para serem veiculados tanto no mercado interno como no mercado externo. Na medida do possível, todos os filmes que a empresa elabora têm permissão, no mínimo, para veicular na América Latina. Existe preocupação no sentido da imagem ou da mensagem, inclusive em termos de visual com material promocional. São feitas pequenas adequações aos mercados, dentro do possível. São elaborados um ou dois materiais de ponto de venda para serem aproveitados em praticamente todos os mercados.

Existe um acordo com os distribuidores no qual um percentual da venda é destinado à promoção e este valor é rateado entre a Garoto e o distribuidor que definem em conjunto as estratégias de promoção. Em alguns mercados, dependendo do volume de vendas e dos recursos do distribuidor, são elaboradas propagandas específicas.

Na Argentina e nos Estados Unidos, onde possui subsidiárias comerciais, a Garoto trabalha com agências de propaganda do mesmo grupo ou afiliadas da agência de propaganda que atende o mercado interno. Em outros mercados como Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Bolívia, são feitas divulgações na mídia eletrônica.

A empresa utiliza, em todos os mercados em que atua, degustação no ponto de venda para divulgar o produto, uma vez que a compra do chocolate é feita por impulso, decidida no ponto de venda. Para promover o produto, faz degustação em outros locais, que tenham eventos importantes ou sejam locais de referência como as Olimpíadas de Sidney, universidades, teatro, cinema, *shows*.

Em alguns mercados, como no Chile e Argentina, faz promoção em datas especiais: Natal, Páscoa, Dia das Mães, entre outros. Nos Estados Unidos e no México, a empresa não faz porque não dispõe de produtos para atender datas especiais locais. Nos Estados Unidos, faz somente para atender o segmento brasileiro nas datas especiais.

Verifica-se que a promoção da empresa, em geral, é elaborada em nível global. Prepara material promocional e filmes que possam ser estendidos a quase todos os mercados. Essa abordagem permite que sejam utilizados temas unificados os quais podem incentivar vendas em curto prazo, além de ampliar a construção de identidade em longo prazo e reduzir significativamente os custos, mas pode limitar a expansão do produto por não considerar as

diferenças culturais existentes entre os mercados em que empresa atua e o mercado de origem.

Entretanto, em alguns mercados estratégicos, o acordo com o distribuidor permite que ele desenvolva propaganda com apelo local, desde que seja apreciado e aprovado pela Garoto.

4.2.15 Monitoramento dos mercados internacionais através de variáveis como volume de venda, participação no mercado e outros

A empresa acompanha os mercados em função das metas de vendas estabelecidas, através de relatórios trimestrais dos distribuidores e de monitoramento interno. Quanto à participação nos mercados, não existem muitas informações disponíveis e não há recursos para investir em pesquisas em todos os mercados.

Em alguns mercado, utiliza informações da Nielsen. Entretanto, esse tipo de pesquisa tem um alto custo. Uma pesquisa de quatro produtos custa em torno de U\$ 150.000, nos diversos mercados latino-americanos e uma pesquisa de um único produto nos Estados Unidos custa em torno de U\$ 200.000. Nos mercados que são os focos principais, como Argentina, Estados Unidos, Chile, Uruguai, compra-se pesquisa, nos outros, tenta conseguir informações de outras fontes. O restante é monitorado pela evolução de vendas.

Nos mercados relevantes, a empresa investe em pesquisas para monitorar as atividades como Estados Unidos, Argentina, Chile e Uruguai. Nos países fora do foco de concentração, não há como monitorar de forma mais profunda por não dispor de recursos para fazer pesquisa. Busca informações de outras fontes como instituições e órgãos governamentais.

A forma como o monitoramento é feito em cada mercado depende da importância do mercado. Como a informação é um insumo básico na elaboração de estratégias, em função das diversidades e particularidades dos mercados, para que o processo de internacionalização seja bem-sucedido a empresa deve viabilizar uma maneira de obtê-las de forma sistematizada. Apesar de utilizar estratégia global, a identificação de certas peculiaridades do mercado pode

contribuir para a melhoria das ações as quais podem proporcionar aumento significativo de participação no mercado.

A empresa poderia estudar formas de definir relatórios que permitam absorver informações do distribuidor em qualidade e quantidade suficientes. Quanto aos mercados estratégicos, deveria estruturar uma metodologia de coleta de dados através de pesquisas existentes ou contratadas.

4.2.16 Parcerias estratégicas para o processo de capacitação da empresa para entrada em mercados internacionais

A empresa desenvolveu algumas parcerias estratégicas para consolidar seu processo de internacionalização as quais foram estabelecidas com as empresas relacionadas abaixo:

- a) Ritter – foi a primeira parceria que a Garoto estabeleceu no processo de internacionalização. A parceria concretizou-se através da importação de tabletes com a marca Garoto para serem comercializados tanto no mercado interno quanto no Mercosul. A parceria foi extinta por problemas de climatização (o produto derretia facilmente) e por inadequação do produto ao paladar brasileiro, e não por problema de gestão, uma vez que a relação entre as empresas era satisfatória, mas o produto não era apropriado a um país tropical como o Brasil.
- b) Ragolds – a parceria foi estabelecida pela importação da pastilha Suggar Free. Recentemente, o produto deixou de ser comercializado pela empresa por problemas na produção da Ragolds. Entretanto, a Garoto está estabelecendo contrato com a Ragolds para a produção da Suggar Free na própria Garoto.
- c) Cristine – a Garoto estabeleceu parceria com a empresa de frete, tanto na importação quanto na exportação para agilizar sua distribuição e reduzir custos.
- d) Bauducco – a Garoto Argentina é distribuidora exclusiva dos produtos da Bauducco na Argentina. A empresa importa e revende esses produtos no mercado argentino.

e) Chupa Chups – a Garoto estabeleceu uma parceria com essa empresa espanhola para importação de ovinhos surpresa, para concorrer com o Kinder Ovo. Essa parceria não foi bem sucedida por problemas com a qualidade do produto, diferenças culturais entre parceiros e o produto perdeu atrativo no mercado brasileiro. O parceiro não era confiável e a Garoto teve prejuízos com a parceria.

Existe proposta de parceria com uma empresa americana para fabricação de produtos com a marca Garoto para exportação, nos Estados Unidos, entretanto, está em fase de projeto.

Segundo o Diretor Comercial, atualmente, as alterações cambiais tornaram inviáveis as importações fazendo com que determinadas parcerias deixassem de ser interessantes para a empresa.

Observou-se que as parcerias são importantes para consolidar seu processo de internacionalização. Quase todas as parcerias trouxeram algum benefício e foi significativo o aprendizado obtido na relação.

As parcerias com a Ritter e a Ragolds foram importantes porque tinham como objetivo a comercialização de produtos nos mercados interno e externo, especificamente no Mercosul. Apesar da parceria com a Ritter ter terminado em função da inadequação do produto para o mercado brasileiro, o aprendizado permitiu aquisição de experiência e aumento da competência da empresa para lidar com parcerias futuras. Em contrapartida a parceria com Ragolds ainda está vigente com a possibilidade da Garoto fabricar o Sugar Free no Brasil.

A parceria com a Chupa Chups apresentou diversos problemas com a qualidade do produto e diferenças culturais significativas.

As parcerias com as empresas Bauducco e Cristine estão gerando benefícios. Com a Cristine, pela agilização no processo e redução de custo e, com a Bauducco por reforçar a participação da Garoto na Argentina e permitir maior acesso aos canais de distribuição e redução de custo pela economia de escala.

Para o estabelecimento de novas parcerias, no futuro, a empresa deverá avaliar, principalmente, as diferenças culturais entre os parceiros e a compatibilização dos interesses, aprofundando os critérios de avaliação e escolha.

4.2.17 **Adaptação de produtos para os mercados internacionais: diferenças e similaridades**

Em quase todos os mercados os produtos são os mesmos do mercado interno, isto é, não são adaptados. As diferenças e similaridades são observadas quanto às características locais para elaboração de estratégias, dentro do possível, de promoção, de colocação do produto no mercado, comunicação e estratégia de venda. A exceção é o mercado americano, em função de seu potencial, as diferenças e similaridades foram consideradas no desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, foi desenvolvido o Surreal, um bombom bola tipicamente brasileiro, com sabor e recheio apropriado ao paladar americano. Atualmente, a empresa está desenvolvendo outro bombom bola, para o mercado americano, a partir de *peanut butter*, que é um sabor tipicamente americano. Já para os segmentos étnicos, considerou, principalmente, as similaridades culturais latinas e comercializa os produtos com a marca Garoto.

O segundo produto desenvolvido para o mercado externo foi um bombom bola de amendoim, o Garoto 17g, que surgiu da necessidade de desenvolver um produto mais competitivo para o mercado externo, principalmente para a América Latina. A empresa não prioriza o desenvolvimento de novos produtos para o mercado externo porque a exportação ainda representa um percentual pouco significativo em seus negócios.

A empresa concorreu na SIAL com três bombons bola, o Garoto 17 g, o Surreals branco e o Surreals leite porque são produtos que têm um diferencial. É um produto que só os brasileiros produzem. A característica do bombom bola pode ser estendida a outros mercados, por ser novidade e ter boa aceitação pelo consumidor. Para os mercados que apreciam a cultura e produtos brasileiros, a empresa tentará introduzir seus produtos e usar desses atributos.

Como os recursos levaram a optar por uma estratégia global, a Garoto está atenta, principalmente, às similaridades que identifica em cada mercado. A identificação dessas

similaridades permite à empresa explorar características comuns nos mercados em relação aos seus produtos.

Em função da potencialidade do mercado americano, as diferenças foram significativas, demandando estratégias específicas, como o desenvolvimento da família de produtos Surreals para que atendessem ao segmento americano no mercado.

Na Argentina, apesar da empresa comercializar os mesmos produtos e temas de comunicação do país de origem, pode eventualmente, desenvolver alguma estratégia específica de promoção para melhor posicionamento do produto.

4.2.18 A evolução da internacionalização das fontes de suprimento da empresa

A empresa importou maquinários, pela primeira vez, em 1934. Por volta de 1937, passou a fabricar chocolates e desde essa época importa máquinas e suas respectivas peças de reposição. Em um determinado momento, passou a importar matérias-primas, como frutas secas, da Argentina, não sabendo precisar a data.

Após abertura de mercado, começou a pesquisar alternativas de suprimento que atendessem a três requisitos básicos: primeiro, atender às especificações técnicas, como qualidade; segundo, ter uma composição de custos que melhorasse a composição final; e por último, melhorar a qualidade do produto final. O suprimento tinha que atender a pelo menos dois desses requisitos. Passou a importar diversos insumos. Segundo o diretor comercial, foi um trabalho importante, agregou valor ao negócio e gerou lucro. A importação chegou a R\$ 12 e 15 milhões, em 1992 e 1993.

A partir da abertura de mercado, a Garoto passou a ter uma política mais voltada à importação. Em 1994 e 1995, a empresa foi procurada por produtores de leite da Nova Zelândia e passou a importar leite. A partir dessa época, passou a intensificar as importações. No período do Plano Real, importou diversos produtos como banana, leite, cacau.

Atualmente, reduziu, significativamente, a pauta de itens importados, buscando no mercado externo apenas produtos que não tenham similares nacionais ou que seu custo seja significativamente menor. As exceções são alguns itens que a empresa não consegue adquirir

no Brasil, por não atenderem suas especificações. Por uma questão de segurança, cerca de 30% da quantidade dos itens importados são adquiridos no mercado local.

As três principais matérias-primas da empresa: leite, cacau e açúcar, em sua maioria são adquiridos, no mercado interno. Nunca importou açúcar. A maioria do cacau é comprado na Bahia, entretanto, parte dele é importado em função do Brasil não ser auto-suficiente. A aquisição de leite em pó é concentrada no Brasil, entretanto, em determinadas épocas, importa porque os fornecedores abrem mão da venda do leite em pó por ser mais vantajoso comercializarem o leite *in natura*. Atualmente, importa itens tradicionais, equipamentos e peças. O percentual de importação em relação à matéria-prima nacional é pequeno. O gasto com importações de matéria-prima soma R\$ 20 a 25 milhões, por ano, e gira em torno de 30% do total de matéria-prima consumida.

Na busca de fonte de suprimento, não há diferenciação quanto à matéria-prima ser para produção direcionada para o mercado interno ou externo. No processo de compra de insumos, a aquisição é feita para o global da empresa e, em momento algum, considera a exportação. Segundo a gerente de importação, a exportação ainda não tem prioridade nos negócios da empresa.

Atualmente, a empresa não está utilizando o *drawback* por questões burocráticas com a Secex/MDIC, originada de uma negligência da empresa, mas pretende continuar utilizando. Os únicos benefícios que utiliza, normalmente, no processo de internacionalização são o *drawback*, o *ex-tarifário* e o Fundap, que é um incentivo ao comércio exterior do Espírito Santo. Esses mecanismos são complexos e a empresa só tem duas pessoas para atuar na parte operacional da documentação. Segundo a Gerente de Importação, a empresa pode estar deixando de ser competitiva por esses entraves.

Em relação ao comprometimento da administração na importação, a Garoto é aberta à importação desde sua origem. É intrínseco para a empresa a credibilidade do produto importado. Entretanto, a área de importação tem buscado desenvolver mais insumos no Brasil, porque o processo de importação é complexo e pode onerar o produto. Não pelo custo, que, normalmente, é mais competitivo do que o produto brasileiro, mesmo depois de todo o trâmite, mas pelo volume de mercadoria a ser adquirido de uma só vez em função da disponibilidade do produto e custo.

Uma das vantagens é que se pode comprar com prazos dilatados, entretanto, para ficar menos vulnerável, a empresa tem reduzido os prazos para 180 a 150 dias. Outro aspecto a ser observado é que a programação é difícil de ser concretizada porque o mercado interno oscila muito, em função das condições econômicas. Em contrapartida, a empresa não pode adquirir grandes quantidades de determinadas mercadorias que necessitam de refrigeração, pois câmaras frigoríficas têm que estar disponíveis para diversas matérias-primas. É avaliada a relação custo-benefício na tomada de decisão de compra.

Apesar dos insumos importados terem excelente qualidade em comparação com os nacionais, a área de importação está orientando que a área de pesquisa e desenvolvimento privilegie o fornecimento local.

A empresa busca fornecedores que atendam seus requisitos. Eles têm um nível de exigências elevado. A Garoto procura estabelecer parcerias com seus fornecedores inclusive em nível de exclusividade, como exemplo, a Cargill, que fornece o cacau, chegando a suprir cerca de 50% a 60% da demanda da empresa. Existe um sistema de controle de qualidade de fornecedores que avalia o fornecedor na íntegra, periodicamente, julgando sua eficiência.

O desenvolvimento de um fornecedor local é complicado sob diversos aspectos. Uma das grandes barreiras no Brasil é a visão imediatista de obter retorno em curto prazo que o estrangeiro não tem. Segundo a gerente de importação, a empresa acredita que deve buscar fornecedores internos para produtos que existem localmente e fornecedores externos para os que não existem.

Atualmente, a Garoto importa diversos produtos: cartuchos, trigo, soro, avelã, gorduras, coco, ameixa, banana, *cookies*, vanilina, brinquedos, buteroil entre outros.

Observa-se que, historicamente, a empresa sempre buscou as melhores tecnologias para produção de seus produtos e muitas dessas tecnologias originavam-se de países mais desenvolvidos, principalmente em relação a bens de capital.

No período após abertura de mercado, a empresa evoluiu significativamente suas fontes de suprimento, através da busca de melhores mercadorias e menor preço no mercado mundial.

Atualmente, a empresa está utilizando uma estratégia um pouco diferenciada. Voltou a direcionar suas fontes de suprimento para o mercado interno, em função de alguns fatores, como dificuldade de programação pela oscilação do mercado interno.

Entretanto, para que a empresa possa atuar de forma eficiente no mercado interno, há que se analisar todas as fontes possíveis que possam tornar o produto mais competitivo em relação a seus maiores concorrentes atuais e futuros. As empresas devem estar preparadas para uma abertura cada vez maior da economia, em face dos acordos que o Brasil vem estabelecendo como a ALCA.

Para atuação no mercado externo, é fundamental encontrar as melhores fontes de suprimentos que permitam dispor de produtos e preços competitivos. A utilização do *drawback* permite redução significativa no custo da exportação.

Registra-se que a empresa poderia ter utilizado há muito tempo, de forma direta, o incentivo do FUNDAP, entretanto, o fazia através de uma empresa fundapiana externa. Apenas recentemente, a empresa tornou-se fundapiana e passou a utilizar diretamente os benefícios.

Cabe à empresa aprofundar estudos verificando se uma maior internacionalização das fontes não poderia gerar benefícios significativos, tanto para o mercado interno como para o mercado externo.

4.2.19 Resultados obtidos no processo de internacionalização

A Garoto exportou US\$ 24.279 mil, em 2000, representando 10.200 toneladas. Segundo o gerente de comércio exterior, a exportação de chocolate da empresa representou 60% de todo chocolate embarcado do Brasil, resultando na liderança entre as empresas brasileiras.

O valor da exportação da Garoto, em dólares, no período de 1996 a 2000, está representado na tabela abaixo:

TABELA 4- EVOLUÇÃO DA EXPORTAÇÃO DA GAROTO, EM MIL DÓLARES

ANO	EXPORTAÇÃO
1996	24.587
1997	26.960
1998	23.235
1999	20.773.
2000	24.279

POR MERCADO

Por questões estratégicas, a empresa não forneceu o valor exportado referente a cada mercado. Entretanto, segundo o Gerente de Comércio Exterior, nenhum dos mercados em que a empresa esteja atuando apresentou resultado negativo. O problema mais grave que a empresa está enfrentando, atualmente, é a situação econômica da Argentina. Em geral, todos os mercados geram benefícios, primeiro, por ocupar a capacidade ociosa da empresa e, segundo, por ser rentável. E a rentabilidade no comércio exterior é 30% mais expressiva que a do mercado interno. Outro ponto fundamental é que a empresa está valorizando sua marca nos mercados estrangeiros e, conseqüentemente, no mercado interno. Provavelmente a marca Garoto, atualmente, vale duas vezes mais do que vale a fábrica.

No segmento chocolate a participação por mercado é a seguinte:

TABELA 5- *MARKET SHARE* DA GAROTO, POR MERCADO

PAÍS	MARKET SHARE ATUAL
Argentina	5
Chile	8
México	*
Estados Unidos	*
Austrália	*

Nota: * A empresa não tem parâmetros para mensurar esses mercados

A empresa não tem parâmetros para definir a participação no México, Estados Unidos e Austrália. Nos Estados Unidos, a empresa não aparece nas estatísticas, mas considera esse mercado um projeto de investimento em longo prazo.

TABELA 6- PERCENTUAL DE CRESCIMENTO EM 2000 DE PRODUTOS ACABADOS, POR MERCADO

PAÍS	PERCENTUAL DE CRESCIMENTOS EM 2000
Argentina	20.4
Chile	356.8
México	12.0
Estados Unidos e Canadá	65.8
Austrália e Nova Zelândia	*

Nota: período de janeiro a outubro de 1999 a janeiro a outubro de 2000

* A empresa não disponibilizou o percentual de crescimento da Austrália e Nova Zelândia por serem mercados incipientes

POR PRODUTO

A Garoto exportou em 2000, valor de venda bruta, o montante de R\$ 47.236.642,71, distribuídos entre os principais produtos, conforme Tabela abaixo:

TABELA 7- EXPORTAÇÃO DA GAROTO EM REAIS, POR PRODUTO, NO ANO DE 2000

PRODUTOS	VALOR R\$	%
Bombons	18.264.963	39
Bastões	10.699.182	23
Coberturas	6.591.953	14
Tabletes	5.091.202	11
Sazonais	4.358.917	9
Pastilhas	1.521.838	3
Outros	708.588	1
TOTAL	47.236.643	100

Dos produtos exportados, 70% é produto acabado e 30% produto semi-acabado, como cobertura. Cobertura é composta por um único produto, o *bitter suiter* chocolate. Das 3.000t de coberturas exportadas, 2.500t foram comercializadas para um cliente industrial nos Estados Unidos, que é cliente há três anos. Não existe nenhum investimento em *marketing* ou em pesquisa para esse produto. Um dado relevante referente à exportação é que em 1993, 70% do volume exportado referia-se à produto semi-acabado e 30% a produto acabado, e, atualmente, é exatamente o inverso, 70% refere-se a produto acabado e 30%, a produto semi-acabado.

Vários aspectos devem ser ressaltados na análise dos resultados da empresa em seu processo de internacionalização.

Primeiramente, os mercados mapeados neste estudo representam cerca de 60% das exportações da empresa. O percentual de crescimento desses mercados para produtos acabados, em 2000, foi significativo, conforme Tabela 6. A estratégia de produto delimitada neste estudo corresponde a 39% da exportação da empresa, conforme Tabela 7. A pauta de exportação da empresa sofreu uma inversão considerável em configuração de 1993 para 2000, passando de 30% de produto acabado, em 1993, para 70% em 2000. Em 1997, a empresa exportava para 37 países e, atualmente, exporta para 43 países, dentro de um foco de concentração nos mercados.

A empresa redirecionou o foco e estratégias de mercado, desenvolvendo estratégias específicas para estes mercados, modificando, inclusive, a forma de entrada em alguns mercados, passando de exportação direta para subsidiárias comerciais. Outro fator a ser observado é que o investimento em mercados internacionais é em longo prazo e o retorno não é imediato.

Apesar das exportações da empresa apresentarem queda no período de 1997 a 1999, esse fato pode advir do redirecionamento e foco que a empresa imprimiu em suas estratégias e do pouco tempo de abertura das subsidiárias comerciais que ainda estão se estruturando. O aumento das exportações em 2000 pode ser resultante dessas ações.

Observa-se que a empresa deverá efetuar estudos relativos a cada mercado, buscando identificar pontos fortes e fracos e reavaliar oportunidades e ameaças, revendo sua atuação. Alguns mercados poderão demandar ações mais agressivas com outras formas de entrada e outros serem descartados.

4.2.20 **Perspectiva da empresa no comércio internacional**

O planejamento estratégico define que a exportação deverá atingir 30% do faturamento da empresa em 2007. Só que para concretizar essa meta a empresa precisa tomar diversas medidas industriais, de diretrizes da empresa e no *marketing*. Precisarás dispor de mais produtos e maior comprometimento de toda a empresa para alcançar este objetivo. Primeiro, através do comprometimento da alta administração da empresa. A diretoria está

direcionando suas ações para alcançar as metas estabelecidas, mas o acionista ainda reluta. Em 2000, o percentual de exportação na produção estará em torno de 17%. “Estamos em constantes reuniões, brigando, para que as pessoas se conscientizem e tornem isso um foco da empresa. Que todos remem para o mesmo lado. Que a indústria, o P & D caminhem nesse sentido”, segundo o Gerente de Comércio Exterior.

A nova diretoria está dando respaldo para que a empresa alcance os 30%. Perceberam a limitação do mercado interno e acreditam que uma das soluções é a expansão para o mercado externo. O grande problema, atualmente, são os acionistas. Existem diversas correntes entre eles. Para pessoas que sempre tiveram o foco em Vila Velha o entendimento do mercado externo torna-se complexo e estão reticentes em investir nesse mercado. Entretanto, de uma forma geral a crença no comércio exterior é muito positiva. Mas para atingir os 30%, existem muitas ações a serem realizadas. Apenas com a predisposição real dos acionistas é que a meta se concretizará.

Para o diretor comercial, a empresa está questionando as operações desenvolvidas nas subsidiárias, na busca de uma performance melhor. É necessário ter um portfólio específico para aquele mercado que demanda um volume de faturamento que suporte o ponto de equilíbrio e a operação do negócio. O que é um custo variável nos outros mercados, transforma-se em um custo fixo onde a empresa tem subsidiária. Independente do volume de venda, a empresa tem que assegurar o custo da operação. O modelo dos distribuidores tem o benefício de que o custo que impacta a operação é variável.

O *Market Share* que a empresa espera alcançar em cada mercado está relacionado no quadro abaixo.

TABELA 8 - *MARKET SHARE* DA GAROTO EM 2007, POR MERCADO

PAÍS	PERCENTUAL DE <i>MARKET SHARE</i> EM 2007
Argentina	15
Chile	20
México	30
Estados Unidos e Canadá	01

Austrália e Nova Zelândia	20
---------------------------	----

Esses *targets* foram definidos para o prazo de 2007. Em 1999, a Garoto detinha 2% do mercado argentino, esse ano está em torno de 5%. Pelo terceiro ano consecutivo, a Garoto é a segunda marca brasileira mais conhecida na Argentina. Em primeiro lugar está a Brahma (20.5% de *recall*), em segundo, a Garoto (com 19% de *recall*), e em terceiro, a Sadia, segundo a pesquisa Top of Mine, da revista Amanhã (Bassanesi & De Paoli, 2000). Considerando que a Brahma tem três fabricas na Argentina e a Garoto, nenhuma, a Garoto está muito bem posicionada. Só nesse ano, a Garoto cresceu dez pontos no *recall*.

A empresa está elaborando um projeto de internacionalização - Garoto Internacional - segundo o Gerente de Comércio Exterior. O projeto define um modelo de funcionamento de uma subsidiária comercial da Garoto no exterior, resguardando as diferenças entre países. Visa o estabelecimento de unidades comerciais, a partir de disponibilidade de recursos. Existem unidades na Argentina e nos Estados Unidos, as próximas unidades, provavelmente, serão Chile e México.

A empresa estabeleceu metas para cada mercado em função do volume de exportação que pretende concretizar até 2007. Para alcançar esses *targets*, a empresa deverá avaliar alguns aspectos. Em primeiro lugar, o comprometimento dos acionistas e da alta administração em relação a essas metas. A empresa como um todo, só irá se comprometer com o processo a partir da percepção de que a cúpula respalda o processo como um todo. Caso contrário, se fazem necessários estudos para reavaliar estas metas para torná-las factíveis.

Em segundo lugar, a empresa deverá reavaliar os modelos utilizados para implementação das subsidiárias locais, observando se estes atendem às expectativas nesses mercados. Registra-se a preocupação em desenvolver um modelo mais efetivo, a partir de um planejamento chamado Garoto Internacional que certamente proporcionará resultados mais concretos e consistentes, na medida em que prepara as áreas da empresa para se inter-relacionarem de forma eficaz com as subsidiárias.

Observa-se que há, dentro das expectativas da empresa, a diversificação de sua linha de produtos para o mercado externo, inclusive através da intensificação em outros segmentos. Necessita, para tanto, de flexibilização de embalagens que permitam maior diversidade de apresentação de produtos.

4.2.21 Mudanças ou melhorias ocorridas na empresa em função do processo de internacionalização

TECNOLOGIA

As principais mudanças resultantes do processo foram a identificação e a utilização de novos materiais, novos ingredientes e novos processos. A Garoto é uma indústria tecnologicamente muito evoluída, independente do comércio exterior. Não é uma empresa centrada no mercado e sim para a indústria. Se estivesse direcionada para o mercado, a decisão de investimento recairia para a aquisição de máquinas de embalagens. A internacionalização possibilitou a aquisição de novos conceitos e materiais, mas não maquinários relativos à flexibilização de embalagens, limitando as ações mercadológicas.

Sempre teve uma política de atualização tecnológica em sua produção. Entretanto, percebe-se contribuição mais significativa em processos e produtos, nos quais novos conceitos e novos materiais foram introduzidos, melhorando a qualidade e o preço na composição final, tornando a empresa mais competitiva no mercado interno e no mercado externo.

PESSOAL

Como o principal mercado é o interno e a empresa é um dos três maiores fabricantes desse mercado, as pessoas tendem a se acomodar. Mas ao direcionar-se para o mercado externo é minoria e, por isso, tem que ser o melhor. Para transmitir isso internamente somente com treinamento. As pessoas estão sendo mais treinadas para atender ao mercado externo mais em nível de conscientização, de parâmetros, de orientação. Estão sendo treinadas para

entender os requisitos e exigências do mercado externo. A empresa sempre treinou muito seus funcionários, inclusive no exterior, mas nos dois últimos anos, a carga de treinamento reduziu-se por questões orçamentárias. Em relação à exportação, busca a conscientização das pessoas quanto às exigências do mercado externo.

O aprendizado no mercado externo reflete melhora na empresa como um todo. Ao receber uma ordem de produção para exportação, o supervisor sabe que tem que ter uma visão diferenciada desse lote. Atualmente, ao contratar um funcionário novo, a empresa faz mais exigências quanto ao conhecimento de línguas, cultura geral, conhecimentos na área de comércio exterior, principalmente nessa área. O jurídico, por exemplo, que é uma área de apoio, teve que se ajustar para auxiliar na elaboração de contratos internacionais. Há quatro anos nenhuma secretária falava inglês na empresa, hoje praticamente todas estudam línguas. A empresa teve que se adaptar às novas circunstâncias.

GESTÃO

Verificou-se que o processo contribuiu para uma maior flexibilização da empresa, partindo para um modelo de gestão mais participativo. Outro aspecto relevante é a adaptação que diversas áreas estão imprimindo para atender as exigências do processo como novos modelos de gestão, conhecimentos de comércio exterior, aspectos legais de diferentes mercados. O processo, tende, a intensificar as mudanças organizacionais.

Atualmente, a empresa como um todo tem maior conscientização do processo de internacionalização. As áreas financeiras e de controladoria tiveram que se adaptar para atender às demandas decorrentes das negociações internacionais da empresa. Existe grande deficiência na área de *marketing* por não ter estrutura suficiente para atender às demandas do processo. O *marketing* está voltado para o mercado interno e não tem pessoas direcionadas para o comércio exterior. O comércio exterior representa apenas 17%, enquanto os outros 83% referem-se ao mercado interno.

Outro ponto importante é que o poder decisório da empresa está mais flexível e descentralizado com uma visão holística da empresa.

Conforme entendimento do Gerente de Comércio Exterior:

O ideal seria ter para um projeto de internacionalização em que se treinasse e conscientizasse todo o pessoal, montar um alicerce, para então se lançar no mercado externo. Certamente nenhuma empresa brasileira fez isso. Na realidade, a empresa, primeiramente, desenvolve os mercados, posteriormente, sua estrutura e seu pessoal tentam acompanhar o processo. Alguns funcionários caminham na mesma velocidade, outros não, outros batem de frente, outros lutam contra. Um dos principais problemas é a acomodação dos profissionais. Eles pensam: para que fabricar para os Estados Unidos se podemos vender para o mercado interno? Não têm a visão de que o mercado interno está saturado.

ORGANIZAÇÃO

A empresa assumiu que a exportação de produtos para o mercado externo faz parte do portfólio de seus produtos. Neste sentido, por ser mais competitivo, o mercado externo tem contribuído com a melhoria da tecnologia de produto, a exemplo do Surreals. A participação nos mercados internacionais permite a identificação de tendências do mercado mundial, gera contribuição tecnológica como um todo, seja na melhoria de produtos mais adequados e mais modernos, além de melhoria em equipamentos.

MARKETING

O *marketing* obteve ganhos significativos no processo, a partir do processo de desenvolvimento de um novo produto para o mercado externo pesquisa, teste e análise de mercado, e o desenvolvimento de produto fraseado em particularidades socioculturais locais, como no caso do Surreals para o mercado americano. As pessoas envolvidas nesses processos acumulam competências e conhecimentos.

A área de *marketing* teve uma melhora significativa com o processo de internacionalização, manifestado na qualificação da maioria dos gerentes de produtos de *marketing* que, atualmente, falam inglês, entendem o que a área de comércio exterior demanda, viajam para conhecer mercados. No futuro, acredita-se que o *marketing* internacional estará na área de comércio exterior. Um profissional de exportação não é um gerente de produto para desenvolver produto, e sim mercado. A área de desenvolvimento precisa desenvolver mais produtos para a exportação, precisa viajar mais para o conhecer os mercados.

4.2.22 Montante recente de investimento para alavancar o processo de internacionalização

O montante de investimento em *marketing* internacional, em 2000, foi da ordem de US\$ 2 milhões, o que a área de comércio exterior considera um valor razoável. Como a verba era exclusiva para promoção do *marketing* internacional, o comércio exterior não consumiu toda a verba. Entretanto, o comércio exterior necessita de verbas para investir em outras ações, como na flexibilização de embalagens. Atualmente, o pessoal da área de embalagens está desenvolvendo um projeto para aquisição de máquinas para este fim, mas não existe verba definida. A decisão de compra já foi tomada, mas o projeto está em fase de elaboração. Para alavancar o processo de internacionalização, de fato e concreto, existem US\$ 2 milhões em verbas para ações mercadológicas para 2000. Está sendo elaborado o orçamento para 2001, direcionando-se para criação de novos produtos e para ações mais específicas para o comércio exterior.

Nota-se que o montante de investimento representou um valor considerável para a promoção. Entretanto, a empresa demanda investimentos significativos em outras ações que permitam alavancar o processo com ações mercadológicas específicas de cada mercado, estrutura de pessoal, treinamento e conscientização de pessoal, desenvolvimento de novos produtos para o mercado externo, abertura de subsidiárias comerciais em mercados estratégicos e outros. Cabe à empresa aprofundar análise para identificar e avaliar as ações e

realocar os recursos necessários para, efetivamente, consolidar o processo de internacionalização.

4.2.23 Impacto das operações externas em relação às operações internas

Para o Gerente de Comércio Exterior, de uma forma geral, as contribuições significativas da exportação na Garoto resumem-se em: a) plena utilização da capacidade ociosa; b) aperfeiçoamento tecnológico e novos produtos, c) aspecto financeiro através do *hedge* natural. O acirramento da concorrência no mercado brasileiro teve como consequência a saturação do mercado interno, gerando ociosidade em algumas empresas brasileiras. Reagem buscando novos mercados no estrangeiro. É fundamental a contribuição que o aperfeiçoamento tecnológico constante proporciona à empresa como um todo, seja em forma de materiais, equipamentos ou processos.

Ao exportar, as empresas ficam menos vulneráveis às variações cambiais, gerando segurança financeira pelo *hedge* natural em relação às operações de importação, que, em sua maioria, atendem ao mercado interno. Para o diretor comercial, de um modo geral, as exportações externas são benéficas, pois disponibilizam moeda forte e geram aprendizado significativo para a empresa.

Em termos de planejamento de produção, o impacto é negativo, segundo o Diretor Comercial, pois algumas vezes, se faz necessário interromper a produção do mercado interno para produzir um item para atendimento ao mercado externo. Nem sempre é possível planejar o que está sendo comercializado, em função de oportunidades que aparecem.

Em relação à importação, é positivo considerar que se pode importar mercadorias de melhor qualidade, com prazos dilatados, a juros suportáveis. Mas negativo, quando se considera o fator custo, que num primeiro momento parece favorável, mas pode tornar-se desvantajoso, pela dificuldade de planejar o consumo no Brasil. A oscilação do mercado faz oscilar o planejamento de vendas, o planejamento de compras de insumos que pode afetar o lucro final da empresa. Ao final de um ano, toda a vantagem julgada positiva pode se anular. No início do ano de 2000, a empresa tinha perspectiva de vendas de 94 mil de toneladas,

reduziu-se para 84 mil toneladas em julho, e, como consequência, os programas de importação sofreram um impacto negativo em função dessa diferença, o que gerou um custo adicional de estocagem (Diretor Comercial). A vantagem da compra no mercado interno é que a empresa só adquire o que necessita e não precisa estocar.

Registra-se um acréscimo qualitativo na empresa com o processo de internacionalização. A busca da plena utilização da capacidade instalada permite diluir custos nas operações e maximizar utilização de recursos na organização.

Em segundo lugar, a inserção nos mercados internacionais, possibilita à organização identificar as necessidades, desejos e comportamento dos consumidores em vários lugares do mundo e o que estão consumindo nos mercados mais desenvolvidos e quais tecnologias respaldam esses produtos. O conhecimento dessas tecnologias permite melhorar a competência da organização em relação à produção, produtos e processos.

Outro aspecto fundamental no processo é a proteção através de *hedge*, na medida em que a organização importa máquinas, equipamentos, insumos, peças para reposição para o atendimento global da empresa, mas com ênfase no mercado interno.

Entretanto, observa-se que o ganho significativo no processo é o aprendizado com o mercado mundial. Apesar de existirem entraves nas negociações internacionais, é fato que a integração entre mercados é um processo irreversível e as empresas brasileiras terão que se preparar para essa realidade. Apesar da Garoto ter tecnologia desenvolvida e produtos de alta qualidade, o contato com mercados mais dinâmicos e exigentes como o americano, canadense, australiano permitem à organização apreender novos conceitos e desenvolver novas competências.

Quanto às dificuldades na programação, cabe à organização desenvolver tecnologias de informação que permitam otimizar e flexibilizar a linha de produção de forma racional para atender tanto ao mercado interno quanto ao mercado externo. Observa-se que as interrupções na programação podem ser vistas sob a ótica de investimento em mercados potenciais.

Outro aspecto a ser observado é o impacto das fontes de suprimento externas na organização. A empresa poderá fazer um estudo sobre a importância da fonte de suprimento, observando sempre os critérios qualidade e preço na composição final do produto. Pode-se

ressaltar as dificuldades que a empresa está encontrando nos processos de importação e a importância da busca de soluções através de técnicas que auxiliem o processo, seja por uma programação efetiva ou previsões na alteração da demanda.

4.2.24 Principais problemas ou dificuldades encontradas no processo de internacionalização

Os principais problemas e dificuldades encontrados no processo, segundo o gerente de comércio exterior, refletem a carência em diversos pontos, como:

- a) comprometimento e visão da empresa;
- b) agregação de recursos;
- c) monitoramento das atividades no exterior;
- d) logística eficaz;
- e) produtos mais acessíveis;
- f) estrutura da distribuição mais eficaz; e
- g) estrutura de acesso ao pequeno varejo.

Internamente, uma das principais dificuldades está na produção, pela necessidade de conscientização das pessoas quanto ao atendimento dos requisitos de cada mercado internacional, tanto legais quanto culturais. A empresa está se preparando para o processo de internacionalização, exigindo uma profunda mudança cultural. A dificuldade de comunicação limita as ações no processo. As barreiras significativas são internas à empresa. A área de recursos humanos é vital no processo e é fundamental que invista no processo para disseminar e desenvolver a conscientização na empresa. Segundo o Gerente de Comércio Exterior “às vezes, temos que massagear o ego e dizer: o produto que você fez está exposto na Austrália. Esse não é um trabalho nosso, e sim do departamento de recursos humanos”.

Para o diretor comercial, um dos maiores problemas referem-se à comercialização em pequenas quantidades, gerando custos adicionais de aquisição e de logística. Outra problemática é a burocracia relativa à exportação que dificulta o processo. Como a empresa

tem pouca experiência no comércio exterior, o pessoal da área convive com situações de apagar incêndio em função de ínfimos problemas que surgem no dia-a-dia.

As barreiras externas impostas por alguns países tornam inviável a exportação para a Europa, por ser extremamente protecionista no setor de chocolates. Existem outros mercados que têm barreiras naturais como a África, onde as barreiras são logísticas, e no Oriente Médio, as barreiras são culturais. Mas a grande trava é a comunidade européia.

Outro ponto relevante é a complexidade de se compatibilizar um produto alimentício elaborado para um país tropical para diversos países com climatizações diferenciadas (Diretor Comercial).

Nota-se que o principal problema interno à empresa é o comprometimento no processo. Para que qualquer programa ou processo se efetive em uma organização, é necessário que a alta administração se comprometa, eliminando barreiras que dificultem sua implantação. Observa-se uma grande preocupação das pessoas envolvidas com o comércio exterior com esse aspecto e já existem algumas ações buscando minimizar seus efeitos. Outros problemas internos à empresa, de alguma forma, derivam da falta de comprometimento. Na medida em que a organização equacionar esses problemas, estará indiretamente solucionando outros.

Em relação às barreiras externas, identificam-se como principais as barreiras legais, naturais ou logísticas. A empresa concentra seus esforços em mercados em que essas barreiras não sejam significativas ou que possam ser ultrapassadas.

Diversas problemáticas foram identificadas nos mercados pontuados, segundo o gerente de comércio exterior, como:

- a) Argentina – nacionalismo exacerbado. O povo argentino está criando um antagonismo aos produtos brasileiros, por entenderem que o brasileiro está dizimando a indústria argentina. Atualmente, a Argentina está passando por uma crise econômica. Esse fato tem se refletido nas trocas comerciais com o Brasil, acentuando a rivalidade existente entre os dois países. Cabe à empresa analisar esse reflexo em seus negócios. Como se trata de um mercado estratégico, o melhor é identificar soluções que minimizem este impacto, desvinculando a imagem do produto com a imagem do Brasil.

b) Estados Unidos – falta de investimento em *marketing*. O mercado exige um aporte significativo de investimento nessa área. Nesse mercado, para se codificar um item em uma cadeia regional, paga-se 40.000 dólares por código de barra. O produto tem direito a ficar noventa dias em gôndola, desde que dê quatro giros do seu estoque inicial nesse período, caso contrário, perde o espaço. A empresa poderá analisar e dimensionar sua atuação nesse mercado para direcionar recursos que, efetivamente, solidifiquem a atuação da empresa nesse mercado. Como alternativa, a Garoto está desenvolvendo um projeto para criação de uma marca própria para uma das maiores redes dos Estados Unidos. O produto seria um bombom bola, com um sabor específico e com a marca própria da rede e não precisa pagar a codificação.

c) Chile – carência de produtos econômicos e dirigidos ao pequeno varejo para competir no mercado.

A partir de delimitação mais exata de sua atuação no mercado, poderá definir estratégias de desenvolvimento de produtos mais acessíveis e direcionar-se ao pequeno varejo. Observa-se que a empresa está estudando formas de atingir esse canal em todos os mercados.

d) Austrália – a maior dificuldade nesse mercado é a logística, pois não tem transporte marítimo direto. É necessário fazer transbordo que pode danificar a mercadoria. E por via aérea o custo é muito alto.

O problema significativo nesse mercado é complexo, porque independe diretamente de ações da empresa. Entretanto, como se trata de um mercado estratégico, recomenda-se aprofundar estudos que identifiquem alternativas viáveis.

e) México – o grande empecilho de crescimento nesse mercado é a limitação financeira do distribuidor local. É excelente nas ações em *marketing*, conhece bem o mercado, mas não dispõe de recursos. Segundo o gerente de comércio exterior, a criação do Garoto México é urgente.

Existe um projeto em andamento para melhorar as parcerias com os distribuidores, através de participação mais efetiva da empresa nos mercados, através do financiamento de parte do estoque. A empresa poderá buscar equacionar essa

limitação com os distribuidores usando uma nova composição que permita expandir a participação no mercado.

4.2.25 **Aprendizado da empresa no processo de internacionalização**

O processo de internacionalização possibilita à empresa obter ganhos relevantes como a capacitação tecnológica. Os maiores benefícios que a internacionalização proporciona à empresa são o arrojo tecnológico, novos produtos, mais agilidade, solidez financeira, capacitação profissional, valorização da empresa, menor vulnerabilidade aos decretos-leis e medidas provisórias e melhoria da formação de mão-de-obra.

Observa-se que um dos aspectos mais importantes no processo é o fato da empresa não ficar exclusivamente dependente do mercado interno. Essa crença permite à empresa ampliar sua visão de mercado, passando a vislumbrar seu consumidor como consumidores de diversos lugares do mundo, com diferenças e similaridades significativas.

Além disso, no processo de internacionalização, a empresa pulveriza riscos e vendas e passa a não depender do mercado interno. O grande risco da internacionalização é a empresa ter um crescimento significativo e ficar vulnerável ao ataque de um grande grupo ou de uma concorrência predadora, segundo o gerente de comércio exterior. E a Garoto já está começando a incomodar em alguns mercados. Como exemplo, a empresa foi entrevistada pela revista americana mais importante do setor de chocolates.

A pulverização do risco é um fator crucial no processo. Uma vez que qualquer Garoto Internacional que venha a ser criada, pode estar, num futuro, financiando algumas operações da Garoto Brasil.

O fato de a empresa atuar em diversos mercados permite diluir riscos, na medida em que se um mercado estiver em retração outros podem estar em plena expansão e a empresa passa não ficar dependente de poucos mercados.

Para a Gerente de *Marketing*, o processo de internacionalização consegue, eventualmente, disponibilizar para o mercado interno oportunidades e diferenciações que existem no mercado externo. Quanto ao aspecto da marca, é fundamental a construção da

marca e a empresa passa a ter conhecimento significativo de sua marca em outros mercados. “É muito rico o aprendizado em relação às características de cada mercado, tipo de apresentação do produto, as oportunidades identificadas do produto ou linha de produtos, a receptividade da marca, enquanto empresa”.

Um dos maiores ganhos no processo é o conhecimento de novos produtos, novas oportunidades, nova visão de mercado. A empresa pode obter vantagens significativas no processo a partir dessa ótica.

Em relação ao mercado interno, o aprendizado no processo de internacionalização ainda não está gerando melhorias, segundo a gerente de *marketing*, pois a atuação da empresa ainda é muito incipiente. Está restrita ao âmbito de *marketing*, do conhecimento de aspectos relativos à marca e produtos. Em alguns mercados, a Garoto ainda está em fase de teste e, ainda existem diversos mercados em potencial em que a empresa não atua. E mesmo em alguns que atua, não são explorados em sua plenitude.

Apesar da consideração de que a participação de mercado ainda é incipiente, os ganhos se refletem, de forma significativa, no mercado interno. O desenvolvimento do Surreals para o mercado americano é um exemplo. A empresa adquiriu conhecimentos sobre aspectos socioculturais de um dos maiores mercados do mundo que demanda produtos sofisticados. As exigências em si, do mercado internacional, as percepções de seu produto em cada mercado, permite uma amplitude na visão que traz benefícios para o mercado interno. Todos esse fatores acarretam na melhoria da competência da empresa como um todo. Entretanto, perde-se parte do esforço despendido no processo por falta de coordenação das ações.

Para o diretor comercial, o aspecto mais importante no aprendizado do processo de internacionalização é saber que a cada dia a empresa tem que se superar, porque o mercado externo exige isso a cada minuto. Isso motiva a empresa a aumentar sua competência.

Segundo o gerente de comércio exterior, a empresa há um tempo valia X, hoje ela vale X mais o valor em cada mercado externo em que atua. Seguramente, vale o dobro. A empresa conseguiu valorizar sua marca em todo o processo.

Cabe à empresa aproveitar esse aprendizado, passando a ter uma visão sistêmica e holística, para que possa melhorar a coordenação dos esforços como um todo e respaldar o processo de internacionalização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, tem-se observado uma mudança significativa no cenário econômico internacional, através da intensificação do comércio entre diversos países. Como consequência, tem-se presenciado um acirramento da concorrência nos mais diversos mercados.

O estudo se assenta no argumento de que, para enfrentar esses desafios e permanecerem competitivas, as empresas passem a buscar novos mercados e desenvolvam estratégias de internacionalização e de *marketing* internacional que permitam expansão de mercado.

Com base no caso estudado, pode-se chegar a diversas conclusões. Considerando o pressuposto de que “a implantação de estratégias de internacionalização e estratégias de *marketing* internacional contribuem para a expansão de mercado da empresa” a pesquisa leva a concluir que a empresa tem expandido sua participação no mercado através do desenvolvimento de estratégias de internacionalização e estratégias de *marketing* internacional, confirmando a suposição da pesquisa, entretanto, essas estratégias não são concretizadas de forma estruturada e coordenada.

Essa afirmativa se deve ao fato de que apesar da empresa ter elaborado um planejamento que definiu as estratégias de internacionalização e redirecionou suas ações, este não foi elaborado de forma sistematizada e a implementação não efetivada de forma estruturada e coordenada, fazendo com que se percam muito dos esforços despendidos no processo e subutilize recursos.

Verifica-se, entretanto, na empresa pesquisada, a existência de uma preocupação com a estruturação e sistematização das estratégias de internacionalização, buscando maior coordenação das ações nesse sentido. Para que o processo se concretize de maneira consistente, se faz necessário que a empresa como um todo se estruture para apoiar e respaldar o processo de internacionalização.

Considerando a forma contingencial e emergente em que o processo era desenvolvido no passado, verificou-se que a empresa passou a elaborar e implementar estratégias mais consistentes, a partir de 1997, focando seu mercado e utilizando formas de entrada que envolvem maior comprometimento de recursos e maior controle. Por falta de recursos e de experiência, a implantação de subsidiárias comerciais restringiu-se aos mercados mais significativos e estratégicos.

Para concretizar o processo de forma consistente, a empresa está elaborando um projeto chamado Garoto Internacional que delimita um modelo de subsidiária comercial a ser utilizado em qualquer mercado, principalmente no que tange aos aspectos administrativos.

Viu-se também que o processo se deu, até certo ponto, de uma forma seqüencial, o que corresponde a um *continuum* que vai da exportação ao investimento. O processo se iniciou com um tipo de exportação mais simples passando para exportação direta e, atualmente, evoluiu para implementação de subsidiárias comerciais em dois mercados, com a perspectiva de estendê-la a outros mercados. O processo evolui, apesar da forma lenta, a partir da experiência que a empresa vai adquirindo.

Identificou-se a necessidade de maior coordenação das ações de *marketing* internacional entre as áreas de comércio exterior e de *marketing*, uma vez que não está claramente delimitada a responsabilidade sobre essas ações. Além disso, nenhuma das áreas tem estrutura de pessoal suficiente para atender às demandas das ações de *marketing* internacional.

Com relação à aplicabilidade dos modelos propostos, pode-se concluir que a empresa não segue um modelo pré-concebido para elaboração e implementação de estratégias de internacionalização. Na prática, utilizam modelos baseados na experiência e nas necessidades e objetivos da empresa. Verifica-se a existência de um processo, ainda que não ideal, mais sistematizado na elaboração e menos estruturado na implementação das estratégias de internacionalização.

O processo se aproxima dos modelos propostos para os critérios de decisão para escolha do modo de entrada, de Keegan & Green (1999); a forma de entrada em mercados de Leersnyder (1982) e as estratégias de expansão em mercado, de Kotabe & Helsen (2000), sem, entretanto considerar todas as variáveis e os modelos na íntegra.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como sugestões para as empresas atuantes ou que pretendem atuar em mercados internacionais, deverão se preocupar com o desenvolvimento de estratégias de internacionalização, de forma estruturada e sistematizada, condizentes com suas competências, recursos e objetivos, buscando a otimização do uso dos recursos e coordenação dos esforços no processo.

Com objetivo de melhorar o desempenho e atuação das empresas brasileiras no mercado internacional, recomenda-se algum aspecto pontual relacionados com ações governamentais que podem efetivamente contribuir para a inserção do produto brasileiro no mercado internacional como: sistematização e disponibilização de informações consistentes sobre o comércio exterior; aglutinação de ações relacionadas ao comércio exterior em um único órgão específico; democratização de linhas de créditos disponíveis para o comércio internacional, para empresas de todos os portes e setores; redução da carga tributária incidente sobre os produtos exportados visando reduzir custos para tornar o produto brasileiro mais competitivo.

Buscando alcançar maior compreensão sobre o tema estudado, a primeira recomendação de ponto a ser explorada em pesquisas posteriores seria analisar outras empresas que operam no mercado internacional, inclusive através de estudos comparativos.

Outra sugestão seria analisar os modelos propostos em empresas de outros setores para verificar de que forma exploram estratégias no processo de internacionalização, o que poderia gerar mais subsídios para a validação dos modelos. Outros estudos poderiam abranger um dos modelos de forma específica, para um entendimento mais profundo de sua aplicação.

Uma análise amostral de empresas brasileiras atuantes no mercado internacional viabilizaria a generalização dos resultados muitas vezes desejados.

6 REFERÊNCIAS

- 1 ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- 2 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. **Indústria da alimentação hoje**. São Paulo, 1999.
- 3 AVERBURG, A. Integração comercial brasileira na década de 1990. In: GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. (Org.). **A economia brasileira dos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- 4 BASSANESI, C.; DE PAOLI, M. Vale fazer brinde. **Amanhã: economia & negócios**. Porto Alegre, v. 15, n. 160, p. 60-63, nov. 2000.
- 5 BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 6 BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- 7 BRASIL. Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio. Secretaria de Comércio Exterior. **Exportação brasileira**. Rio de Janeiro: SECEX, 2000.
- 8 BUENO, FAS. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.
- 9 CHANDLER JR., A D. **Strategy and structure**. Cambridge: The MIT Press, 1962.
- 10 CHOCOLATE bem Brasil. **Comércio exterior informe BB**, Brasília, n. 27, p. 5-11, 2000.
- 11 CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

- 12 CLAVELL, J. **A arte da guerra**: Sun Tzu. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- 13 CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN. **International marketing**. [S.l.]: The Dryden Press, 1995.
- 14 DUTRA, E. E. J. **Joint-ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1997.
- 15 ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- 16 ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON. W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- 17 FAYERWEATHER, J. **Marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 1971.
- 18 FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO. **150 maiores empresas**. Vitória, v. 4, n. 4, nov. 1999.
- 19 _____. **Indústrias Espírito Santo** : cadastro industrial. Vitória, 1998.
- 20 FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 21 FUNCEX. Sondagem empresarial: as exportações trazem mudanças para as empresas? **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 54, p. 13- 18, 1998.
- 22 FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **PGA, Programa de Gestão Avançada**: temas para excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- 23 GAROTO – 70 anos de história. Vitória, 2000.

- 24 GIAMBIAGI, F.; MOREIRA, M. M. **A economia brasileira dos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.
- 25 GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1996.

- 26 GODOY, A. R. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

- 27 _____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

- 28 GONÇALVES, R. et al. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- 29 GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução da dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31–41, out./dez. 1994.

- 30 HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

- 31 INDICADORES ECONÔMICOS. **Informativo do Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo**. Vitória, Ano 2, n. 11, 15 mar. 2000. Encarte Especial.

- 32 JEANNET, Jean-Pierre. Estrategistas na “teia de aranha”. In: **DOMINANDO os mercados globais**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 25-28.

- 33 JEANNET, J. P.; HENNESSEY, D. **Global marketing strategies**. Boston: Loughton Mifflin Company, 1998.

- 34 KAPFERER, J. N. Fazendo as marcas funcionarem no mundo todo. In **DOMINANDO os mercados globais**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 21-25.

- 35 KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- 36 KENEN, P. B. **Economia internacional**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 37 KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 38 KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- 39 _____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.
- 40 _____. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 41 KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- 42 KRUGMAN, P. **Uma nova recessão**: o que deu errado. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 43 KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional**: teoria e política. São Paulo: Makron Books, 1999.
- 44 LEERSNYDER, J.M. **Marketing international**. Paris: Dallog, 1982.
- 45 LEVIT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- 46 LOUREIRO, F. A.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 12-22, jan./mar. 1991.

- 47 MALHOTRA, N. K. **Marketing research**: na applied orientation. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- 48 MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.
- 30 MATHIAS, S. J. **Análise setorial. Alimentos & bebidas**: as novas tendências. Cobertura especial do Sial 2000. [São Paulo]: Gazeta Mercantil, 2000.
- 49 MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, G. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 50 MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 51 OHMAE, K. Gerenciamento em um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 4, p. 217-233.
- 52 PORTER, M. E. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1990.
- 53 _____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 54 _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 55 REZENDE, S. F. L. Expansão internacional: impactos da cultura na escolha do produto e na forma de entrada. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3, p. 59-77.

- 56 RODRIGUES, S. B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: _____. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 3, p. 59-77.
- 57 SIMONSEN, M. H. Apresentação. In: LAMOUNIER, B.; CARNEIRO, D.; ABREU, M. P. **50 anos de Brasil: 50 anos de Fundação Getúlio Vargas**. Rio de Janeiro: FGV, 1994. p. I-XVI.
- 58 STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- 59 TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. Chicago: The Dryden Press, 1991.
- 60 THORSTENSEN, V. **OMC – Organização Mundial do Comércio: as regras do comércio internacional e a rodada do milênio**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.
- 61 THUROW, L. **Cabeça a cabeça: a batalha econômica entre Japão, Europa e Estados Unidos**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.
- 62 VASCONCELLOS, M. A. S.; GREMAU, A. P.; TONETO JUNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 63 VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- 64 VILASCHI FILHO, A. **Globalização e dinâmica regional: relendo a economia capixaba**. Vitória: Cultura ES, 1999.
- 65 WILLIAMSON, J. **Economia aberta e a economia mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- 66 YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. [S.l.]: Sage publications, 1984.

- 67 YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ANEXO

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado

Função do entrevistado.....

Tempo que trabalha na instituição.....

Outros dados.....

1) Dados da Empresa:

- a) histórico da empresa: fundação;
- b) filosofia, missão, objetivos;
- c) estrutura da organização atual – organograma;
- d) mercados e produtos;
- e) concorrência; e
- f) estratégias.

2) Dados da Entrada e Expansão em Mercados Internacionais

- a) Qual a estrutura da organização do Comércio Exterior atual?
 - i) organizacional (organograma);
 - ii) financeira;
 - iii) pessoal; e
 - iv) física.
- b) Quais as relações do Departamento de Comércio Exterior com a Diretoria Comercial?

3) Qual a posição da empresa no mercado em relação à:

- a) *Market share* total;
- b) tecnologia – exclusiva, domínio comum ou retardatária; e
- c) imagem – comparada com a concorrência

- i) empresa; e
 - ii) produto
- d) Quais os objetivos da internacionalização, no curto e longo prazo:
- i) da empresa;
 - ii) da produção;
 - iii) do *marketing*;
 - iv) por mercado; e
 - v) por produto.
- e) Quais os fatores internos condicionantes para internacionalização?
- f) Quais os fatores externos condicionantes para internacionalização?
- g) No processo de internacionalização, como a empresa se posicionou em relação:
- i) ao comprometimento da empresa no processo – aproveitamento de oportunidade eventual ou permanente
 - ii) aos recursos – Disponibilidade de recursos
 - iii) aos riscos - Mercado
 - iv) ao controle Monitorização das atividades no exterior
 - v) ao retorno/Rentabilidade
- h) Como a empresa avaliou as oportunidades estratégicas em cada mercado em função das aspectos abaixo:
- i) culturais;
 - ii) econômicos;
 - iii) políticos; e
 - iv) sociais.
- i) Qual a estratégia de entrada escolhida para internacionalização:
- i) por produto; e
 - ii) por mercado
- Exemplo: Exportação Indireta, *Piggy-back* e Direta
- j) Quais os critérios de decisão considerados para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais?
- k) Quais os critérios utilizados pela empresa na análise dos elementos abaixo:

- i) tamanho e crescimento do mercado;
 - ii) risco;
 - iii) regulamentações governamentais;
 - iv) ambiente competitivo;
 - v) infra-estrutura local;
 - vi) objetivos da empresa;
 - vii) necessidade de controle;
 - viii) recursos internos, ativos e competências; e
 - ix) flexibilidade.
- l) Quais as estratégias de expansão em novos mercados implementadas pela empresa:
- i) por produto; e
 - ii) por mercado.
- m) Qual a estrutura necessária à implementação de entrada e expansão no mercado internacional em relação:
- i) à tecnologia;
 - ii) ao pessoal;
 - iii) à gestão;
 - iv) ao financeiro; e
 - v) *ao marketing*.
- n) Quais as estratégias de *marketing* específicas, definidas por mercado, em relação à:
- i) ao produto
 - *design*
 - embalagem
 - cor
 - sabor
 - aroma
 - marca
 - ii) preço
 - básico ou *Premium*
 - iii) distribuição

- direto ou via intermediário;
 - transporte; e
 - perfil do varejo.
- iv) comunicação
- argumento publicitário. contratou agência de
 - agência de propaganda no exterior?
 - mídia publicitária – TV? outros?
- o) Como a empresa faz o monitoramento dos mercados internacionais?
- i) volume de vendas;
 - ii) participação no mercado; e
 - iii) por mercado.
- p) A empresa desenvolveu alguma parceria no processo de Internacionalização em relação:
- i) à produção;
 - ii) à vendas;
 - iii) à distribuição;
 - iv) à comunicação; e
 - v) à pesquisa de *marketing* internacional.
- q) A empresa adaptou produtos para atender os mercados internacionais? A empresa considerou as diferenças e similaridades no processo de adaptação?
- r) Qual evolução da internacionalização das fontes de suprimento da empresa?
- s) Quais os resultados obtidos como processo de internacionalização?:
- i) por mercado; e
 - ii) por produto.
- t) Quais as perspectivas da empresa no comércio internacional: por mercado, por produto e para a empresa?
- u) Quais as mudanças ou melhorias ocorridas na empresa em função do processo de internacionalização em relação à:
- i) tecnologia;
 - ii) pessoal;

- iii) gestão;
 - iv) organização; e
 - v) estrutura de *marketing*.
- v) Qual o montante de investimentos recentes para alavancar o processo de internacionalização?
- w) Qual o impacto das operações externas em relação às internas?
- x) Quais os principais problemas e dificuldades encontrados no processo de internacionalização?
- y) Descreva sobre o aprendizado da empresa no processo de internacionalização.

