UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE
CASOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS QUE ATUAM NO MERCOSUL**

CELSO AUGUSTO RIMOLI

Orientador: Prof. Dr. GERALDO LUCIANO TOLEDO

São Paulo
1996

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Denisard Cnéio de Oliveira Alves

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MARKETING ESTRATÉGICO E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE
CASOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS QUE ATUAM NO MERCOSUL**

CELSO AUGUSTO RIMOLI

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de São
Paulo como parte dos requisitos para obtenção do título de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. GERALDO LUCIANO TOLEDO

São Paulo
1996

Rimoli, Celso Augusto

Marketing estratégico e competitividade: um estudo de casos
em empresas brasileiras que atuam no mercosul /
Celso Augusto Rimoli. -- São Paulo: FEA/USP, 1996.
146 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia

1. Marketing estratégico 2. Marketing tático-operacional
3. Internacionalização 4. Competitividade I. Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.8

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo, meu orientador, pela paciência e apoio durante esses anos de trabalho conjunto.

Às empresas entrevistadas, BAUMER S/A, nas pessoas dos Srs. Ruy Baumer, e Chrystian Vives; e FREIOS VARGA S/A, nas pessoas dos Srs. Celso Varga, José Odécio de Nadai e Mário Boscolo, pela boa vontade, seriedade e atenção no fornecimento das informações que compõem a pesquisa deste trabalho.

À CAPES, Coordenadoria de Aperfeiçoamento em Ensino Superior e ao Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, pelas bolsas de estudos concedidas, que tornaram viável a concretização deste trabalho.

Ao Marcelo Perrissè, por sua atenção e acompanhamento durante a realização de entrevistas na Argentina, além da amizade.

À Felícia, que esclareceu pontos importantes da transcrição para o português da entrevista realizada em espanhol.

Aos colegas do curso de Seminário de Elaboração de Pesquisa em Administração (EAD-750), cujas sugestões e críticas muito contribuíram para aperfeiçoar esta dissertação.

Aos professores das diversas disciplinas que cursei no Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, pela solidez dos ensinamentos ministrados.

Aos amigos da FEA, pelo apoio e companheirismo durante todo o curso.

À Lenita, pelo cuidado na revisão gramatical e sugestões de estilo.

E por fim, à Eliane, pela torcida, carinho e apoio durante esses anos.

Dedico este trabalho aos meus pais,

Cosme A. S. Rimoli e
Luiza U. Barrichello Rimoli

RESUMO

Nesta dissertação, busca-se examinar atividades de marketing estratégico na competitividade de empresas brasileiras que atuam no Mercosul. Em primeiro lugar, é realizada uma discussão envolvendo as últimas tendências mundiais no cenário sócio-político-econômico que motivaram a exploração do tema.

Em seguida, constrói-se o referencial teórico para a realização do trabalho, em que se exploram conceitos-chaves relativos à administração e planejamento estratégico, ao marketing estratégico, tático-operacional e global e também à competitividade, procurando-se enfatizar suas interfaces e complementaridades.

Nesse ponto, são apresentados os resultados de uma pesquisa exploratória com base em um estudo de casos, envolvendo a atuação de duas empresas industriais brasileiras de diferentes setores nos países do Mercosul, em que se procura investigar o processo de gerenciamento relativo ao corpo teórico constituído.

São feitas então as considerações finais e explicitadas as limitações e contribuições do estudo, bem como sugestões para estudos futuros.

ABSTRACT

This dissertation examines activities of strategic marketing in the competitiveness of brazilian companies that deal with Mercosur. First, there is a discussion involving the major world trends related to the socio-political and economic scenario that motivated the adoption of this subject.

The theoretical framework on which this study is based is then presented, and some key concepts related to strategic management and planning are explored, along with strategic, operational and global marketing and competitiveness, with a stress on their interfaces and complementarities.

Results are presented of an exploratory research based on the Case study method, involving the performance of two industrial brazilian companies operating at Mercosur, belonging to different sectors of the economy. The analysis of these results tries to investigate how the managerial process goes along with the theoretical framework.

The final considerations are then presented and the limitations and contributions of the study are stated, as well as some suggestions for future studies.

ÍNDICE

<u>CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO</u>	1
<u>1.1 - Introdução ao tema</u>	1
1.1.1 - Tendências dos mercados mundiais	2
1.1.2 - O aparecimento dos blocos econômicos	5
1.1.3 - União Européia (UE)	7
1.1.4 - Japão e Tigres Asiáticos	9
1.1.5 - North America Free Trade Agreement (NAFTA)	11
1.1.6 - Mercado Comum do Sul (MERCOSUL)	13
1.1.7 - O Brasil e o cenário internacional	19
1.1.8 - A internacionalização de empresas brasileiras	20
<u>1.2 - Objetivos do estudo</u>	21
<u>1.3 - Síntese do capítulo</u>	22
<u>CAPÍTULO 2 - CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS</u>	24
<u>2.1 - Pensamento estratégico e marketing</u>	24
2.1.1 - Planejamento Estratégico e Administração Estratégica	24
2.1.2 - Marketing estratégico	30
2.1.3 - Marketing tático-operacional	41
2.1.4 - Marketing global	45
2.1.5 - Modelos de internacionalização de empresas	49
<u>2.2 - Uma noção sobre competitividade</u>	53
2.2.1 - Vantagem e estratégia competitiva	53
2.2.2 - Competitividade e internacionalização de empresas	58
2.2.3 - Três níveis de competitividade	59
<u>2.3 - A importância do marketing na competitividade</u>	61
<u>2.4 - Síntese do capítulo</u>	63
<u>CAPÍTULO 3 - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS</u>	65
<u>3.1 - Tipo de estudo realizado</u>	65
<u>3.2 - Objeto do estudo</u>	68
<u>3.3 - Instrumento de coleta de dados</u>	69
<u>3.4 - A condução da coleta de dados</u>	69
<u>3.5 - Síntese do Capítulo</u>	71

<u>CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS</u>	73
<u>4.1 - Estrutura da apresentação e análise dos casos</u>	73
<u>4.2 - O caso FREIOS VARGA S/A</u>	73
4.2.1 - Entrevista na FREIOS VARGA S/A (Brasil)	74
4.2.2 - Entrevista na FRENOS VARGA S/A (Argentina)	86
4.2.3 - Considerações sobre o caso FREIOS VARGA S/A	97
<u>4.3 - O caso BAUMER S/A</u>	104
4.3.1 - Entrevista na BAUMER S/A (Brasil)	104
4.3.2 - Entrevista na BAUMER ARGENTINA S/A (Argentina)	117
4.3.3 - Considerações sobre o caso BAUMER S/A	125
<u>4.4 - Síntese do capítulo</u>	132
 <u>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES</u>	 134
<u>5.1 - Considerações finais</u>	134
<u>5.2 - Limitações, contribuições e sugestões para estudos posteriores</u>	138
<u>5.3 - Síntese do capítulo</u>	139
 BIBLIOGRAFIA	 140
 ANEXOS	 143
Anexo 1 - Cartas de apresentação	144
Anexo 2 - Roteiro utilizado para coleta de dados primários	147

FIGURAS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1 - Países da Tríade	3
FIGURA 2 - O ciclo do planejamento estratégico (PE)	28
FIGURA 3 - Ambiente de marketing	32
FIGURA 4 - Conceito tridimensional de marketing	34
FIGURA 5 - Dimensão gerencial de marketing	35
FIGURA 6 - Modelo de internacionalização tipo U-M	50
FIGURA 7 - Modelo de internacionalização tipo I-M	51
FIGURA 8 - Modelo de decisão para internacionalização de empresas	52
FIGURA 9 - As cinco forças competitivas	55
FIGURA 10 - Cadeia genérica de valor	57
FIGURA 11 - Sistema de valores	58
FIGURA 12 - FREIOS VARGA S/A - Organograma	76
FIGURA 13 - FRENOS VARGA S/A - Organograma	88
FIGURA 14 - BAUMER S/A - Organograma	106
FIGURA 15 - BAUMER ARGENTINA S/A - Organograma	119
QUADRO 1 - FREIOS VARGA S/A - Síntese das informações coletadas	103
QUADRO 2 - BAUMER S/A - Estratégias gerais adotadas	108
QUADRO 3 - BAUMER S/A - Síntese das informações coletadas	131
TABELA 1 - Indicadores básicos - EEE	9
TABELA 2 - Indicadores básicos - Bloco Asiático	11
TABELA 3 - Indicadores básicos - NAFTA	12
TABELA 4 - Os números do MERCOSUL	15
TABELA 5 - Argentina - alguns indicadores macroeconômicos	16
TABELA 6 - Uruguai - distribuição de renda	18
TABELA 7 - Exportações brasileiras	20
TABELA 8 - FREIOS VARGA S/A - composição acionária	75
TABELA 9 - FREIOS VARGA S/A - composição do faturamento	79
TABELA 10 - FRENOS VARGA S/A - composição acionária	87
TABELA 11 - FRENOS VARGA S/A - composição do faturamento	92
TABELA 12 - Informações sobre a FRENOS VARGA S/A	95
TABELA 13- BAUMER S/A - Informações sobre negócios internacionais	113

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1 - Introdução ao tema

O mundo tem passado por um período bastante turbulento, em que muitas vezes mudanças importantes ocorrem de modo surpreendente, seja por sua magnitude diante dos fatos mundiais que estabelecem, ou pela velocidade em que se processam. Conforme Marcovitch¹, mudanças radicais ocorrem nos âmbitos geo-estratégico, político-ideológico e sócio-econômico, delineando uma nova geografia mundial. No âmbito geo-estratégico, a revolução das telecomunicações e das novas tecnologias precipitam a globalização dos mercados, redesenhando os contornos econômicos e bélicos dos países; no plano político, correntes ideológicas desaparecem do cenário internacional, como ocorreu na Rússia e países do leste europeu, ao mesmo tempo, em que a democracia é questionada, na Europa e América Latina; já no âmbito sócio-econômico, emerge a preocupação da sociedade com as próximas gerações, gerando uma mentalidade ambientalista que impõe restrições à atividade empresarial.

Nessa linha, Alaby² observa que, há alguns anos, o mundo era dominado por antigos paradigmas, ou seja, "regras fixadas por anos de tradição intocada", em que se tinha, de um lado, o *boom* americano e de outro, a União Soviética como império do mal, caracterizando um mundo bipolar, a realidade do muro de Berlim e uma série de dúvidas sobre a efetividade da integração econômica européia. Tudo isso modificou-se muito rapidamente, pois houve a constituição da Comunidade dos Estados Independentes (antiga União Soviética) a unificação das Alemanhas e avanços notáveis rumo à integração da União Européia (UE).

Essas mudanças importantes não trazem apenas soluções, mas também alterações problemáticas, que é preciso equacionar. Como exemplo, pode-se mencionar uma das conclusões da Habitat 2 - Conferência das Nações Unidas³ que afirma que a globalização está provocando a desintegração social das mega-cidades, especialmente no terceiro mundo, em vista das precárias condições de vida de grandes contingentes populacionais nas grandes cidades. Outros acontecimentos importantes, ainda que não profícuos, são a guerra civil na antiga Iugoslávia e a pobreza extrema de países como a Somália e a Albânia, entre outros aspectos da conjuntura internacional. Todos esses acontecimentos mundiais contribuem para que o ambiente internacional se torne mais

¹ MARCOVITCH, J. - Competitividade e tecnologia no Brasil - p. 02-04.

² ALABY, M. - O futuro das Américas *in* Mercosul (Revista de Negócios) - abril/93 p. 04.

³ FOLHA DE S. PAULO - p. 3-6 - 02/11/95.

instável e mutante, repercutindo no jogo de força das nações e das empresas, que cada dia mais estão internacionalizando as suas atividades.

Nesse panorama, novas relações econômicas e comerciais são negociadas entre os países, o que os torna mais interdependentes no que se refere a comércio, serviços, tecnologia, investimentos etc. Como consequência, observa-se cada vez mais intensamente a globalização da economia e a consolidação de blocos econômicos pelo mundo, como por exemplo:

- União Européia (UE);
- Japão e Tigres Asiáticos;
- North America Free Trade Agreement (NAFTA);
- Mercado Comum do Sul (MERCOSUL).

Ao comentar a concretização destas tendências, Alaby⁴ coloca que "a formação de blocos econômicos - segundo o FMI há 53 deles espalhados pelo mundo - justifica-se na medida em que se caminha para o mercado global, em ambiente extremamente competitivo, onde a produtividade, qualidade e custo baixo serão fatores determinantes."

1.1.1 - Tendências dos mercados mundiais

Segundo Ohmae⁵, o mundo divide-se hoje economicamente em três pólos ou regimes principais, que constituem a Tríade, ilustrada na figura 1, a seguir:

⁴ ALABY, M. - O futuro das Américas *in* Mercosul (Revista de Negócios) - abr/93 - p. 04

⁵ OHMAE, K. - Poder da tríade. (A Emergência da Concorrência Global) prefácio - p. XVIII

FIGURA 1 - Países da Tríade

Nota: Af África; CE Comunidade Européia; J Japão; AL América Latina; US Estados Unidos

FONTE: OHMAE, K. - Poder da Tríade - A Emergência da Concorrência Global - Pioneira - 1.989 - p. 118.

Nessa figura, pode-se notar que as três regiões do triângulo central - em cujos vértices estão representados os EUA, CE e Japão - constituem hoje pontos altamente estratégicos para as empresas multinacionais e globais, pois daí provêm os desafios da concorrência global e da tecnologia. Ohmae⁶ sustenta que estas empresas devem estar presentes nas três regiões, para desempenhar suas atividades com sucesso diante destes desafios, relegando a um segundo plano o investimento em países recém-industrializados ou em desenvolvimento:

"Na verdade, a Tríade tem quatro lados. Cada participante de tecnologia avançada tem de lidar com as três regiões da Tríade e mais uma região em desenvolvimento, num total de quatro: o Japão com a Ásia, os europeus (. . .) com a África e Oriente Médio, e os EUA (. . .) com a América Latina"

O autor não desconhece que, na realidade, essas relações são multilaterais, ou seja, cada pólo ou região principal tem de lidar com virtualmente todos os países do mundo, mas coloca que elas são mais intensas nos pontos descritos e há tendência crescente de que ocorram conforme indicado.

⁶ OHMAE, K. - O poder da tríade - p. 117

Ao nível dos mercados consumidores, Ohmae⁷ coloca que, para os países da Tríade, " . . . o 'gap' das gerações - a diferença vertical entre os grupos de idade - é mais pronunciado que as diferenças em gostos através das fronteiras nacionais".

Isso ocorre, segundo o autor, em função de diversos fatores, como a renda pessoal disponível, a penetração da televisão nos lares, o acesso à educação de nível superior e a infra-estrutura tecnológica disponível, que tendem a ser intensos e uniformes nestes países, trazendo certa homogeneização aos mercados consumidores por grupos etários, diluindo as diferenças nacionais. Esses países, ditos ricos, possuem também certas características e problemas parecidos: constituem economias maduras e estagnadas, seus custos sociais estão em ascensão, suas populações estão envelhecendo, faltam empregos para trabalhadores qualificados e os desenvolvimentos tecnológicos geralmente estão associados a custos crescentes de pesquisa e desenvolvimento. Se essas similaridades forem levadas em conta, produtos universais (no âmbito desses países) podem ser desenhados. Embora alguns produtos ainda tenham de ser fabricados para mercados específicos, a crescente similaridade, apontada por este autor, nos países que compõem os três blocos econômicos mais desenvolvidos, tendem a incentivar os respectivos desenvolvimentos tecnológico e mercadológico numa mesma direção. Comparativamente, os países em desenvolvimento e recém-industrializados, onde esses fatores ocorrem menos intensamente e sem uniformidade, deverão se manter heterogêneos e, portanto, à margem dos produtos globais. Concluindo sua linha de pensamento, Ohmae⁸ considera que as empresas que querem " . . . marcar presença em cada um dos 150 países do mundo, acabam percebendo que seus recursos estão repentinamente exauridos. Ou então, mergulham em problemas insolúveis de concorrência desigual e acabam perdendo dinheiro nos mercados que realmente contam, apesar de estarem muito bem colocadas em mercados de países pequenos e estrategicamente insignificantes".

Entretanto, Belli⁹, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, encara essa problemática sob outro prisma, colocando que as economias das nações industrializadas - a cada dia mais envolvidas com as chamadas "transações globais" - deixaram de lado duas enormes áreas do globo, que compreendem mais de 60 países, 20% da população mundial, e uma parte ainda maior de seus recursos naturais: a América Latina e a África. Sem deixar de reconhecer os problemas estruturais dessas regiões, como por exemplo a pobreza e a instabilidade econômica, além das políticas protecionistas e da presença forte do Estado nessas economias, o autor coloca que

⁷ OHMAE, K. - O poder da tríade - p. 24.

⁸ Ibidem - p. 28

⁹ BELLI, P. - Globalizing the Rest of the World in *Harvard Business Review* - p. 50-55.

importantes mudanças na linha de liberalizações, privatizações e estatização declinante estão ocorrendo nesses países de modo cada vez mais intenso, o que pode significar excelentes oportunidades para investimentos. O artigo também cita a possível integração das Américas, ou integração hemisférica, ventilada pelo governo norte-americano, por meio de três ações básicas: a disposição dos EUA de negociar acordos comerciais com vistas à formação do bloco hemisférico; a intenção de reduzir as remessas de pagamentos dos países endividados; a proposta de constituir um fundo multilateral com a finalidade de promover reformas estruturais e privatizações entre outras medidas. A integração hemisférica pode representar um mercado com cerca de 680 milhões de pessoas, e um PIB da ordem de US\$ 6,0 trilhões.

Consoante esse modo de ver as coisas, Marcovitch¹⁰ aponta alguns dados que indicam ser interessante para as empresas que operam internacionalmente examinar com atenção os países do terceiro mundo, ao comentar o trabalho de Fernando Fajnzilber, "Transformação Produtiva com Equidade" de 1.990:

"O setor de flores na Colômbia, o complexo avícola e o setor cítrico no Brasil, o cultivo de camarões no Equador, a produção de híbridos na Argentina e o complexo agrícola chileno, constituem alguns exemplos de 'ilhas de modernização'. São 'ilhas' que utilizam tecnologias modernas com novas formas de organização e participam ativamente no comércio internacional. Sua vocação expansionista é acompanhada por iniciativas inovadoras nas relações de trabalho".

Assim, dado o contexto apresentado e também em função da velocidade e da direção com que as mudanças vêm ocorrendo, acredita-se que haja nos países em desenvolvimento e recém-industrializados reais oportunidades de investimento e crescimento para as empresas que atuam com maior ênfase nos países da Tríade. É provável que esses mercados não sejam tão pequenos ou estrategicamente insignificantes, como foi afirmado há pouco, especialmente quando organizados em blocos.

1.1.2 - O aparecimento dos blocos econômicos

Para prosseguir nesta discussão, é oportuno examinar como se deu o processo de globalização e a constituição dos principais blocos econômicos. Quanto à origem dos blocos, pode-se dizer que a construção de mercados sem fronteiras dentro de uma determinada região começou a se dar a

¹⁰ MARCOVITCH, J. - Competitividade e tecnologia no Brasil - p. 02

partir da Conferência de Yalta, que em 1945 reuniu estadistas dos EUA, Inglaterra e União Soviética (respectivamente Franklin Roosevelt, Winston Churchill e Joseph Stalin) e cujo resultado foi constituir dois grupos de países ideologicamente antagônicos operando segundo modelos econômicos distintos: o Pacto de Varsóvia e a OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte. O primeiro grupo reunia países socialistas e comunistas e o segundo países capitalistas. Segundo Keegan¹¹, as décadas que procederam à Segunda Guerra Mundial constituíram um período de expansão de empresas nacionais rumo aos mercados internacionais sem paralelo na história. Passou a haver um grande movimento mundial de internacionalização de atividades e uma maior necessidade de relacionamento entre os países, que juntamente com outros condicionantes político-econômicos acabaram influenciando na organização dos países em blocos e que resultou na mudança de paradigma mencionada no início deste texto.

Nesse ponto, serão sucintamente descritos os três principais blocos: o europeu, o asiático e o norte-americano, que compõem a Tríade; bem como o MERCOSUL, que constitui o âmbito da pesquisa realizada neste trabalho. Antes, porém, serão definidos os acordos entre países que deram origem aos blocos econômicos como são conhecidos hoje. Em geral, os blocos têm seguido um padrão progressivo de integração, que pode ser classificado em 05 estágios, de acordo com Thorstensen e outros¹²:

- Zona de livre comércio - constitui a primeira fase de integração econômica e se efetiva por meio da negociação de um tratado que estabelece a criação de uma zona em que as mercadorias dos países interessados podem circular livremente, sem a existência de barreiras tarifárias, técnicas (padrões diferenciados), de saúde (controles sanitários), fiscais (taxas ou impostos discriminatórios) e físicas (controles de fronteiras). São exemplos de zonas de livre comércio a EFTA (European Free Trade Agreement) formada por países nórdicos e trans-alpinos e o NAFTA.
- União aduaneira (ou alfandegária) - é uma zona de livre comércio a que se acrescenta uma tarifa externa comum a produtos oriundos de países terceiros. É a segunda fase da integração econômica entre países e exige um grande esforço para a compatibilização das políticas econômicas e de comércio exterior dos países-membros para que possa ser efetiva. Como exemplos, podem ser citados o MERCOSUL, até o final de 1994 e a CEE - Comunidade Econômica Européia, em sua fase inicial.

¹¹KEEGAN, W. - Multinational Marketing Management - p. 01

¹²THORSTENSEN e outros - O Brasil frente a um mundo dividido em Blocos - p. 39-42

- Mercado Comum - é considerado a terceira fase de integração entre países, em que, além da livre circulação de mercadorias entre seus membros e uma tarifa externa comum, se estabelece também a livre circulação de pessoas, serviços e capitais. Isso exige a criação de instituições supranacionais para a determinação de legislação e políticas comuns, acima das nacionais. Implica também a harmonização das legislações fiscal, trabalhista e de sociedades e a criação de um orçamento comunitário para implantação das políticas comuns. Exemplo de mercado comum é a Comunidade Européia (CE), até 1994.
- União monetária - essa é a quarta fase da integração e pressupõe a implantação e o aprofundamento do mercado comum entre seus membros. A coordenação das políticas econômicas deve ser muito estreita, principalmente no que se refere a taxas de juros, inflação, políticas monetárias e índices estabelecidos de déficits públicos, além da criação de um banco central para a união. A conclusão desse processo deve ser a criação de uma moeda única para todos os países envolvidos, com o desaparecimento ou não das moedas nacionais. Como exemplo de processo de criação de uma união monetária tem-se o Tratado de Maastricht, que criou a União Européia em substituição à CE.
- União política - é a última fase da integração, que pressupõe, além de tudo que constitui a união monetária, o estabelecimento de políticas comuns de relações externas, de defesa e de segurança. Não se tem nenhum exemplo concreto de união política, sendo a UE a que mais se aproxima desse conceito atualmente.

1.1.3 - União Européia (UE)

De acordo com Thorstensen¹³ a idéia de uma unidade política européia, em que se conservasse a independência e identidade nacionais é muito antiga, remontando mesmo a Carlos Magno, mas sua consolidação só foi conseguida quando passaram a ser claras as vantagens da complementaridade econômica, a partir da destruição causada pela 2a. Guerra Mundial. O surgimento de um grupo de países praticando economia de mercado com privilégios alfandegários mútuos deu-se em abril de 1951, com a constituição da CECA - Comunidade Européia do Carvão e do Aço, grupo composto por França, Itália, Bélgica, Alemanha Ocidental, Holanda e Luxemburgo. Em março de 1957, com a assinatura do Tratado de Roma pelos mesmos 6 países mencionados, foi criada a CEE - Comunidade Econômica Européia e a CEEA -

¹³ THORSTENSEN, V. - Tudo sobre Comunidade Européia - p. 32-37

Comunidade Européia de Energia Atômica (ou EURATOM), o que constituiu o primeiro marco oficial da criação de um bloco econômico no planeta. Nessa época, somente cerca de 30% do comércio era realizado dentro de seu âmbito e 70% fora. Estas instituições internacionais, CEEA, CEEA e CEE, cada uma com seu respectivo tratado de criação, passaram a constituir uma única instituição em 1965 e passaram a ser designadas por Comunidade Européia - CE.

Thorstensen¹⁴ também coloca que a transição da CE dos 06 para a CE dos 12 países deu-se em meio a sérias crises políticas entre os defensores do aprofundamento do mercado comum e os defensores da adesão de novos países. O Reino Unido, que além de ter outros interesses, até então não acreditava no sucesso da CE, constituiu a EFTA (*European Free Trade Association*), juntamente com Áustria, Suíça, Dinamarca, Noruega, Suécia e Portugal. Em 1972, após várias tentativas de integração, o Reino Unido, a Dinamarca e a Irlanda passaram a integrar a CE. A Grécia assina seu tratado de adesão em 1979 e Portugal e Espanha em 1985. Desse modo, atualmente a CE conta com 12 países (Alemanha, França, Itália, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Dinamarca, Irlanda, Noruega, Grécia, Espanha e Portugal), e comercializa internamente cerca de 70% dos produtos e serviços elaborados em seu âmbito.

Como mais uma etapa da integração européia, em fevereiro de 1992 foi assinado o Tratado da União Européia, em Maastricht na Holanda. A União Européia (UE) pressupõe, além de um aprofundamento das relações monetárias e econômicas, mais um passo na integração política, em assuntos de política exterior e de segurança comum. Esse tratado também prevê a criação do EEE - Espaço Econômico Europeu, ou Bloco Europeu, que constitui um quase mercado comum entre os países que compõem a UE e os que compõem a EFTA (atualmente são 06: Noruega, Suécia, Finlândia, Islândia, Áustria e Suíça). É um quase mercado comum porque permite a circulação de mercadorias, pessoas, serviços e capitais excetuando-se os produtos agrícolas e porque a Suíça optou por ficar fora do EEE; contudo, os fortes laços comerciais que a unem aos demais países permitem que se considere esse país como parte integrante do bloco europeu.

A UE passou então a constituir uma grande potência econômica, com cerca de 328 milhões de habitantes, número que ultrapassa a população dos EUA. A tabela 1 a seguir mostra alguns números do EEE, subdividido em UE e EFTA:

¹⁴ THORSTENSEN, V. - Tudo sobre Comunidade Européia - p. 38-40

TABELA 1 - Indicadores básicos - EEE

	População milhões	PIB US\$ bilhões	PIB/capita USD	Cresc. anual PIB 80-90
UE	327,8	6.320	19.288	2,2
EFTA	32,2	854	26.522	2,5
EEE	360,0	7.174	19.928	2,2

FONTE: Thorstensen e outros. - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos - p. 62. Dados de 1990.

Assim, a UE constitui hoje o bloco mais evoluído e maduro do ponto de vista da integração de seus membros e já ultrapassou a categoria de mercado comum, estando a caminho da implantação da união monetária, o que deverá se dar até 1999.

1.1.4 - Japão e Tigres Asiáticos

O bloco asiático é composto por Japão, China, os chamados "NICs" (*New Industrialized Countries*: Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura e Hong Kong) e os chamados "ASEAN" (*Associated South East Asian Nations*: Malásia, Indonésia, Tailândia, e Filipinas) totalizando 10 nações.

Os países que compõem esse bloco não estabeleceram um tratado formal criando qualquer um dos tipos de integração econômica mencionados, conforme tem acontecido com a maioria dos outros agrupamentos de países interessados em buscar vantagens econômicas mútuas. Entretanto, isso não impediu que nos anos 80 as trocas comerciais entre eles crescessem em ritmo acelerado, como nos demais blocos mundiais, conforme observam Kunzler e Maciel¹⁵. Além disso, esses países estão longe de constituírem um grupo homogêneo, com características e interesses comuns. Conforme observa Thorstensen¹⁶, há muitas características diferentes. Em primeiro lugar, as dimensões dos países variam significativamente, havendo pequenas cidades-estados como Cingapura e Hong Kong, com menos de 1000 quilômetros quadrados até países continentais como a China, com mais de 9,5 milhões de quilômetros quadrados. Alguns desses países dispõem de ricas áreas agrícolas (Filipinas e Tailândia) e abundância de recursos naturais (Indonésia e Malásia), enquanto outros, como Japão e Cingapura, quase não possuem recursos

¹⁵KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 121

¹⁶THORSTENSEN e outros - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos - p. 205-216

naturais. Uma outra característica importante, o produto anual per capita vai desde os mais altos até os mais baixos do mundo como é o caso do Japão, com US\$ 25.000 e da China, com US\$ 314. Quanto às políticas governamentais, as variações vão do excessivo liberalismo de Hong Kong até o mais forte intervencionismo, como ocorre na Indonésia. Não se deve perder de vista também as diferenças de caráter étnico, religioso, cultural e político são também bastante acentuadas. Por isso tudo, não é muito fácil identificar características comuns a estes países. Deste modo, a denominação de bloco para estes países tem sentido apenas para designar economias localizadas num mesmo espaço geográfico e com fortes laços comerciais. Nas palavras da autora em palestra sobre o tema, esses países funcionam como um "bloco concertado", pois atuam como elementos de uma orquestra em que o maestro é o Japão.

Com exceção de Hong Kong, os países do bloco asiático passaram pelo estágio de substituição de importações antes de entrarem no de industrialização voltada às exportações, como é o caso da maioria dos países subdesenvolvidos. Uma série de condições estimulou a reestruturação desses países e a adoção do segundo estágio de forte industrialização. A principal delas é o tamanho reduzido do mercado doméstico, que conferia às exportações uma dimensão estratégica e as outras relacionam-se a altas taxas de acumulação de capital humano e físico, sistemas de preços realísticos e estabilidade política e macroeconômica.

A tabela 2 traz alguns indicadores básicos referentes à caracterização sócio-econômica desses países, que permitem examinar mais detalhadamente a situação. O bloco asiático é fortemente caracterizado pelo excepcional crescimento das economias que o compõem. Durante o período 1965-1990, o crescimento médio desses países foi quase o dobro do crescimento mundial, com especial destaque para os NICs, que cresceram de 7,7% a 9,5%. Esse resultado foi semelhante no tocante às exportações: nos períodos entre 1965-80 e 1980-90, as exportações mundiais cresceram respectivamente 6,6% e 4,3% e no bloco asiático os crescimentos correspondentes foram de 10,4% e 9,7%.

TABELA 2 - Indicadores básicos - Bloco Asiático

Países	População milhões	PIB/capita US\$	PIB US\$milhões	Área 1.000 Km2	Cresc.PIB/ cap - 80-90
Japão	123,5	23.829	2.492,9	378	4,1%
China	1.133,7	274	364,9	9.561	9,5%
NICS	72,2	7.001	505,1	101	8,1%
Coréia Sul	42,8	5.523	236,4	99	9,7%
Formosa	20,5	8.527	174,8	36	9,0%
Cingapura	3,0	11.533	34,6	1	6,4%
Hong kong	5,9	10.119	59,7	1	7,1%
AESAN	313,4	874	273,8	3.048	4,8%
Malásia	17,9	2.369	42,9	330	5,2%
Indonésia	178,2	602	107,3	1.095	5,5%
Tailândia	55,8	1.437	80,2	513	7,6%
Filipinas	61,5	714	43,9	300	0,9%
BLOCO	1651,9	2.474	4087,1	13.088	6,6%

FONTE: Thorstensen, e outros. - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos - p. 205. Dados de 1990.

1.1.5 - North America Free Trade Agreement (NAFTA)

O bloco da América do Norte começou a ser estruturado na segunda metade da década de 80, a partir de interesses econômicos e comerciais que motivaram a aproximação entre os EUA e o Canadá e posteriormente o México, o que resultou na criação de uma zona de livre comércio - o NAFTA - englobando esses três países, a partir da assinatura de um acordo preferencial em 1992 e de sua ratificação em 1993. Thorstensen e outros¹⁷ afirmam que a meta desse bloco é apenas criar uma zona de livre comércio, com a livre circulação de mercadorias e serviços, bem como a liberalização de investimentos. Assim, pretende-se eliminar progressivamente os obstáculos ao comércio e prever a proteção da propriedade intelectual, para promover o emprego e o crescimento econômico de cada país, reforçando a competitividade de suas empresas nos mercados globais. Para caracterizar numericamente esse bloco e fornecer um suporte para os comentários que se seguem, a tabela 3 apresenta alguns indicadores sócio-econômicos a respeito desses três países.

¹⁷ THORSTENSEN e outros - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos - p. 138.

Tabela 3 - Indicadores básicos - NAFTA

País	População milhões	PIB US\$ bilhões	PIB/capita US\$	Cresc. anual PIB 1980-90
EUA	251,3	5.208	20.724	2,4%
Canadá	26,6	493	18.534	2,8%
México	88,6	209	2.354	1,3%
NAFTA	366,5	5.910	6.276	2,1%

FONTE: Thorstensen, e outros. - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos - p. 138. Dados de 1990.

Como se pode ver pelos números da tabela 3, o país de maior peso político e econômico do bloco são os EUA, que também representam o maior mercado para países terceiros. Assim, seu posicionamento político e suas ações acabam sendo determinantes para o comércio de toda a região. Assim, Thorstensen¹⁸ coloca que, embora não exista uma única política de comércio externo oficial entre os países, uma vez que não se trata de uma união aduaneira, grande parcela das decisões sobre as políticas comerciais dos países membros vêm de Washington.

Esse bloco tem um horizonte de eliminação de barreiras comerciais de 15 anos que deverá ser parcial, pois as transações comerciais estarão sujeitas a regulamentos bastante restritivos. Assim, conforme afirmam Kunzler e Maciel¹⁹, o NAFTA constitui um acordo de livre comércio negociado, que mantém algumas barreiras às transações intra-regionais. Esses autores também colocam que, apesar do grande potencial que o bloco enseja, existem ainda alguns pontos a serem negociados entre os países-membros, como por exemplo o chamado *dumping* social, em virtude dos salários a serem pagos aos mexicanos serem mais baixos e dos riscos de maior poluição ambiental.

De acordo com Thorstensen²⁰, os três pólos econômicos principais (EEE, Japão e Tigres Asiáticos e NAFTA) somam 32 países que são responsáveis por 83% do comércio mundial atual.

¹⁸ THORSTENSEN e outros - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos - p. 199

¹⁹ KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 118

²⁰ THORSTENSEN, V. - Comunidade européia - Palestra, em 16/06/93.

1.1.6 - Mercado Comum do Sul (MERCOSUL)

O Mercado Comum do Sul, composto por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, foi oficialmente constituído a partir de janeiro de 1995, embora persistam restrições à sua total efetivação, referentes, por exemplo, ao estabelecimento de tarifas uniformizadas dos países membros em relação a países terceiros. O MERCOSUL encerra, segundo Alaby²¹, a terceira tentativa de integração latino-americana, que por duas vezes não se efetivou, uma com a ALALC (Associação Latino-Americana de Livre Comércio) e ALADI (Associação Latino-Americana de Integração).

Na verdade, o processo integracionista na América Latina (AL) data de mais tempo. Conforme apontam Kunzler e Maciel²², o sonho de uma AL integrada iniciou com Simon Bolivar e a luta pela independência dos países latinos. Em 1900, no governo Campos Sales e em 1935, com Getúlio Vargas, foram encaminhadas negociações para formar uma aliança entre os países economicamente mais expressivos da AL, o chamado BLOCO ABC, composto por Argentina, Brasil e Chile. Na época, essa idéia foi desaconselhada e desestimulada pelos EUA. Oficialmente, o processo integracionista com fins econômicos se iniciou em 1948, quando a ONU criou a Comissão Econômica Para a América Latina (CEPAL), cujo objetivo era criar um mercado comum latino-americano.

Desde então, foram realizados mais de 15 acordos de aproximação envolvendo países da AL, sendo que os mais significativos, além do MERCOSUL, foram:

- ALALC, datado de 1960, envolvendo Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguai, Peru e Uruguai, que tinha por objetivo criar um mercado comum a partir de um zona de livre comércio, num prazo de até 12 anos. Em 1969, esse prazo foi estendido até 1980.

- ALADI, que foi assinado em Montevideu, em 1980, por representantes dos seguintes países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela. Constitui-se num acordo que de certo modo sucedeu a ALALC, uma vez que reafirmava seus objetivos de criação de um mercado comum entre os países-membros. O surgimento de subgrupos como o MERCOSUL tem reduzido o espaço de negociação da ALADI, dificultando o debate de temas que interessem a todos os países-membros, enfraquecendo assim sua atuação.

²¹ ALABY, M. - O futuro das Américas *in* MERCOSUL (Revista de Negócios) - abr/93 - p. 04

²² KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 134-172

De um modo geral, os fatores que têm dificultado o sucesso desses acordos no sentido de se promover a integração dos países latino-americanos referem-se, segundo Labatut, (citado por Kunzler e Maciel²³) ao fato de estes serem países subdesenvolvidos cujo comércio exterior era tradicionalmente voltado para países fora da América do Sul, em maior ou menor escala. Diferenças estruturais importantes entre os países, um certo individualismo na condução das políticas nacionais e os processos ditatoriais que tomaram conta da maioria deles, somados ao agravamento de suas dívidas externas, também têm engrossado as dificuldades para a efetiva concretização dos acordos entre estes grupos e subgrupos de países.

A sub-regionalização a que procederam os países que compõem o MERCOSUL começou a viabilizar-se com a aproximação do Brasil e da Argentina, no final dos governos militares, a partir de 1984. O impacto da aceleração do processo de integração bilateral motivou o Uruguai e o Paraguai a aproximarem-se daqueles países, para evitar um certo isolamento econômico e comercial. Nesse contexto, em março de 1991 foi assinado o Tratado de Assunção, criando oficialmente o Mercado Comum do Sul.

Para Alaby²⁴ e Stortti²⁵, do ponto de vista econômico, o MERCOSUL apresenta-se irreversível, seja como mercado comum ou apenas como zona de livre comércio, tendo em vista o alto volume de negócios realizados somente entre os dois maiores parceiros, Argentina e Brasil. Nos últimos anos, o Brasil tem sido o segundo maior fornecedor da Argentina, atrás apenas dos EUA. Esses autores também consideram o MERCOSUL não como um fim em si mesmo, mas como fazendo parte de uma estratégia maior, voltada para todo o hemisfério americano, que atinge 30% do planeta, mais de 25% do PNB mundial e 15% de sua população.

Do mesmo modo que existe a possibilidade de outros países europeus integrarem a UE, o MERCOSUL exerce atração sobre o Chile e a Bolívia, segundo o jornal Folha de São Paulo²⁶. Entretanto, esses países deverão formar com o MERCOSUL apenas uma zona de livre comércio; o Chile porque suas tarifas de importação são mais baixas que as praticadas no MERCOSUL e a Bolívia em função de compromissos assumidos com os países do PACTO ANDINO (Colômbia, Equador, Peru e Venezuela).

²³ KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 152

²⁴ ALABY, M. - O futuro das Américas *in* MERCOSUL - Revista de Negócios - p. 04

²⁵ STORTTI, M. - Mercosul, por que não acreditar? (1) *in* MERCOSUL (Revista de Negócios) - p. 50

²⁶ "Mercosul - As fronteiras começam a cair", encarte - Folha de São Paulo-*Clarín* - 26/01/95 - p. 12

A seguir, serão apresentadas algumas características relativas aos países que compõem o MERCOSUL. A tabela 4 fornece alguns números caracterizando os quatro países.

TABELA 4 - Os números do MERCOSUL

PAÍS	ARGENTIN	PARAGUA	URUGUAI	BRASIL	MERCOSUL
	A	I			
Superfície (Km2)	2.780.092	406.752	177.508	8.511.965	11.867.317
População (milhões)	33,1	4,5	3,1	153,9	194,6
Língua oficial	espanhol	espanhol	espanhol	português	
Regime de governo	presiden- cialismo	presiden- cialismo	presiden- cialismo	presiden- cialismo	presiden- cialismo
Moeda	Peso	Guarani	Peso uruguaio	Real	-
Taxa de desemprego (%)	12,5	2,1	10,4	4,0	5,5*
PIB (US\$ bi)	255,3	6,8	11,4	413,1	686,6
Renda per capita (US\$)	7.712	1.511	3.677	2.684	3.528*
Exportações totais (US\$ bi)	11,5	0,6	1,3	32,3	45,7
Importações totais (US\$ bi)	15,7	1,3	1,9	21,1	40,0
Export. p/ Mercosul (US\$ bi)	1,5	0,15	0,35	2,7	-
Import. do Mercosul (US\$ bi)	1,9	0,25	0,62	1,6	-

FONTE: Construído a partir do encarte *Mercosul - As fronteiras começam a cair* - Folha de São Paulo - Publicação Folha de São Paulo-Clarín - 26/01/95 - p. 16.

*Cálculo ponderado pela população de cada país.

ARGENTINA - Segundo Kunzler e Maciel²⁷, em 1890 a Argentina se equiparava aos EUA em nível de vida e, no final dos anos 20, estava entre os dez países mais ricos do mundo. Com a crise de 1930, a Argentina foi obrigada a se concentrar no mercado interno, perdendo a grande penetração que possuía no mercado internacional como fornecedora de carnes e cereais. Já nos tempos áureos do peronismo, por volta de 1950, o nível de vida do país tornara-se 41% inferior ao dos americanos, mas ainda era o melhor da América Latina. A crise dos anos 70 e 80 terminou

²⁷KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 208-212.

por colocar o país em níveis de pobreza semelhantes aos outros países do continente, desestruturando o modelo peronista de alta produção e consumo internos. Para se ter uma idéia do empobrecimento da Argentina, basta examinar alguns indicadores macroeconômicos no início e final dos anos 80, na tabela 5, a seguir:

TABELA 5 - Argentina - alguns indicadores macroeconômicos

Período	Dívida externa	PIB	Inflação
Início anos 80	US\$ 27,1 bilhões	US\$ 85 bilhões	104%
Final anos 80	US\$ 64,7 bilhões	US\$ 53 bilhões	3.079%

FONTE: KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 209-210

A partir da década de 90, a Argentina vem demonstrando inequívocos sinais de recuperação econômica: em 91, seu PIB cresceu 8,5% e a inflação passou por um rápido processo de queda, sendo que já em 94 beirava 1,0% ao mês. Esses indicadores têm permitido a renegociação da dívida externa em melhores bases. Nos anos 90, o principal debate no país é voltado à modernização do estado e do parque industrial em geral, à abertura do mercado etc. Nesse sentido, já foi executado um amplo programa de privatização.

Para o ministro da economia argentino Domingo Cavallo, em entrevista ao jornal argentino *Clarín*²⁸, a união alfandegária deverá trazer aos países-membros novos investimentos e gerar mais empregos, aumentando a produção e o comércio com o resto do mundo. No caso argentino, ele prevê que o crescimento deverá continuar na base de 4% ao ano, e o nível de emprego deverá crescer entre 1,5% e 4,0% ao ano. Para que isso ocorra, é necessário haver políticas econômicas similares entre os 4 países, a fim de que, com o câmbio unificado, a disciplina fiscal e a abertura da economia permitam que a concorrência gere disciplina nos preços.

PARAGUAI - Segundo o jornal Folha de São Paulo²⁹, no passado, esse país procurou sempre figurar como um tipo de pêndulo entre dois antigos rivais, Brasil e Argentina, aproximando-se ora de um ora de outro, para obter concessões em seu benefício. Hoje, é sócio de ambos no Mercosul. Ao contrário dos outros países-membros, o Paraguai é essencialmente rural, sendo que a participação de sua indústria no PIB é de cerca de apenas 23%. Aproximadamente 54% da

²⁸"Mercosul - As fronteiras começam a cair", encarte - Folha de São Paulo-*Clarín* - 26/01/95 - p. 15.

²⁹Ibidem - p. 08.

população vive no campo, onde se concentra a pobreza, pois a metade dos camponeses é pobre. Nos últimos anos, o país vem crescendo algo em torno de 3,7% ao ano.

Kunzler e Maciel³⁰ colocam que a política de livre mercado paraguaia estimula e garante investimentos nacionais e internacionais, promovendo um tratamento equitativo à iniciativa privada em geral, com base numa legislação que concede isenção de impostos de quase todos os tipos às atividades que promovam os interesses do país: aumento da produção de bens e serviços, criação de frentes de trabalho permanentes, fomento às exportações, substituição de importações, incorporação de tecnologias que permitam aumentos generalizados de produtividade e melhor aproveitamentos dos insumos. Nos anos 80, ainda segundo esses autores, houve certa estagnação na economia paraguaia, pois o PIB, em 1980, foi da ordem de US\$ 4,06 bilhões e em 1989, de US\$ 4,13 bilhões. Já a dívida externa, nos anos 80, cresceu de US\$ 0,86 bilhões para US\$ 2,49 bilhões, o que representa um crescimento de 189,5%. A inflação paraguaia é o indicador que apresentou melhor comportamento entre os quatro países, com uma média de 19,7% ao ano, nesse período.

URUGUAI - Até o final dos anos 50, o Uruguai era conhecido pelo apelido de Suíça da América Latina, segundo Kunzler e Maciel³¹. Os autores também colocam que, ainda nos anos 50, tentou-se no país estabelecer uma política econômica de substituição de importações, para reduzir a exportação de produtos agropecuários, sua principal base de sustentação econômica e a importação de manufaturados; mas essa providência não foi bem sucedida. A produção agropecuária estagnou por causa da pequena extensão territorial do país e por não ter havido investimento em tecnologia que permitisse aumentar a produtividade das terras utilizadas. A área econômica acabou complicando as finanças estatais, sobreveio uma crise social e política e o golpe militar, a exemplo do que estava acontecendo em toda a América Latina. A economia uruguaia sofreu mais reveses nos anos 80, com o colapso da política cambial, que prejudicou muitos produtores e poupadores. Nessa década, houve um decréscimo no PIB de cerca de 4,0% entre 1985-90; inflação de até 130% em 1990 além de uma grande escalada da dívida externa. Desde então, está em curso um programa de recuperação gradual do câmbio em relação ao dólar americano.

De acordo com o jornal Folha de S. Paulo³², esse país exibe a menor taxa de analfabetismo da América do Sul e uma das mais altas porcentagens de pessoas com grau universitário em todo o

³⁰KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 218-222

³¹Ibidem - p. 222-226

³²"MERCOSUL - As fronteiras começam a cair", encarte - Folha de São Paulo-*Clarín* - 26/01/95 - p. 10

mundo. Além disso, conta com uma boa infra-estrutura na área de comunicações que pode torná-lo a base de serviços do MERCOSUL. A cidade de Punta del Este, por exemplo, tornou-se um importante centro de turismo e lazer, atraindo muitos turistas argentinos e brasileiros durante a temporada de verão. Isto pode ser incrementado pela construção da ponte Buenos Aires-Colônia sobre o Rio da Prata, como parte do complexo viário que ligaria São Paulo a Buenos Aires. Porém, esse projeto sofre a resistência daqueles uruguaios que temem o impacto que poderá sobrevir à "soberania cultural" do país. Outros vêem no projeto a possibilidade de transformar o país num grande pedágio do MERCOSUL.

Kunzler e Maciel³³ também apresentam dados sobre a distribuição de renda no país, conforme mostra a tabela 6:

TABELA 6 - Uruguai - distribuição de renda

POPULAÇÃO	20,0% mais ricos	60% intermediários	20% mais pobres
% da riqueza nacional	47,0	49,0	4,0

FONTE: Kunzler, J & Maciel, C. - O Mercosul e o mercado internacional - p. 227. Sem especificação de data.

Essa tabela mostra uma distribuição de renda razoavelmente equitativa. Na hierarquização de qualidade de vida dos países da América Latina, que é realizada pela ONU, o Uruguai ocupa ainda o primeiro lugar.

BRASIL - De acordo com Kunzler e Maciel³⁴, o Brasil conheceu um período de mais de 50 anos de crescimento econômico neste século. De 1920 a 1967, seu PNB cresceu em média 6% ao ano, havendo 8 anos em que o crescimento foi da ordem de 10%; a depressão de 1930 revelou, aos poucos, a crescente dependência das importações a que o país estava sendo submetido e a incapacidade do setor agrícola de manter o ritmo da oferta de empregos na mesma velocidade da urbanização. A resposta a isso foi o estabelecimento de um modelo que perseguia um elevado grau de autonomia, denominado modelo de substituição de importações. Criado no pós-guerra, esse modelo trouxe importantes avanços, como por exemplo o estabelecimento de um sólido parque industrial e uma classe empresarial madura para adaptar-se às mudanças que viriam depois. No período do chamado milagre econômico brasileiro, de 1968 a 1973, o crescimento

³³KUNZLER, J. P. & MACIEL, C. - Mercosul e o mercado internacional - p. 227

³³Ibidem - p. 212-217.

registrado do PIB foi de 11,0% ao ano. Com o primeiro choque do petróleo, em 1973, a taxa caiu para 6,5%, mas ainda era a maior entre os países industrializados. Em 1979, houve o segundo choque do petróleo, que se somou à crise interna dos anos 80 e trouxe um grande desafio à economia brasileira. Nessa década, houve recessão econômica em anos específicos, embora o crescimento do PNB no período tenha sido da ordem de 30%. A dívida externa brasileira cresceu 58,8%, atingindo em 89 o valor de US\$ 112 bilhões, e a inflação brasileira chegou a cerca de 1.800% ao ano. Era preciso buscar uma alternativa ao modelo de substituição de importações, que apresentava sinais de esgotamento. Era necessário participar do processo de internacionalização da economia e enquadrar as empresas do país à realidade de um mundo globalizado e dividido em blocos. Nos anos 90, o país tem passado por reformas econômicas, com a gradativa redução do protecionismo tarifário, promovido a competitividade da indústria nacional, com base em crédito direcionado ao desenvolvimento tecnológico e tem exposto a economia à concorrência internacional. A estabilização efetiva da moeda deu-se apenas a partir de 1994 e permitiu que houvesse grandes avanços na integração do país ao MERCOSUL, embora ainda persistam diversas questões a serem equacionadas, para a constituição efetiva desse bloco.

1.1.7 - O Brasil e o cenário internacional

Nesse contexto de internacionalização de empresas e globalização da economia, o Brasil vem realizando esforços, nos últimos anos, no sentido de abrir e desregulamentar a sua economia, com a finalidade de tornar o mercado e as empresas brasileiras mais competitivas. Em meio a avanços e retrocessos, segue em frente o debate sobre assuntos momentosos e pertinentes a este contexto, como mostram alguns artigos e notícias publicados no jornal Folha de S. Paulo³⁵:

- Reforma Tributária e Estabilidade Monetária, em que se procura mostrar o que está acontecendo relativamente a estes assuntos, principalmente na Europa, realizando-se referências comparativas à situação brasileira e latino-americana, indicando caminhos que podem ser seguidos a fim de se melhorar o relacionamento comercial do Brasil com os outros países.

- A formação e consolidação de blocos econômicos, em que, além de se historiar a evolução dos mesmos, analisa-se o impacto destes sobre o Brasil dentro das perspectivas regional e global, notadamente quando o que está em pauta é o MERCOSUL.

A tabela 7 mostra as exportações do Brasil para cada um dos blocos descritos anteriormente neste capítulo. Pode-se verificar que a UE constitui o principal parceiro econômico do Brasil, seguida

³⁵ FOLHA DE S. PAULO - vários artigos e notícias, vide Bibliografia.

do NAFTA e, em terceiro lugar, o bloco asiático. Atualmente, o volume de exportações brasileiras para o MERCOSUL ocupa o quarto lugar nesta classificação.

TABELA 7 - Exportações brasileiras

Destino	U\$ bilhões	%
Bloco europeu	10,4	26,9
Bloco América do Norte	9,3	24,0
Bloco Asiático	5,8	15,0
<i>Mercosul</i>	5,4	14,0
América do Sul	8,2	21,2
Resto do mundo	5,0	12,9
Mundo	38,7	100

FONTE: THORSTENSEN V. e outros - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos, p. 256. Dados de 03/94

De acordo com Thorstensen³⁶, os principais produtos exportados para a UE são, em sua maioria, agroindustriais, enquanto aqueles exportados para o NAFTA têm característica predominantemente industrial. Essas informações parecem indicar que existe um movimento efetivo no país, buscando colocar a economia brasileira em alinhamento com as mais modernas do mundo. Por outro lado, a autora coloca que, numa época em que o que está em voga são os acordos preferenciais de importação-exportação entre os países, o Brasil insiste na sua "vocação de *global trader*" o que na opinião da autora se pode traduzir num infeliz equívoco. Essa opinião parece análoga à de Ohmae, colocada anteriormente, só que esse autor se refere a empresas de primeiro mundo.

1.1.8 - A internacionalização de empresas brasileiras

Constata-se que, pelo volume de exportações mostrado na tabela 7, muitas empresas brasileiras estão internacionalizadas, uma vez que se considera a atividade de exportação como o primeiro estágio de internacionalização de uma empresa. Do mesmo modo, além desse primeiro estágio, muitas empresas colocam seus produtos em outros países mediante estratégias como licenciamento, *joint ventures*, estabelecimento de unidades no exterior etc.

³⁶ THORSTENSEN, V. - Comunidade européia - Palestra, em 16/06/93.

Embora sejam poucos, conforme revelou a revisão bibliográfica, já se têm exemplos de empresas no país que tiveram seu processo de internacionalização examinados academicamente. É o caso de Loureiro³⁷ que, com o objetivo de validar o modelo de internacionalização que propôs em sua dissertação de mestrado, analisou como se deu o processo de internacionalização dos grupos empresariais Norberto Odebrecht, Itaútec, e Pão de Açúcar e das empresas Embraer e Metal Leve. Além de lograr seu intento, relacionou algumas características desses processos de internacionalização. Nos casos estudados, o processo de internacionalização das empresas se deu basicamente por meio de implantação de filiais, ou constituição de *joint ventures* com empresas de países como EUA, Portugal, França, Itália etc. O autor identificou os seguintes motivos para a internacionalização destas empresas:

- atualizar-se tecnologicamente, por meio do contato com empresas de países onde determinada tecnologia está sendo desenvolvida;
- formação e consolidação de uma imagem internacional para a empresa;
- necessidade de obtenção de volume de vendas necessário para viabilizar a operação da empresa; e
- encontrar oportunidades para alavancar o negócio.

1.2 - Objetivos do estudo:

A discussão anterior sobre a realidade presente no mundo atual, que envolve globalização de mercados, constituição de blocos econômicos, rapidez das mudanças e do desenvolvimento tecnológico, bem como os pontos de vista discordantes de autores como Ohmae e Belli sobre os pressupostos que deveriam orientar a exploração de países pelo mundo, estimula o autor deste trabalho a investigar uma questão que é pertinente a esta discussão e ao contexto mundial em que ela se insere, mas que ficou sem resposta diante de todo o material consultado: que passos devem seguir, em termos estratégicos, as empresas oriundas de países que não fazem parte da Tríade, como o Brasil, na internacionalização de suas atividades, com vistas ao seu crescimento e perpetuação? Para se abordar a questão, estruturou-se a investigação de que trata esta dissertação, sob o ponto de vista de marketing estratégico e de competitividade.

³⁷ LOUREIRO, F.A.A.V. - Internacionalização de Empresas: Estratégia e Ação - 1.990.

Assim, o objetivo geral deste trabalho, dada a importância estratégica que o MERCOSUL vem assumindo no contexto mundial para as empresas brasileiras, **é estudar a influência de aspectos de marketing estratégico no âmbito da competitividade de empresas brasileiras em seu processo de internacionalização junto ao MERCOSUL.**

Como objetivos específicos desta dissertação, podem ser alinhados os seguintes:

- examinar como se deu a experiência de internacionalização de duas empresas brasileiras no âmbito do MERCOSUL, ao nível da competitividade empresarial, (o relacionamento competitivo inter-empresas), identificando os motivos e os processos;
- examinar aspectos do marketing estratégico destas empresas (processo de segmentação, posicionamento e de elaboração de estratégias) utilizados no processo de internacionalização das mesmas;
- examinar aspectos do marketing operacional, ou seja, como é constituído o composto de marketing (decisões relativas a produto, distribuição, comunicação e preço), a partir da análise estratégica realizada;
- identificar aspectos de competitividade que foram e são importantes para as atividades das empresas estudadas.

Assim, trata-se de dois estudos de caso, em que se examinará a experiência de internacionalização de duas empresas no MERCOSUL pertencentes a setores de atividade diferentes e tendo por base conceitos de planejamento e administração estratégica, marketing estratégico, marketing global e competitividade.

1.3 - Síntese do capítulo

Neste capítulo, apresentou-se inicialmente uma descrição de como se dá o relacionamento econômico entre os países e as empresas no mundo, na qual foram examinadas realidades recentes como a globalização de mercados, a velocidade crescente das mudanças em nível mundial e o rápido desenvolvimento tecnológico. Nesse contexto, apresentaram-se também duas concepções diferentes sobre como as empresas multinacionais se devem encaminhar estrategicamente no mundo atual. Para a contextualização do trabalho desenvolvido, apresentou-se também a origem, evolução e principais características dos blocos econômicos a saber: a União Européia, o NAFTA, o bloco asiático e por último o MERCOSUL, que é o cenário em que a pesquisa foi desenvolvida. Finalmente, colocou-se o motivo pelo qual toda a discussão anterior estimulou a realização deste trabalho e os objetivos do mesmo.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2 - CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos utilizados no desenvolvimento do trabalho, que se referem a diversos aspectos relativos a planejamento estratégico e administração estratégica, marketing e algumas de suas sub-áreas e competitividade, em que se exploram principalmente as idéias enunciadas por Michael Porter.

2.1 - Pensamento estratégico e marketing

Neste tópico serão descritos os conceitos referentes a planejamento e administração estratégica e marketing estratégico, examinando-se principalmente as relações entre eles e se apontando as contribuições de cada um e as repercussões de uns nos outros. A parte operacional correspondente a esses conceitos também será abordada.

2.1.1 - Planejamento Estratégico e Administração Estratégicas

Peter Drucker, citado por Stoner³⁸, explica o conceito de planejamento como um processo relacionado a dois outros importantes conceitos: eficácia (capacidade de determinar objetivos apropriados, ou "fazer as coisas certas") e eficiência (capacidade de minimizar o uso dos recursos para alcançar os objetivos da organização, ou "fazer certo as coisas"). Desse modo, planejamento é o processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para que se possa alcançá-los. A atividade de planejar é inerente às pessoas e às organizações: as pessoas, para alcançarem seus sonhos de obter fama, respeito e sucesso precisam determinar objetivos específicos e mensuráveis, com prazos realistas e alcançáveis; por outro lado, as organizações precisam, do mesmo modo, estabelecer objetivos e alcançá-los, de modo a obter um retorno que permita sua sobrevivência e perpetuação.

O processo de planejamento é inerente ao funcionamento das organizações, podendo dar-se de modo informal ou constituir um conjunto formal e estruturado de atividades sequenciais. Segundo Stoner³⁹, quando se refere a atividades formais e estruturadas, o planejamento desdobra-se em dois tipos básicos: o planejamento estratégico, projetado pelos administradores de topo ou de nível médio, que se destinam a cumprir os objetivos amplos da organização; e o planejamento

³⁸STONER, J. - Administração - p.136

³⁹Ibidem - p. 137

operacional, que constitui um detalhamento do planejamento estratégico e mostra como os objetivos amplos deverão ser implementados nas atividades do dia-a-dia.

Segundo Fischmann e Almeida⁴⁰ “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, do seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.”

Assim, pode-se dizer que ao plano estratégico - que é um documento que consubstancia objetivos, estratégias, programas de ação, implementação e controle, num horizonte temporal - corresponde o planejamento estratégico, ou seja, as providências de caráter estratégico que são tomadas no processo de planejamento, quando este se dá de um modo formal e estruturado. A seguir, serão conceituadas essas providências, vistas como etapas do processo de planejamento. Algumas delas são ilustradas por observações e idéias de outros autores.

- *Definição da missão da empresa*: no processo de planejamento, é fundamental que o corpo diretivo da empresa defina qual é sua missão, que é algo amplo e genérico que está ligado às premissas de planejamento e sintetiza a filosofia de trabalho e o negócio em que a empresa está atuando. Para Oliveira⁴¹, a missão expressa a razão de ser da empresa, constitui uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em áreas básicas de atuação, levando-se em conta as tradições e filosofias da mesma. Desse modo, a missão de uma empresa normalmente é acompanhada de valores básicos que a sustentam. Deve ser suficientemente genérica para permitir que se defina o real escopo dos produtos e serviços projetados pela empresa e permita a ela manter-se fiel à sua orientação básica sem incorrer em nenhuma miopia mercadológica.

- *Formulação de objetivos*: os objetivos devem ser determinados a partir da missão da empresa, traduzindo-a em termos concretos e em consistência com sua estrutura e potencialidades. Enquanto a missão têm um caráter fixo e generalista, os objetivos devem ser claros, específicos e expressos em termos quantitativos, de modo a poderem ser medidos na fase de controle, em que se verifica o que foi planejado em confronto com o que foi realizado. Os objetivos são válidos por um período de tempo, que em geral é variável, dependendo da natureza do negócio e das condições ambientais em que a empresa opera.

- *Análise ambiental*: sua função é determinar como as forças ambientais (políticas, econômicas, culturais, tecnológicas, físicas, etc) podem influenciar indiretamente e como os

⁴⁰ FISCHMANN, A. & ALEMIDA M. - Planejamento estratégico na prática - p. 25.

⁴¹ OLIVEIRA, D. - Planejamento estratégico conceitos metodologia práticas - p. 116.

concorrentes, fornecedores, clientes, imprensa e comunidade financeira podem influir diretamente, ou mesmo condicionar a operação da empresa em relação a seus objetivos. Existem muitas técnicas para se proceder à análise ambiental, como por exemplo análise de cenários, pesquisas específicas etc. O fulcro de uma análise ambiental bem feita é a identificação de sinais fracos que aparecem no ambiente até a sua conversão em tendências efetivas de mudanças, de modo que se possa preparar-se a tempo quando elas se converterem em realidades.

- *Análise de recursos*: refere-se à análise interna da empresa e à identificação de suas forças e fraquezas, vantagens e desvantagens competitivas em relação aos competidores atuais e futuros. Essas forças e fraquezas são também dinâmicas, pois o que hoje constitui um ponto forte ou vantagem competitiva em relação aos concorrentes pode não ser mais amanhã e vice-versa, ainda que a empresa não perca a competência nesse item específico.

- *Identificação de ameaças e oportunidades estratégicas*: o confronto entre os dois passos anteriores fornece subsídios para a identificação de ameaças e oportunidades estratégicas em relação aos objetivos fixados. É preciso, nesse passo, identificar situações favoráveis e desfavoráveis no ambiente que sejam respectivamente consistentes com as forças e fraquezas atuais da empresa, para que se possam detectar estas ameaças e oportunidades estratégicas para a empresa.

- *Tomada de decisão estratégica*: de acordo com Oliveira⁴², o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação entre a empresa e seu ambiente. Nesse sentido, a elaboração de estratégias visa a estabelecer maneiras de maximizar o atingimento dos objetivos da empresa com base no conhecimento que a análise ambiental propiciou. Assim, uma vez detectadas as ameaças e oportunidades estratégicas em relação aos objetivos da empresa, é preciso avaliar a efetividade das estratégias atuais, para mantê-las, corrigi-las ou elaborar novas estratégias, o que pode ser feito seguindo-se três passos básicos: identificação, avaliação e seleção de alternativas estratégicas.

- *Implementação*: nesse ponto, começa efetivamente a acontecer tudo o que foi anteriormente planejado. O detalhamento destas estratégias se traduz na criação de procedimentos, no estabelecimento de quantificações e na atribuição de responsabilidades que possam ser incorporados às operações cotidianas da organização.

- *Controle do processo*: este passo refere-se ao confronto do que foi planejado com o que foi efetivamente realizado. O controle pode ser realizado em períodos regulares ou críticos para se avaliar o desempenho das estratégias adotadas. Um sistema de medição adequado à operação da empresa e consistente com o modo como os objetivos foram formulados é importante para que ele cumpra a contento o seu papel. Como resultados dessa atividade, além de se obter uma

⁴² OLIVEIRA, D. - Planejamento estratégico conceitos metodologia práticas - p. 172.

medida do atingimento das metas e objetivos, há importantes conclusões e medições que servem de realimentação do ciclo de planejamento estratégico, funcionando como uma fonte a mais de informação na análise dos recursos da empresa. Os controles podem ser realizados com periodicidades diferentes, conforme o interesse e as necessidades dos administradores que se encarregam dessa atividade e permeiam toda a organização, podendo ter caráter operacional ou estratégico, bem como referir-se a quaisquer das funções administrativas

A figura 2 ilustra o ciclo do PE, do modo como foi descrito. A apresentação e a seqüência dessas atividades pode variar um pouco conforme o autor, mas seus elementos principais e seu inter-relacionamento básico ocorrem como foi descrito.

Basicamente, o acontecer cíclico desse processo é o que caracteriza o planejamento estratégico no modo como é aplicado em muitas empresas atualmente. Entretanto, o processo de planejamento formal nem sempre teve essas características. Na verdade, evoluiu em resposta às mudanças que aconteceram no mundo com o término da 2a. Guerra Mundial, tais como o aumento da velocidade das mudanças, que está relacionado à maior interdependência dos fatores ambientais e sua influência no dia-a-dia das organizações; o crescimento e aumento da complexidade destas; e a revolução tecnológica, entre outros fatores. Essa evolução tem sido tão intensa que, de um certo modo, transcendeu o próprio conceito de planejamento estratégico: algumas organizações adotam o termo administração estratégica para expressar a maneira que adotam para enfrentar seus desafios de sobrevivência e crescimento. Assim, a administração estratégica constitui o último estágio de desenvolvimento do pensamento estratégico, que segundo Hax e Majluf⁴³ deu-se em cinco estágios:

- *Estágio 1 - Orçamento e controle financeiro*: anterior aos anos 50, caracterizava-se pela visão de curto prazo, ou seja, o horizonte de planejamento geralmente era de 01 ano e o futuro era tratado como uma extrapolação do que ocorreu no passado, em termos de comportamento mercadológico (previsão de vendas, concorrência etc). É importante lembrar que, até esta época, as mudanças ambientais eram mais lentas, as organizações mais simples e o ambiente concorrencial muito menos acirrado. Assim, as maiores necessidades de gerenciamento eram em termos de maior controle financeiro e orçamentário das atividades gerenciais, com ênfase em controle das finanças, custos dos produtos, volume de vendas e medição de lucros. O desempenho financeiro tende a ser crucial numa situação ambiental com essas características,

⁴³ HAX, A.C. & MAJLUF, N.S. Strategic Management: An Integrative Perspective - p. 02-107

pois embora não constitua o principal objetivo a ser perseguido pelas organizações, ele constitui uma condição necessária à sua sobrevivência.

FIGURA 2 - O ciclo do planejamento estratégico (PE)

FONTE: STONER, J & FREEMAN, R. - Administração - p. 139.

- *Estágio 2 - Planejamento de Longo Prazo*: a diferença básica deste para o estágio anterior é que passou-se a considerar um número maior de anos nos controles financeiros executados. Com o *boom* econômico originado no pós-guerra nos EUA, as empresas passaram a visualizar um grande crescimento das vendas e das dimensões da organização e desse modo expandiram o horizonte de planejamento. Assim como no estágio anterior, tratava-se o futuro

como repetição do que havia acontecido no passado e o caráter principal desse estágio continuava sendo financeiro. Talvez a única evolução trazida com o planejamento de longo prazo tenha sido um aprimoramento nos controles financeiros e na avaliação de capital, como por exemplo o período de descontos de *payback*.

- *Estágio 3 - Planejamento Estratégico de Negócios:* em decorrência do grande crescimento econômico mencionado no estágio anterior durante o pós-guerra, nos anos 60 apareceram os primeiros indícios de saturação de mercado e a atenção das empresas, que até então era centrada em seu desempenho financeiro, voltou-se para marketing. Para enfrentar um ambiente mais turbulento, com maior oferta de produtos, consumidores mais exigentes, em que o futuro não poderia mais ser considerado como mera extrapolação do passado, as empresas tiveram de evoluir gerencialmente, adotando a filosofia e a prática do planejamento estratégico. Surgiram os conceitos de definição de missão corporativa, análise ambiental de ameaças e oportunidades ao negócio da empresa, segmentação de mercado, formulação de estratégias de negócios, administração por UENs (unidades estratégicas de negócios) e técnicas de *portfolio* de produtos e negócios. Esse tipo de planejamento permitiu a introdução de uma abordagem de *portfolio* para lidar com questões como atratividade e forças competitivas de produtos e mercados.

- *Estágio 4 - Planejamento Estratégico Corporativo:* Nos anos 70, o panorama competitivo acirrou-se ainda mais no mercado internacional inclusive, paralelamente à eclosão da crise do petróleo, à maior atenção dada às questões ecológicas e ao fortalecimento do movimento *consumerista*, iniciado na década anterior. Esse meio-ambiente conturbado passou a exigir das empresas aperfeiçoamentos em todos os avanços conseguidos até então. Passou a ser dada grande atenção a reduções de custo, escalas de produção, curvas de experiência, aumento de produtividade e qualidade, entre outras coisas. Paralelamente, passou-se a trabalhar com o estabelecimento de vantagens competitivas sobre os concorrentes, bem como com cooperação e parceria junto aos elementos da cadeia produtiva. O estabelecimento de um planejamento estratégico em nível corporativo e de planos operacionais para unidades de negócios ou divisões da empresa poderia trazer, além das vantagens indicadas, riscos de burocratização excessiva e perda de flexibilidade no processo empresarial, tornando as empresas, principalmente as de maior porte, lentas na resposta às rápidas mudanças ambientais.

- *Estágio 5 - Administração Estratégica:* constitui o mais alto estágio em termos do pensamento estratégico e de administração de uma empresa. Segundo Fischmann e Almeida⁴⁴, “Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo

⁴⁴ FISCHMANN, A. & ALEMIDA M. - Planejamento estratégico na prática - p. 25.

maior eficiência e eficácia à organização.” Para que se consiga eficácia e eficiência na coordenação de todos os instrumentos e ferramentas desenvolvidos nos estágios anteriores, evitando-se ao máximo a burocratização e a perda de flexibilidade, é preciso desenvolver valores corporativos, capacitações gerenciais, responsabilidades organizacionais e sistemas administrativos que conectem os sistemas de decisão estratégico e operacional. Esses sistemas de decisão administrativos se referem às diversas funções organizacionais, como marketing, recursos humanos, finanças, etc. Isso tudo pressupõe uma adequada integração entre o processo de planejamento, a estrutura organizacional e a cultura organizacional, que permita compatibilizar o desenvolvimento a longo prazo e a perpetuação da empresa com a realização de lucros a curto prazo. Além disso, deve resultar também na adequação do papel organizacional de todas as pessoas que compõem a empresa, tanto individualmente quanto em grupos. Constitui uma atividade complexa, de difícil coordenação e deve ser considerada como um ideal a ser alcançado por todas as pessoas que compõem a empresa, por envolver o real comprometimento e engajamento de todos. Assim, não se trata de um conjunto de procedimentos a ser seguido, mas de algo que, para ser bem sucedido, depende de alto nível de conscientização e de motivação dos envolvidos.

2.1.2 - Marketing estratégico

Conforme Thomas & Gardner⁴⁵, o marketing estratégico também pode ser visto como uma parte da administração estratégica, parte esta que responde pelos assuntos relativos a marketing em nível estratégico, ou seja, é relativa a atividades cuja atenção está orientada ao futuro e à perpetuação da empresa, como ocorre com outras funções empresariais (recursos humanos, finanças, etc) em nível estratégico.

A evolução do marketing e do pensamento estratégico deu-se simultaneamente, sendo que em alguns pontos dessa evolução há superposição de conceitos e, em outros, uma área de conhecimentos "empresta" conceitos para a outra. A título de exemplo, pode-se dizer que o marketing contribuiu para o pensamento estratégico na área de análise ambiental e da concorrência. Isto revela certos aspectos de *interface* de conhecimentos que podem ser observados quando se examina a evolução do conceito de marketing.

Conforme pontua Keegan⁴⁶, o "antigo" conceito de marketing focalizava o produto, ou seja, produzir bens com o menor nível de qualidade intrínseca possível; tinha por objetivo a obtenção

⁴⁵ THOMAS, H. & GARDNER, D. - Strategic Marketing and Management - p. 05-06.

⁴⁶ KEEGAN, Warren - Global Marketing Management - p. 03

de lucro; e como meios, a persuasão de clientes potenciais e a venda. Por volta de 1.960, surgiu o "novo" conceito de marketing, que mudou o foco da disciplina do produto para o cliente. O objetivo continuava sendo o lucro, mas agora por meio da utilização do conceito de composto de marketing (decisões a respeito de produto, distribuição, preço e promoção). Posteriormente, nos idos de 1.980, ressalta o autor, este "novo" conceito de marketing já estava ultrapassado, surgindo em seu lugar o conceito de marketing estratégico. Segundo esse conceito, o foco dessa disciplina passou a ser o ambiente externo à empresa e o objetivo, a satisfação e consecução de benefícios para os indivíduos ou públicos que se interessam pela atividade da empresa (por exemplo clientes, sociedade, governo, funcionários etc). Nesse conceito, a lucratividade não é esquecida, constituindo um dos aspectos a serem levados em conta para que se alcance a satisfação das necessidades e desejos desses públicos. O autor também coloca que marketing, além de ser uma disciplina e uma filosofia, constitui um conjunto de atividades e um processo de negócios e aponta três princípios básicos que o sustentam:

- criar valor para o consumidor (consumer value): - a essência do marketing é criar maior valor para o consumidor do que aquele criado pelos concorrentes;
- alcançar vantagens competitivas ou diferenciais para a empresa;
- focalizar e concentrar adequadamente as atenções da empresa em objetivos e como os recursos deverão ser utilizados e os esforços realizados.

O ambiente externo à empresa, que é o foco do marketing estratégico, em virtude de as forças que o compõem poderem condicionar o seu futuro a longo prazo, é esquematizado na figura 3. Segue-se uma descrição do ambiente de marketing, em que se detalha os elementos que compõem suas principais subdivisões: o microambiente e o macroambiente.

- *O microambiente*, compreende o ambiente imediato da empresa, empresas concorrentes e outros públicos. O ambiente imediato envolve a cadeia produtiva da empresa: um fornecedor ou conjunto de fornecedores que serve à empresa; a empresa e suas características, tais como porte, função social, objetivos, etc; um grupo de intermediários e os clientes finais, a quem os produtos fabricados se destinam. Os concorrentes, constituem organizações que disputam os mesmos mercados atendidos pela empresa com produtos similares; e outros públicos são formados por instituições que influenciam indiretamente os destinos da empresa, como por exemplo agentes financeiros, sindicatos, associações profissionais, consultores, etc.

FIGURA 3 - Ambiente de Marketing

FONTE: KOTLER, P. - Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle - 2a. ed. - São Paulo, 1.992 p. 170.

- *O macroambiente:* a empresa, bem como todos os outros componentes do microambiente, operam num ambiente maior, que contém o microambiente e seus elementos. Compõem o macroambiente também uma série de "forças" de caráter não controlável pela empresa, cabendo a ela apenas monitorar e preparar-se para seus movimentos. Podem ser de seis tipos: demográficas, envolvendo as populações e tendências que possam ocorrer em seu âmbito; econômicas, tais como renda agregada, PIB, taxas de juros, etc; físicas ou ambientais, que envolvem condições climáticas e geológicas, movimentos ecológicos e causas ambientais; tecnológicas, responsáveis pelo rápido desenvolvimento tecnológico que tem promovido mudanças importantes na sociedade; político/legais, traduzidas pelo ambiente político, os grupos de lobistas nacionais e internacionais etc; sócio/culturais, representadas pelos diferentes conjuntos de crenças, valores e normas que as sociedades e os países possuem.

O marketing estratégico, de acordo com Lambin⁴⁷, não exclui ou supera o marketing operacional (que se refere ao conceito de marketing cunhado nos anos 60, conforme citado por Keegan), mas ao contrário, apresenta uma íntima complementaridade com ele. O primeiro trata da identificação de oportunidades atrativas que possam oferecer rentabilidade e possibilidade de crescimento a longo prazo para a empresa, por meio do estabelecimento de objetivos a longo prazo, segmentação e posicionamento nos mercados-alvos mediante de estratégias apropriadas. O segundo é voltado para decisões táticas de curto prazo referentes a políticas de produto, de distribuição, de preço e de comunicação, (composto de marketing) constituindo-se portanto num elemento determinante da rentabilidade da empresa a curto prazo.

O conceito de marketing tem passado por muitas modificações ao longo dos últimos 30 anos. Algumas dessas modificações, expressas por diferentes autores em suas definições do termo marketing, foram catalogadas por Cobra⁴⁸ e dão uma idéia de como o conceito evoluiu e teve sua importância gradativamente aumentada no processo gerencial das empresas. As causas dessas modificações se relacionam ao grande aumento de complexidade do ambiente de marketing (econômico, político, tecnológico, físico, cultural e demográfico) à natureza intangível dos recursos utilizados pela função marketing, especialmente o recurso informação. Estas condições provocaram, segundo Toledo⁴⁹, uma perda do referencial concernente ao nível de autoridade e responsabilidade dos profissionais de marketing em relação às atividades que deveriam desempenhar. Em outras palavras, toda esta situação de valorização progressiva das atividades de marketing acabaram por produzir uma crise de identidade junto aos profissionais da área. O autor também coloca que, ao longo do tempo, os textos de marketing revelaram uma certa deficiência na proposição de bases conceituais que contemplassem simultaneamente seus aspectos institucionais e instrumentais e pudessem adequar-se às condições mutantes das forças que afetam as relações da empresa com o mercado.

Sem ter a intenção de esgotar ou aprofundar a discussão desse tema, seria interessante apresentar o modelo do conceito tridimensional de marketing, desenvolvido por Toledo⁵⁰ para preencher as lacunas conceituais mencionadas e a esclarecer como o marketing estratégico e o operacional se integram e se complementam.

⁴⁷ LAMBIN, J.J. - Le marketing strategique - p. 05-07

⁴⁸ COBRA, M. - Marketing básico - uma perspectiva brasileira - p. 30

⁴⁹ TOLEDO, G. L. - Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional - p. 34-42

⁵⁰ Ibidem - p. 40-41

Segundo esse modelo, para se estabelecer um conceito suficientemente abrangente, flexível e adaptável a situações ambientais diversas, devem ser consideradas três dimensões em marketing, que interagem entre si, conforme está esquematizado na figura 4.

FIGURA 4 - Conceito tridimensional de marketing

FONTE: Adaptado de TOLEDO, G.L. - Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional, 1994 - p. 40

- A *dimensão filosófica*, que revela a orientação que a empresa adota, podendo estar orientada para a produção, para o produto, para vendas ou para marketing, conforme o estágio evolutivo e as condições que a empresa apresenta. A orientação para marketing traduz uma filosofia que concebe todas as ações da empresa voltadas ao mercado e orientadas às necessidades, desejos, interesses e motivações dos clientes, considerando também outros públicos de interesse, como concorrentes, comunidade financeira, imprensa etc no caso do marketing estratégico.

- A *dimensão funcional*, que se refere à natureza do marketing, seu objetivo e seu objeto, que são os processos de troca. Toda ação de marketing está centrada em processos de troca, como meios para a satisfação de desejos e necessidades dos compradores (por meio da oferta de produtos e serviços pelas empresas) e das organizações ofertantes (por meio dos recursos financeiros auferidos das pessoas ou empresas que adquiriram produtos e serviços).

- A *dimensão gerencial*, que está relacionada à administração de marketing, pois encerra um conjunto de atividades organizacionais que moldam procedimentos que devem permitir às organizações relacionarem-se com seus públicos de interesse, viabilizando a consecução das trocas. A figura 5, que mostra como geralmente se organizam as atividades que compõem a dimensão gerencial do conceito tridimensional, é útil também para identificar quais dessas atividades estão relacionadas ao marketing estratégico e quais estão relacionadas ao operacional:

FIGURA 5 - Dimensão gerencial de marketing

PROCESSO ADMINISTRATIVO	Atividades gerenciais	
	Estratégicas	Tático-operacionais
Planejamento	Análise de oportunidades - ciclo de vida do produto - curva de experiência - <i>portfólio</i> de produto	Análise de mercados atuais - delineamento de mercado - motivação para a compra - organização de compra - operação de compra
Organização	- atratividade - competitividade - segmentação	
Direção	Decisões - escolha de segmentos-alvos - posicionamento - estratégia competitiva - estratégia de crescimento	Decisões - produto - preço - comunicação - distribuição - transação - pós-transação
Controle		

FONTE: TOLEDO, G.L. - Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional - p. 41

A seguir, são detalhadas algumas atividades relacionadas ao marketing estratégico e ao marketing operacional, que são de interesse para o desenvolvimento das análises que se seguem à apresentação dos dados recolhidos em cada empresa. Assim, relacionados ao marketing estratégico, são discutidos os conceitos de segmentação, posicionamento, e elaboração de estratégias.

- *Segmentação de mercados*: esta atividade passou a ser cada vez mais necessária à administração de marketing, segundo Kotler⁵¹, quando as empresas modernas passaram a achar mais adequado praticar o marketing de mercados-alvos, em que se identifica um ou mais segmentos e se desenvolvem compostos de marketing adequados a cada um deles. Isso, em vista das mudanças em nível mundial comentadas no capítulo 1 deste trabalho, que tornaram o ambiente empresarial intensamente competitivo. Segundo Weinstein⁵², “. . . segmentação é o

⁵¹KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 319-320.

⁵²WEINSTEIN, A. - Segmentação de mercado - p. 18.

processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares que, provavelmente exibirão comportamento de compra similar." O autor também ressalta que esses grupos devem ser diferenciados ao máximo entre si, mas cada um deles deve possuir a maior identidade possível. A idéia subjacente é a de focalizar os objetivos e recursos da empresa em segmentos que possam responder com maior efetividade aos esforços de marketing realizados, em vez de se constituir um composto de marketing para atender ao mercado como um todo.

Weinstein⁵³ também coloca que existem três opções ou tipos de estratégias básicas de segmentação, que podem ser adotadas pelas empresas, conforme está descrito a seguir.

Diferenciação: nessa opção, a organização identifica dois ou mais segmentos de interesse e constitui vários compostos de marketing, para atender aos vários segmentos. Esta estratégia traz como vantagem para a empresa uma diversificação de fontes de rendimento, mas exige, em contrapartida, que se realizem maiores investimentos na elaboração de compostos de marketing distintos.

Concentração: esta estratégia ocorre quando a empresa decide atender a apenas um entre os vários segmentos potenciais do mercado. Obviamente, ela constitui uma abordagem mercadológica mais barata que a anterior, sendo adequada a empresas iniciantes ou com poucos recursos.

Atomização: essa opção é a menos utilizada das três e implica no fracionamento do mercado em seu detalhe mais importante - o consumidor. Constitui o atendimento a consumidores individuais, sendo adequada a produtos de alto valor agregado com alta tecnologia envolvida, mercados governamentais ou consumidores individuais de renda muito alta.

A operacionalização dessas estratégias se dá por meio das bases de segmentação, que constituem maneiras de agrupar os consumidores segundo critérios gerenciáveis. Segundo Kotler⁵⁴, as bases de segmentação podem ser agrupadas em 05 tipos principais, sendo os primeiros 04 aplicados mais freqüentemente a mercados consumidores, como segue.

Bases geográficas: esta é a maneira mais tradicional de se segmentarem mercados, que propõe dividir o mercado em unidades geográficas de diferentes dimensões, como por exemplo cidades, estados, regiões, países, tamanho de municípios, concentração populacional (zona urbana e rural), clima etc.

⁵³ WEINSTEIN, A. - Segmentação de mercado - p. 20-30.

⁵⁴ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 327-338.

Bases demográficas: nessa modalidade, o mercado consumidor é segmentado segundo características demográficas, como por exemplo, sexo, idade, renda, estado civil, tamanho da família, ciclo de vida da família (jovem solteiro, casado sem filhos, casado com filhos pequenos, casados com filhos adultos, casal idoso, adulto solteiro, idoso, etc), ocupação, religião, raça, nacionalidade etc.

Bases psicográficas: estas bases procuram identificar segmentos cujos componentes tenham o mesmo tipo de comportamento de compra pela classificação por classe social, estilo de vida (intelectuais, esportivos, impulsivos, metódicos, etc), tipo de personalidade etc.

Bases comportamentais: nesse tipo, estão incluídas as segmentações por ocasiões (natal, aniversário, etc), benefícios auferidos, taxa de uso do produto (não usuário, pequena, média ou grande) grau de lealdade, atitude relativa ao produto etc.

Bases para segmentar mercados industriais: para o mercado industrial, em que empresas vendem a empresas, as categorias de bases de segmentação elencadas devem ser adaptadas a organizações, que geralmente constituem um mercado mais racional e técnico. Assim, partindo-se dos mesmos princípios utilizados para se constituírem bases de segmentação em geral, se pode ter no mercado industrial bases de segmentação que se especificam em variáveis demográficas (tipo de indústria ou setor econômico focalizado); variáveis relativas ao porte das empresas-alvos; de abordagem de compra (estrutura de poder, natureza das relações existentes, políticas e critérios gerais de compra etc); variáveis operacionais (tecnologia envolvida, taxa de uso do produto, necessidades específicas etc); de fatores situacionais (urgência, tamanho do pedido, aplicações específicas etc); e de características pessoais (maior ou menor similaridade entre comprador e vendedor, atitude em relação a riscos, grau de lealdade etc).

Finalizando o item segmentação de mercados, vale apontar os requisitos para se obter uma segmentação eficaz, colocados por Kotler⁵⁵: para que o processo de segmentação dê resultados significativos, é importante que os segmentos de mercado possuam as seguintes características: mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade e operacionalidade.

- *Posicionamento:* envolve a diferenciação da oferta de produtos de uma empresa frente a seus concorrentes e o estabelecimento de uma identidade na mensagem básica que ela emite aos consumidores, de modo a permitir que essa diferenciação não apenas exista, mas seja percebida pelos consumidores. Segundo Toledo & Hemzo⁵⁶, o processo de posicionamento é uma seqüência natural do processo estratégico de segmentação de mercado e, como ele, o posicionamento faz

⁵⁵ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 339-340.

⁵⁶ TOLEDO, G.L. & HEMZO, M.A. - O processo de posicionamento e o marketing estratégico - in XV Enanpad, v. 4, p. 13

parte do núcleo da estratégia de marketing. Kotler⁵⁷ define posicionamento como ". . .o ato de projetar a oferta da empresa de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos clientes-alvos." Já Ries & Trout⁵⁸ afirmam que os produtos têm uma presença ou uma posição na mente das pessoas que segue uma hierarquia, por eles ilustrada como degraus na mente dos consumidores: no degrau mais alto, está o produto que é líder de mercado, ou que é mais lembrado que os concorrentes. No segundo e terceiro degraus estão os produtos que detêm respectivamente o segundo e terceiro lugares na preferência ou na lembrança dos consumidores. Os autores também afirmam que, num mundo em que há muitos produtos e mensagens publicitárias disputando a atenção dos consumidores, apenas algumas conseguem sobressair e ocupar um espaço na mente dos consumidores.

O posicionamento bem sucedido exige que se defina quantas e quais diferenças se deve promover para os clientes-alvos. Nesse sentido, há muitos especialistas de marketing que defendem fortemente, segundo Kotler⁵⁹, que as empresas devem promover apenas um benefício para o consumidor, de modo a construir uma proposição de venda única para cada marca e dar destaque a essa proposição. Kotler comenta que Ries & Trout são também favoráveis a esta idéia, colocando que as empresas devem eleger um atributo e promover-se como "número 1" nesse atributo. Os por meio dos quais é mais viável se buscar diferenciação são os seguintes: "preço mais baixo", "melhor qualidade", "melhor serviço", "maior valor" e "tecnologia mais avançada".

Entretanto, algumas empresas trabalham de modo a obter um posicionamento de benefício duplo, ou mesmo triplo, como por exemplo oferecer melhor qualidade e menor prazo de entrega, ou melhor tecnologia e melhor atendimento etc. O desafio que persiste é o de convencer os consumidores sobre aquilo que determinada marca realmente oferece. Assim, existem riscos associados ao fato de ser oferecido mais de um benefício, que se refletem no descrédito que a empresa pode sofrer ou no posicionamento confuso que pode daí advir. Nessa linha, o mesmo autor cita 4 erros básicos que devem ser evitados pela empresa: subposicionamento, em que os consumidores têm apenas uma vaga idéia da marca; superposicionamento, que se traduz numa idéia muito restrita do produto; posicionamento confuso, causado normalmente por mensagens publicitárias com diferentes apelos; e posicionamento duvidoso, em que é difícil para os consumidores acreditarem nos apelos da marca em questão.

⁵⁷ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 364.

⁵⁸ RIES, A. & TROUT, J. - Positioning - the battle for your mind - p. 32.

⁵⁹ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 364 e 366.

Um último ponto importante sobre posicionamento: uma vez que a empresa tenha definido seu posicionamento e o de seus produtos, praticamente definiu também seu composto de marketing, pois este é essencialmente, segundo Kotler⁶⁰, o desenvolvimento dos detalhes técnicos da estratégia de posicionamento. Reforçando essa afirmação, Toledo & Hemzo⁶¹ salientam que, quando se trabalha com posicionamento, na realidade se está posicionando toda a oferta da empresa.

- *Elaboração de estratégias*: em função de este trabalho focalizar o inter-relacionamento entre diversos temas, não serão examinados a fundo os procedimentos relativos a cada estratégia, concentrando-se a atenção em seus principais tipos. Cravens⁶², ressalta a importância da consideração de algumas condições básicas para a elaboração de estratégias: estágio do ciclo de vida do produto, extensão da diferenciação dos compradores, posição da empresa no mercado, estrutura da competição, natureza dos recursos e capacitações corporativos e considerações sobre economias de escala. Complementando, Kotler⁶³ afirma que, relativamente à sua elaboração em nível estratégico, as estratégias de marketing dependem muito do fato de a empresa ser líder de mercado, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho. O autor apresenta uma divisão hipotética de mercado, em que atuam esses quatro tipos de empresas, cada uma com a seguinte participação:

- líder de mercado	40%
- desafiante de mercado:	30%
- seguidor de mercado	20%
- ocupante de nicho	10%

É apresentado a seguir um breve perfil de cada tipo de participante e quais são as condições e estratégias mais adequadas a cada um deles, segundo esse autor.

Um líder de mercado, para se manter nessa posição, precisa executar três tipos de ações: expandir o mercado como um todo, proteger sua participação atual no mercado e expandir sua participação nos mercados em que atua. É interessante para o líder expandir o tamanho do mercado, pois ele será o maior beneficiário dessa ação. Para efetivá-la, deve-se procurar novos consumidores para o produto, novos usos para o produto e também uma intensificação do uso atual. Do mesmo modo,

⁶⁰ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 367.

⁶¹ TOLEDO, G.L. & HEMZO, M.A. - O processo de posicionamento e o marketing estratégico - in XV Enanpad, v. 4, p. 13

⁶² CRAVENS, D.W. - Strategic Marketing - p. 307-309.

⁶³ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 376-403.

a empresa líder precisa, para proteger sua participação atual de mercado, resguardar suas posições atuais. Entretanto, normalmente é muito difícil proteger todas as posições, o que demanda a escolha dos segmentos que realmente contam. O líder pode adotar as seguintes defesas: de posição, de flanco, antecipada, contra-ofensiva, móvel e a de contração. Os líderes mais sofisticados se protegem fazendo tudo corretamente, não deixando brechas para o ataque do concorrente. Outros podem tentar a expansão de suas participações. Isso tem sentido caso a rentabilidade aumente com níveis mais altos de participação e se as táticas da empresa não suscitarem ações antitruste.

O desafiante de mercado pode ser uma empresa que ocupa a segunda, terceira, ou posições ainda menores num dado setor industrial, mas que adotam a postura de atacar o líder de mercado e outras empresas menores. O objetivo básico do desafiante é aumentar sua participação de mercado, visando a aumentar também sua rentabilidade, o que pode não ocorrer. Como alvos básicos dos desafiantes, existem três tipos: o líder de mercado, o que constitui um grande risco, que pode ser altamente compensador, especialmente se suas defesas não forem efetivas; empresas de porte semelhante, que estejam com problemas mercadológicos ou financeiros; e pequenos negócios regionais, que também revelem os mesmos problemas. O desafiante pode escolher uma entre várias estratégias de ataque: frontal, pelos flancos, de cerco, evitar o ataque ou de guerrilha.

Um seguidor de mercado pode ser uma empresa como as do tipo anterior em termos de porte, mas que opta por não adotar uma postura agressiva, normalmente por recear que a perda seja maior que o ganho. Porém, isso não quer dizer que o seguidor não possua estratégia. O seguidor normalmente auferir a vantagem de lançar um produto copiado ou melhorado sem incorrer nos custos relativos à inovação que o líder incorreu, podendo assim altos lucros, ainda que não consiga a liderança do mercado. Entretanto, o seguidor pode ser alvo dos desafiantes e, para se resguardar, é importante que mantenha preços baixos, alta qualidade de produtos e serviços e que entre em novos mercados tão logo eles surjam. E procure usar suas competências específicas para participar ativamente do crescimento do mercado. As estratégias específicas do seguidor podem ser: seguir o líder de perto, imitando-o quase em todos os aspectos; seguir o líder à distância, mantendo certa diferenciação e o acompanhando em termos de inovação e composto de marketing; e seguir seletivamente, acompanhando o líder de perto em alguns aspectos e em outros traçando seu próprio caminho. Alguns seguidores desfrutam de um índice de retorno sobre o patrimônio maior do que o obtido pelos líderes.

Um ocupante de nicho é uma empresa menor que opta por operar em algum nicho de mercado, que seja rentável e tenha pouca probabilidade de atrair empresas maiores. Ele freqüentemente se

torna especialista em atender algum tipo de nicho de mercado específico, como por exemplo usuários finais de vários produtos, clientes específicos, área geográfica determinada, venda por encomenda, aos quais oferece preço e qualidade superiores, serviços diferenciados ou se utiliza de compostos de marketing mais baratos, oferecendo melhor preço final por exemplo. A ocupação de vários nichos simultaneamente é preferível a ocupar-se um único, pois isso reduz o risco do negócio, embora exija maiores investimentos. Muitas das empresas rentáveis de pequeno ou médio porte nos EUA devem seu sucesso a uma estratégia de ocupação de nicho.

2.1.3 - Marketing tático-operacional

Em relação ao marketing operacional, são sucintamente examinadas as decisões relativas ao composto de marketing ou variáveis controláveis de marketing, que implicam decisões sobre as quais em geral as empresas detêm um certo controle: produto, distribuição, comunicação e preço.

- *Produto*: Para Holtge e outros⁶⁴, um consumidor, ao adquirir um produto tangível ou serviço, está comprando a satisfação de um desejo ou necessidade. Assim, um produto é mais do que o conjunto de suas características físicas e deve ser entendido de modo amplo, englobando, além de objetos palpáveis, causas sociais, pessoas, organizações, lugares. As idéias a respeito do conceito de produtos podem ser sistematizadas, de acordo com Kotler⁶⁵, em três níveis: o nível fundamental, que constitui o produto núcleo, é a expressão da necessidade ou desejo a ser satisfeito por meio da aquisição de um bem físico ou serviço; o segundo nível, que constitui o produto tangível ou físico, corporifica o produto núcleo e pode ter até cinco características básicas: nível de qualidade, atributos físicos, estilo, marca e embalagem; e o terceiro nível que se traduz no produto ampliado, agregando benefícios e serviços ao produto tangível.

Holtge e outros⁶⁶ colocam que os produtos, analogamente às pessoas, passam por quatro estágios, que começam com o nascimento e seguem até a morte. Estes estágios definem o conceito de ciclo de vida de produtos e são os seguintes: introdução (em que os concorrentes são poucos e o crescimento nas vendas é lento), crescimento (crescem as vendas, os lucros e aumenta a concorrência), maturidade (estabilização das vendas em alto nível, diminuição dos gastos com publicidade, aumento da concorrência) e declínio (caracterizado por queda nas vendas e lucros,

⁶⁴HOLTGE, H. F. e outros - Marketing: exercícios e casos - p. 125.

⁶⁵KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 506-509.

⁶⁶HOLTGE, H. F. e outros - Marketing: exercícios e casos - p. 126.

obsolescência de produtos). Cada uma dessas fases requer adaptações nas decisões relativas ao composto de marketing.

Em geral, produtos de consumo podem ser classificados segundo o hábito e o tipo de compra que suscitam nos consumidores. Assim, existem bens de conveniência, (comprados em função de sua disponibilidade), bens de comparação (em que se avalia marca, preço, qualidade, etc), bens de especialidade (que apresentam características únicas), bens não procurados (como túmulos e lápides). Já os produtos industriais em geral possuem características bem diversas daquelas dos bens de consumo. Verifica-se, para esses bens, uma demanda relativamente mais flutuante, uma maior sensibilidade a preço, compradores melhor informados e um período de negociação mais longo. Esses produtos são mais comumente classificados como matérias-primas e componentes (insumos para fabricação), bens de capital (equipamento acessório e instalações) e suprimentos e serviços (elementos que são incorporados ao produto acabado)

- *Distribuição*: a grande maioria das empresas necessita, para completar o ciclo produção-venda-consumo, que seus produtos sejam colocados em condições propícias ao consumo, ou seja, num local adequado ao acesso de seu público-alvo e dentro de um período de tempo que seja de interesse para o consumidor. Entre o produtor e o consumidor final dos produtos, geralmente há uma cadeia de pelo menos quatro elos, em que o primeiro é representado pela própria empresa fabricante, o segundo por atacadistas, o terceiro por varejistas e o quarto e último elo corresponde aos consumidores finais. Segundo Kotler⁶⁷, “(a) . . . distribuição física envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais a partir de seus pontos de origem aos seus pontos de utilização, para satisfazer as necessidades do cliente, visando a um lucro.”

As decisões que envolvem a escolha dos melhores canais de distribuição são complexas, por envolverem aspectos variados, como o contexto mercadológico que envolve a empresa fabricante e os produtos comercializados; devem ser periodicamente revistas, dado que pode haver mudanças nesse contexto. O melhor canal de distribuição deverá ser aquele que maximize os interesses do fabricante.

São apresentados alguns fatores que devem ser considerados ao se selecionar um sistema de distribuição. Inicialmente, deve-se atentar para as características do mercado, incluindo hábitos de compra do cliente, localização geográfica e práticas que prevalecem no setor, importantes

⁶⁷ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 638.

tanto para produtos de consumo quanto para produtos industriais. Também é importante levar em conta: a natureza do produto, ou seja, suprimentos industriais e peças de reposição poderão utilizar-se de cadeias de distribuição mais longas, ao passo que produtos como alimentos perecíveis provavelmente utilizarão cadeias menores; a natureza da empresa, que poderá optar por utilizar distribuição própria ou de terceiros, de acordo com sua política interna e natureza dos produtos; e as alterações ambientais, como por exemplo o desenvolvimento tecnológico, que podem provocar alterações nos sistemas de distribuição das empresas.

- *Comunicação*: o processo de comunicação é descrito por Kotler⁶⁸ segundo um modelo composto por nove elementos: os primeiros dois elementos são o emissor e o receptor, que caracterizam respectivamente a origem e o destino de qualquer comunicação; outro elemento fundamental é a mensagem, que consiste no conjunto de símbolos que o emissor transmite; os veículos de comunicação representam o elemento que faz a mensagem passar do emissor para o receptor; outros dois elementos são a codificação, em que o emissor organiza a mensagem, em formas simbólicas e a decodificação, processo em que o receptor atribui significado à mensagem transmitida pelo emissor; a resposta é o elemento que traduz as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem, e o feedback é a parte da resposta que retorna ao emissor; e o último elemento é o ruído, que se caracteriza por ser uma distorção não planejada no processo de comunicação.

Esse mesmo autor apresenta as quatro principais ferramentas que compõem o composto de comunicação:

- Propaganda: constitui uma ferramenta de comunicação de alta penetração, confere legitimidade ao produto e sugere que sua oferta é padronizada. Tem caráter impessoal, podendo ser informativa e persuasiva. É operacionalizada segundo dois tipos básicos: mídia impressa (anúncios em revista, jornais, folhetos, cartazes, anuários, etc) e eletrônica (rádio, televisão, cinema, painéis luminosos, etc). Enquadra-se também nesse item a criação de marcas, símbolos e logotipos.

- Promoção de vendas: essa ferramenta é apropriada para chamar a atenção do consumidor, fornecer-lhe informações que o aproximarão do produto, incorporando a ele algum benefício ou valor. Nesse sentido, traz um convite implícito para a realização de uma transação imediata. É operacionalizada através da realização de concursos, promoções, distribuição de prêmios e brindes, amostras grátis, feiras, concessão de descontos, entretenimento, etc.

⁶⁸ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 651.

- Relações públicas: o grande apelo desse elemento advém dos seguintes atributos: maior credibilidade de artigos e histórias em relação aos anúncios pagos; pode atingir muitos compradores potenciais que rejeitariam vendedores e anúncios. Fazem parte dessa ferramenta a assessoria de imprensa, organização de seminários e convenções, ações de incentivo e patrocínio, doações e o trabalho dos lobistas.

- Venda pessoal: apresenta grande eficácia quando se trata de criar preferências, atitudes positivas e de estimular a ação de compra do consumidor. Isso porque apresenta possibilidades de encontros pessoais entre comprador e vendedor, permitindo que haja um cultivo de relacionamento com o cliente, até de criação de amizades pessoais. A pessoalidade dessa ferramenta suplanta a eficiência da propaganda, especialmente na obtenção de respostas positivas dos compradores.

- Merchandising: Cobra⁶⁹ adiciona ao composto de comunicação mais uma ferramenta: o *merchandising*, e o define como um conjunto de operações táticas para se colocar no mercado o produto ou serviço certo, na quantidade, preço, e tempo certos e com o impacto visual adequado. Envolve a embalagem, o trabalho em displays, e técnicas promocionais.

Existem vários modelos de resposta de consumidores aos esforços de comunicação das organizações. Em geral, esses modelos decompõem o comportamento de resposta em quatro a seis ações que acontecem em três estágios: no estágio cognitivo, os consumidores tomam consciência da existência do produto ou serviço que está sendo oferecido; no estágio seguinte, chamado afetivo, os consumidores se interessam pelos produtos, chegando a desenvolver preferência por uma determinada marca em relação às outras; e no estágio comportamental, ocorre a experimentação, ou compra do produto e a adoção, que propiciará a repetição da compra.

O gerenciamento da comunicação empresarial implica conhecer em profundidade o processo de comunicação, as ferramentas apresentadas e o padrão de resposta do consumidor, a fim de que se construa compostos promocionais adequados aos compostos de marketing.

- Preço: quanto à sua natureza e importância dessa variável, Holtge e outros⁷⁰ afirmam que muitos a consideram como a mais importante, pois tem um efeito direto sobre salários, investimentos, juros e lucros. Kotler⁷¹ coloca que essas palavras, juntamente com aluguel, honorários, pedágio, imposto de renda e muitas outras, são outros nomes que a variável preço

⁶⁹ COBRA, M. - Marketing básico uma perspectiva brasileira - p. 613.

⁷⁰ HOLTGE, H. F. e outros - Marketing: exercícios e casos - p. 142.

⁷¹ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 558.

assume nas mais diversas situações em que pessoas e organizações têm de se defrontar com decisões de preço. O autor também afirma ser essa a única variável controlável de marketing que diretamente gera receita, enquanto as outras três geram apenas despesas. O mesmo autor afirma que, quanto à determinação de preços dos produtos, existem vários aspectos a serem levados em consideração. Geralmente, o limite inferior da faixa de fixação de preços é dado pelo custo do produto, sendo a demanda por esses produtos útil para a determinação do limite superior. Quanto aos aspectos econômicos da fixação de preços, deve-se considerar a relação inversa entre quantidade vendida e preço unitário, além de conceitos como elasticidade, que se verificam com maior frequência no mercado de bens de consumo do que no mercado de bens industriais. É preciso levar em conta também os aspectos psicológicos da fixação de preços, que muitas vezes interferem na relação econômica inversa preço X qualidade, como por exemplo a percepção de qualidade que um preço mais alto pode conferir a um produto destinado à classe A.

Qualquer política de preços deve ser estabelecida segundo os objetivos da empresa e após ela haver se posicionado no mercado, pois assim as diretrizes básicas dessa variável bem como de todo o composto de marketing deverão estar definidas. As orientações para fixação de preços mais comuns são: sobrevivência, maximização do lucro, maximização do faturamento, maximização do crescimento de vendas, maximização da desnatação do mercado, e liderança de qualidade. Conforme a política de preços adotada, é possível estabelecer a adequação do preço, pelo estabelecimento de preços regionais para determinados produtos, pela concessão de descontos de diversas naturezas e pelo estabelecimento de preços promocionais e diferenciados

Em suma, cabe ressaltar que o processo de fixação de preços não é uma tarefa fácil, pois é preciso levar em conta múltiplos aspectos, que vão desde condições internas da empresa até condições ambientais e aspectos do comportamento de compra e de sensibilidade a preços dos consumidores.

2.1.4 - Marketing global

Para os fins a que se destina este trabalho, cabe também discorrer um pouco sobre marketing internacional e global. Segundo Keegan⁷², o marketing internacional constitui uma sub-especialidade do marketing, que apresentou seu grande desenvolvimento após a 2a. Guerra Mundial, quando os mercados domésticos foram se tornando insuficientes para atender à

⁷² KEEGAN, Warren - Global Marketing Management - p. 07-11

crescente oferta das empresas, em razão do aumento da produção e da concorrência em função do *boom* econômico dos EUA. Para se trabalhar com marketing internacional, é muito importante levar-se em conta as peculiaridades do macroambiente de cada país, adaptando-se objetivos, estratégias e operações das empresas às suas características. Entretanto, o próprio Keegan⁷³, assim como Kotler⁷⁴ fazem uma diferenciação entre marketing internacional e marketing global. O primeiro pode ser ilustrado por uma empresa que tem sede em determinado país e atua nos mercados doméstico e externo. Normalmente, o mercado doméstico é prioritário para a empresa, sendo que as suas principais atitudes e filosofias são voltadas para uma postura do tipo "empresa nacional que atua também em mercados internacionais". Já o marketing global pode ser ilustrado pelas empresas que "pensam globalmente", ou seja, que devem estar preparadas para atuar no mundo todo, direcionando todo o seu marketing para consumidores globais, em decorrência de uma tendência de uniformização da demanda mundial, que se nota especialmente nos países desenvolvidos. Nesse sentido, o marketing global pode ser entendido como uma evolução do marketing internacional, por considerar o mundo todo como um único mercado e não apenas os mercados isolados em diferentes países.

No mundo atual, em que o processo de globalização se converteu numa realidade, as empresas em geral assumem algumas posturas ao realizarem negócios e outras atividades empresariais, que se encaixam, para efeitos de entendimento e análise, na tipologia proposta por Keegan⁷⁵, que classifica as empresas em quatro estágios, que vão do doméstico até o global.

- *Estágio 1*: as empresas são domésticas em seu foco, visão e orientação, suas estratégias são orientadas para os mercados domésticos, bem como para fornecedores e concorrentes domésticos. A idéia subjacente à operação dessas empresas é que, se não há nada acontecendo no próprio país, nada está acontecendo em lugar nenhum.

- *Estágio 2*: no momento em que as empresas descritas no estágio 1 (domésticas) decidem buscar oportunidades nos mercados internacionais, passam ao segundo estágio. Basicamente, a empresa mantém a mesma orientação filosófica do estágio anterior, sendo o mercado doméstico o principal e os métodos e estratégias de trabalho utilizados no país de origem são, implícita ou explicitamente considerados como melhores do que quaisquer outros. Geralmente, estas empresas possuem um departamento ou divisão que cuida de toda atividade internacional da empresa. A orientação estratégica típica de empresas do estágio 2 é a de extensão, ou seja, os produtos e serviços projetados no país de origem são estendidos para a comercialização no exterior.

⁷³ KEEGAN, Warren - Global Marketing Management - p. 07.

⁷⁴ KOTLER, Philip - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 457.

⁷⁵ KEEGAN, Warren - Global Marketing Management - p. 07-11

- *Estágio 3*: após um certo tempo atuando em mercados externos, os dirigentes da típica empresa típica do estágio 2 (internacional) chegam à conclusão de que as diferenças entre os mercados no mundo requerem adaptações em seu composto de marketing para que sua empresa seja bem sucedida. Essa empresa passa então a buscar uma orientação multi-doméstica e torna-se policêntrica, ou seja, constrói diversos compostos de marketing baseados geralmente em estruturas complexas e caras, para atender às características "únicas" e "tão diferenciadas" de cada mercado externo, que deverão ser administrados cada um como se fossem cidades-estados completamente separadas.

- *Estágio 4*: as empresas desse estágio, chamadas globais, focalizam sua atenção em mercados globais, que podem ser abordados com sucesso pela mesma mensagem básica e com o mesmo produto básico. Entretanto, a característica típica das empresas do estágio 4 é serem bastante abertas e flexíveis para praticar as estratégias dos estágios anteriores (extensão de produtos ou adaptação do composto de marketing) onde for mais adequado, se as condições desses mercados indicarem que esse é o modo mais efetivo de assim proceder. Isso porque a estratégia de produtos de uma empresa no estágio 4 é uma combinação de extensão, adaptação e criação de produtos e serviços. A orientação geocêntrica desse tipo de empresa é baseada na premissa de que os mercados mundiais são constituídos por semelhanças e diferenças e que é possível criar estratégias globais que reconheçam essas semelhanças e diferenças e inclusive permita obter vantagens e sinergias na abordagem a vários mercados.

Para finalizar a apresentação desta tipologia, cabe observar que, embora isso não seja muito comum, pode ocorrer o caso de uma empresa possuir as características descritas no estágio 3 ou 4 e comercializar seus produtos e serviços apenas em seu país de origem. Esse pode ser o caso de uma empresa de pequeno porte que tenha optado por trabalhar apenas em seu mercado doméstico após analisar as condições internacionais num determinado período de tempo. É provável porém que tal empresa tenha de enfrentar em seu próprio país de origem a concorrência de empresas oriundas de outros lugares e que sua orientação multinacional ou global, mesmo não atuando nos mercados globais, possa lhe conferir-lhe melhores condições competitivas para sobreviver e progredir, em relação àquelas que não possuem esta orientação.

No processo de internacionalização de empresas existe uma adaptação das técnicas utilizadas no marketing tradicional, (descritas a partir da figura 04) ao ambiente internacional, tanto no nível estratégico como no operacional. Essa adaptação se reflete, na maioria das vezes, em algumas

estratégias de internacionalização, que foram sistematizadas por Schewe e Smith⁷⁶ e complementadas por algumas observações enunciadas por Kotler⁷⁷, que são apresentadas a seguir:

- *exportação*: - normalmente constitui o primeiro e mais simples passo na comercialização de produtos com outros países. Os produtos são fabricados no país de origem, visando a vender no exterior, adaptando-se ou não suas características aos mercados externos. No caso de empresas de médio e pequeno porte, algumas vezes exportar pode ser um meio de se comercializar produtos excedentes, não vendidos no mercado doméstico. Kotler separa a estratégia exportação em dois tipos básicos: exportação ocasional, em que ocorre um nível passivo de envolvimento com o mercado externo, ou seja, a empresa exporta por conta própria ocasionalmente ou é solicitada a exportar por clientes no exterior; e exportação ativa, que ocorre quando a empresa se organiza para desenvolver exportações em mercados específicos. Normalmente, as empresas começam com a exportação indireta, através de agentes ou representantes internos, organizações cooperativas de exportação ou por empresas de administração de exportação. Posteriormente, passa-se à exportação direta, em que a empresa constitui um departamento ou divisão específicos para cuidar da exportação, estabelece unidades de venda no exterior, ou se utiliza de representantes ou distribuidores no exterior.

- *licenciamento*: - muitas vezes torna-se conveniente, às empresas não muito grandes, mas que detêm determinada tecnologia, licenciar uma empresa no exterior para comercializar a sua marca e produtos no país-destino, mediante o pagamento de *royalties* para a empresa do país de origem. O licenciamento apresenta como vantagem, para a licenciadora, a oportunidade de penetrar no mercado externo a custos relativamente baixos, e, como desvantagem, a falta de controle das vendas no exterior. Kotler cita dois tipos de contratos que se assemelham ao licenciamento, sem caracterizá-los exatamente como tal: contrato de administração, em que, mediante o pagamento de uma taxa, a empresa oferece a administração de um serviço, como hotel, hospital, etc; e contrato de fabricação, em que a empresa emprega fabricantes do país-destino para produzir o produto.

- *Joint ventures*, ou empreendimentos conjuntos: - nessa modalidade, a empresa do país-origem se associa a outra do país-destino, constituindo uma terceira empresa de capital oriundo das duas anteriores, com a finalidade de produzir e comercializar produtos no país-destino, dividindo a propriedade e o controle das atividades realizadas. Normalmente, esses empreendimentos são caros e levam tempo para serem consolidados, mas em muitos casos constituem a maneira mais viável de operar no exterior, em virtude de fatores legais e ambientais e de outros específicos. Kotler lembra que podem surgir direcionamentos conflitantes nesses

⁷⁶ SCHEWE, C.D. & SMITH, R.M. - Marketing (Concepts and Applications) - p. 568-570

⁷⁷ KOTLER, P. - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 447

empreendimentos conjuntos, relativos ao modo de se gerenciar o marketing e os investimentos por parte das empresas que os originaram.

- *fabricação no exterior*: - essa opção passa a ser interessante quando a empresa adquire grande experiência no mercado exterior e o volume de produtos comercializados justifica a construção de uma base no país-destino. Outro motivo é uma série de incentivos normalmente existentes no país-destino, em virtude de se utilizarem recursos humanos e outros recursos locais. Nessa estratégia, a empresa pode estar colocando em risco um investimento relativamente grande, como lidar com mercados ruins ou expropriação.

- *franqueamento*: - embora o sistema de franquias não seja citado por estes autores como estratégia de internacionalização, e que as empresas franqueadas sejam até certo ponto independentes, uma organização pode se utilizar também desse sistema como estratégia para iniciar suas atividades em outros países.

Essas constituem as estratégias mais comuns de internacionalização de empresas. Em seguida, serão examinados alguns modelos de internacionalização, em que se pode observar como essas estratégias se encadeiam nos processos de internacionalização.

2.1.5. - Modelos de internacionalização de empresas

Alguns teóricos de marketing, ao estudarem corporações que internacionalizaram suas atividades, propuseram modelos de internacionalização de empresas. Andersen⁷⁸ realizou uma descrição e revisão crítica desses modelos, ressaltando alguns aspectos interessantes.

Inicialmente, o autor coloca que a maioria dos modelos de internacionalização existentes, podem ser classificados em dois tipos básicos. Os do primeiro tipo, desenvolvidos por autores como Johanson, Vahlne, e Wiedersheim-Paul, são chamados de *Uppsala Internationalization Models* (U-M). Os do segundo tipo, chamados de *Innovation-Related Internationalization Models* (I-M) foram desenvolvidos por autores como Bilkey & Tesar, Cavusgil, Czinkota e Reid.

De um modo geral, os modelos de tipo U-M podem ser descritos, em seus níveis operacionais, em 4 estágios, conforme exposto na figura 6:

⁷⁸ ANDERSEN, O. - On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis in *Journal of Business Studies* - p. 209-231.

FIGURA 6 - Modelo de internacionalização do tipo U-M

- 1 - Inexistência de atividades regulares de exportação;**
- 2 - Exportação via representantes independentes;**
- 3 - Estabelecimento de uma subsidiária para vendas no exterior;**
- 4 - Unidades de produção no exterior**

FONTE: Andersen, O.- On the Internationalization Processs of Firms: A Critical Analysis - p. 209

O conceito subjacente a este tipo de modelo é chamado de distância psíquica (*psychic distance*) e foi definido como um conjunto de fatores que atrapalham o fluxo de informações entre a empresa e o mercado, dificultando os processos de internacionalização. Esses fatores são decorrentes de diferenças entre culturas, línguas natias, sistemas políticos, níveis educacionais, desenvolvimento econômico, entre outros (ou seja, de fatores que constituem diferenças oriundas das forças ambientais, segundo o modelo de Ambiente de Marketing, fig. 3, proposto por Kotler). Em geral, os modelos desse tipo propõem que os dirigentes das empresas busquem iniciar atividades sucessivamente, em novos países, na ordem crescente da distância psíquica. Assim, esses modelos preconizam que as empresas busquem em primeiro lugar os países em que a distância psíquica é menor e em seguida os países em que a distância psíquica seja progressivamente maior.

Andersen⁷⁹ apresenta também quatro modelos do tipo (I-M) semelhantes, divididos cada um em cinco ou seis estágios. A título de ilustração, será reproduzido aqui o modelo de Czinkota, de 1.982:

⁷⁹ ANDERSEN, O. - On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis in Journal of Business Studies - p. 212.

FIGURA 7 - Modelo de internacionalização do tipo (I-M)

- 1 - A empresa completamente desinteressada (em exportar);**
- 2 - A empresa parcialmente interessada**
- 3 - A empresa exploradora**
- 4 - A empresa experimental**
- 5 - A empresa experiente em pequenas exportações**
- 6 - A empresa experiente em grandes exportações**

FONTE: Andersen, O.- On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis - p. 212

Nesse tipo de modelo, o processo de internacionalização é visto como um processo de aprendizado, que vai se aprofundando à medida que a empresa em questão adota as inovações que se traduzem em maior volume de exportações.

Em seus comentários críticos, Andersen⁸⁰ cita as limitações apontadas por outros autores (Ford & Leonidu) em relação aos dois tipos de modelos, de caráter metodológico e teórico, que podem conduzir a inferências inconsistentes ou incompletas em marketing internacional, o que pode limitar a aplicação destes modelos.

Cabe mencionar também o modelo proposto por Loureiro⁸¹, em sua dissertação de mestrado. Baseando-se na teoria que descreve a internacionalização de empresas como um processo composto por etapas distintas e identificadas e em conceitos de análise ambiental oriundos da teoria da administração estratégica e da administração de marketing, o autor propõe um modelo que descreve o processo de internacionalização como uma seqüência de etapas a serem percorridas, envolvendo as seguintes atividades: definição de objetivos, prospecção, análise, decisão e implementação, conforme a figura 8.

⁸⁰ ANDERSEN, O. - On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis in Journal of Business Studies - p. 209-231.

⁸¹ LOUREIRO, F.A.A.V. - Internacionalização de empresas: estratégia e ação - p. 62

FIGURA 8- Modelo de decisão para internacionalização de empresas

FONTE: LOUREIRO, F.A.A.V. - Internacionalização de empresas: estratégia e ação - p. 62

Comparando-se os três modelos apresentados, pode-se dizer que o de Loureiro⁸² descreve as atividades a serem realizadas por uma empresa que pretende internacionalizar suas atividades, enquanto os do tipo U-M consideram várias estratégias de internacionalização, tomadas sequencialmente, num sentido crescente de internacionalização, em relação inversa ao conceito de distância psíquica. Os modelos do tipo I-M, trazem um conceito interessante, que envolve o aprendizado: quanto maior o aprendizado, maior a intensidade de exportação e, por consequência, maior o grau de internacionalização da empresa. Esse tipo de modelo, porém, apresenta o inconveniente de estar ligado a apenas uma estratégia de internacionalização: a exportação. Esses modelos, de um certo modo, se complementam, pois, os passos a serem seguidos no modelo de Loureiro⁸³ podem ser considerados tanto nos modelos do tipo U-M como nos do tipo I-M. Em relação a estes dois últimos tipos, à medida que o processo de internacionalização se intensifica, a distância psíquica diminui e o aprendizado aumenta, o que permite que o fluxo de informações entre o mercado e a empresa seja melhor gerenciado e por sua vez novamente venha incrementar o aprendizado.

⁸² LOUREIRO, F.A.A.V. - Internacionalização de empresas: estratégia e ação, 1990 - p. 62

⁸³ Ibidem - p. 62

2.2 - Uma noção sobre competitividade

Foram referidos anteriormente neste trabalho os três princípios que sustentam o marketing: foco na adequação de objetivos, na obtenção de recursos e na realização de esforços; criação de valor para o consumidor; e obtenção de vantagem competitiva. Neste tópico, serão desenvolvidos alguns conceitos que envolvem o tema competitividade, que estão relacionados aos dois últimos princípios. Para iniciar essa discussão, discorre-se sobre os conceitos relativos vantagem e estratégia competitiva, desenvolvidos por Michael Porter, que são complementados por outros autores, na seqüência.

2.2.1 - Vantagem e estratégia competitiva

Porter, citado por Toledo & Silva⁸⁴, conceitua a estratégia competitiva como sendo uma conjugação de fins que a empresa busca atingir, com os meios para atingi-los. Por trás da busca de adequação entre fins desejados e meios existentes e disponíveis pelas empresas está a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas sobre suas concorrentes. Para o consumidor, as vantagens competitivas de uma empresa revelam-se no valor adicional que seus produtos e serviços representam para ele em relação a outras empresas. Vantagens competitivas podem ser conseguidas de muitas maneiras, mas existem apenas dois tipos básicos delas: redução de custos e diferenciação. Ambos os tipos de vantagens criam valor para o consumidor. As vantagens competitivas obtidas por reduções de custo criam valor por reduzirem o dispêndio financeiro do consumidor ao adquirir determinado bem ou serviço em relação aos produtos similares; já o valor criado por vantagens do tipo diferenciação está relacionado aos benefícios adicionais oferecidos ao consumidor presentes nos produtos ou serviços diferenciados. Desse modo, os dois tipos de vantagens competitivas aumentam a relação benefício-custo oferecida ao consumidor em relação à concorrência.

Em vantagens obtidas através de estratégias de reduções de custo, relativas a aumentos de produtividade, à utilização da curva de experiência, a melhorias na eficiência dos processos produtivos e outras, a atividade de marketing normalmente tem papel reduzido. Um exemplo "misto" da atuação de marketing em vantagens do tipo redução de custo é oferecer determinados

⁸⁴ TOLEDO, G.L. & SILVA, F.S. - Marketing e competitividade p. 179.

benefícios ao consumidor trabalhando com estruturas de preço que agregam valor para o consumidor, procedendo ao mesmo tempo a reduções ou controle dos custos incorridos para se poder oferecer esses benefícios. É possível que o consumidor esteja disposto a pagar um *premium price* por benefícios agregados ao produto que não representem aumentos significativos em seus custos de produção. Já nas vantagens obtidas via estratégias de diferenciação, pode-se desenvolver diversas atividades empresariais ligadas a marketing, como por exemplo proceder a alterações e aperfeiçoamentos no composto de marketing, criar/aperfeiçoar os serviços oferecidos aos clientes, estruturar atividades pós-venda, etc, que criem oferta de produtos e serviços diferenciada e atrativa para o consumidor.

Além dos conceitos centrais de estratégia e vantagem competitiva, Porter⁸⁵ coloca que existem cinco forças competitivas que moldam a dinâmica e a atratividade de um setor, determinando os preços, estruturas de custos e investimentos necessários às empresas que atuam neste mesmo setor ou indústria. A análise da atuação e do inter-relacionamento entre essas forças fornece um quadro competitivo do setor que é bastante útil às empresas na avaliação de sua posição competitiva na cadeia produtiva a que pertence. Essas forças são rapidamente descritas a seguir.

- *Ameaça de novos entrantes*: a possibilidade de entrada de novas empresas com potencial competitivo num mercado em que determinada empresa atua. As empresas que já estão no mercado criam uma série de barreiras às novas empresas, que serão tão mais fortes quanto mais consolidado for o setor de atividade. Basicamente, essas barreiras se referem aos seguintes fatores: capital exigido, curva de experiência, políticas governamentais, identidade de marcas já consolidadas, acesso à distribuição, vantagens de custo e retaliação esperada, entre outras barreiras.

- *Intensidade de rivalidade entre os atuais concorrentes*: quanto mais intensa for a rivalidade no setor, mais alto será o nível competitivo e portanto mais difícil deverá ser para que uma empresa sobreviva e seja bem sucedida em determinado mercado, sendo que o inverso também é verdadeiro.

- *Produtos substitutos*: são caracterizados por produtos ou serviços que constituem novas soluções para antigos problemas, ou seja, novos produtos e serviços que representam novas e melhores maneiras de satisfazer necessidades e desejos existentes que são atendidas pelos produtos e serviços atuais.

⁸⁵ PORTER, Michael - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior - p. 03-07.

- *Poder de barganha dos clientes*: é representado por uma série de condições envolvendo atributos e movimentações dos clientes, como por exemplo o nível de informação que possuem, os possíveis impactos dos produtos e serviços sobre a qualidade e desempenho percebidos, grupos de compradores organizados, impactos produzidos pela identidade de marca dos produtos, entre outros.

- *Poder de barganha dos fornecedores*: é expresso por diversos fatores que influenciam todos os custos referentes ao fornecimento das matérias primas e outros insumos, como por exemplo concentração de fornecedores, diferenciação de insumos, importância do volume para os fornecedores, integração para trás (com os fornecedores dos fornecedores), custo relativo a compras totais na indústria, etc.

Essas cinco forças interagem entre si, criando uma dinâmica que define o nível de atratividade e de competitividade de um setor econômico ou indústria, conforme mostra a figura 9, a seguir. O conhecimento e o entendimento da mecânica dessas forças no mercado constituem a base para o estabelecimento de vantagens competitivas sobre os concorrentes e para a criação de valor para o consumidor, que na verdade são os dois lados de uma mesma moeda.

FIGURA 9 - As Cinco Forças Competitivas

FONTE: PORTER, M. - Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior - p. 04-05.

Porter⁸⁶ coloca que as vantagens competitivas não podem ser compreendidas observando-se a empresa como um todo, porque elas têm origem em inúmeras atividades distintas pertinentes à empresa. Assim sendo, ele introduziu a cadeia de valores (figura 10), um instrumento útil para o entendimento e a construção de vantagens competitivas para a empresa, ou a criação de maior valor para o cliente em relação aos concorrentes. Qualquer empresa pode ser vista como uma reunião de atividades a serem executadas para produzir, comercializar, entregar e sustentar produtos. Na cadeia de valores, essas atividades são agrupadas em 09 funções de dois tipos, de modo a evidenciar a construção de vantagens competitivas.

As funções do primeiro tipo correspondem às divisões verticais na parte inferior da figura 10 e constituem as atividades-fim da empresa, ou seja, aquelas que criam, desenvolvem, comercializam e sustentam o produto. São elas: logística de entrada, relativa às atividades de recebimento, estocagem de materiais, e gerenciamento de fornecedores; operações, que cuida da fabricação dos produtos e/ou estruturação dos serviços; logística de saída, composta por atividades ligadas ao processo de distribuição física dos produtos e serviços aos clientes; marketing e vendas, responsáveis por atividades ligadas à comercialização dos produtos e ao gerenciamento do composto de marketing; e serviços, cujas atividades estão ligadas a serviços de pós-venda, incluindo assistência técnica, instalação, manutenção, treinamento, etc.

As funções do segundo tipo, representadas pelas linhas presentes na parte superior da figura 10, são funções de apoio e se compõem de atividades que fornecem as condições para a empresa produzir e comercializar seus produtos, mas que não estão diretamente ligadas ao processo produtivo. São elas: aquisições, compras e suprimentos, que incluem a seleção, contratação e compra dos suprimentos e serviços necessários à operação da empresa; desenvolvimento tecnológico, que envolve pesquisa e desenvolvimento, melhorias de processo ou de produto, melhorias contínuas etc; administração de recursos humanos, que é a área responsável pelo gerenciamento do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos; e infra-estrutura da empresa, responsável pelas áreas de planejamento, contabilidade, jurídica, fiscal e outras não mencionadas nos itens anteriores.

Cada uma das nove funções genéricas pode ser dividida em uma série de outras atividades, dependendo do interesse, profundidade e utilização que se pretenda. Na figura 10, exemplifica-se o desdobramento da função marketing e vendas.

⁸⁶ PORTER, Michael. - Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior - cap 02.

FONTE: PORTER, M. - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior - p. 42

O objetivo principal da utilização da cadeia de valores é compreender o comportamento dos custos e inteirar-se das fontes para realização da diferenciação, analisando detidamente cada uma das funções, ou elos da cadeia. A empresa deverá examinar seus custos e seu desempenho em cada uma das nove funções, procurando otimizá-las e identificar as possíveis sinergias entre elas, que poderão originar vantagens competitivas. A obtenção da vantagem competitiva dar-se-á na medida em que a empresa em questão melhore seu desempenho em algumas dessas funções relativamente à concorrência.

Todos os elementos da cadeia produtiva (fornecedores, empresas, intermediários e clientes) por constituírem organizações, podem ser caracterizados como cadeias de valores e, como tal, podem proceder à mesma análise para identificar vantagens competitivas no âmbito de suas atividades-fim e de apoio. Entretanto, as vantagens competitivas não ocorrem necessariamente no âmbito de cada empresa. Ao longo da cadeia produtiva, é possível que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes a partir da integração de suas atividades de logística interna e operações e de logística externa dos fornecedores, por exemplo. Neste caso, as vantagens competitivas podem ser mútuas. Do mesmo modo, é possível realizar vantagens competitivas integrando-se algumas atividades da empresa e de seus clientes. A figura 11 representa uma cadeia produtiva de modo que cada elo é visto como uma cadeia de valor

FIGURA 11 - Sistemas de valores

FONTE: PORTER, M. - Vantagem competitiva - criando e sustentando um desempenho superior - p. 32.

Cada um destes sub-sistemas, constitui sua própria cadeia de valores, com suas respectivas subdivisões em nove funções. Assim é que a cadeia de valores dos fornecedores, por exemplo, produzirá e entregará à empresa insumos que serão por ela utilizados, podendo dessa forma, influenciar seu desempenho e esta, por sua vez, deverá afetar o desempenho da Cadeia de Valor dos Canais e assim por diante. Para obter e manter vantagens competitivas, uma empresa deve operar procurando controlar o fluxo de atividades produtivas no sistema geral em que se insere, (que corresponde ao microambiente, - figura 3, Ambiente de Marketing, no modelo de Kotler) de modo a criar valor também para outros sub-sistemas do Sistema de Valores.

2.2.2 - Competitividade e internacionalização de empresas

Segundo Toledo & Silva⁸⁷, a globalização de produtos e mercados constitui uma tendência irreversível, que tem ditado o comportamento estratégico das empresas. A sobrevivência e o crescimento das empresas estão vinculados, além de a bons produtos, a tecnologias atualizadas, à aquisição de *know-how*, a formas eficientes e modernas de gestão. Esses autores citam ainda três movimentos e tendências que contribuem para a internacionalização das empresas e o conseqüente aumento da competitividade, no contexto de globalização da economia, que merecem destaque:

- o esforço exportador e de integração mundial que ocorre atualmente constitui um movimento sem precedentes, em que surgem novos atores e protagonistas globais, os quais exercem suas atividades em todos os continentes, sendo que suas ações e decisões repercutem em várias partes do mundo;

- observa-se a crescente competição de âmbito internacional entre as empresas, a que está ligado o desenvolvimento da tecnologia de produto e processo, por si só um elemento desencadeador de competitividade; e

⁸⁷ TOLEDO, G.L. & SILVA, F.S. - Marketing e competitividade, p. 185.

- o grande esforço orientado para a formação de alianças e redes de cooperação para desenvolvimento de projetos multinacionais, tanto entre países como entre grupos multinacionais, em que se capitalizam as sinergias em potencial visando ao incremento da competitividade.

Como movimento contrário ou resistências a essas tendências, pode-se citar a criação de barreiras comerciais e políticas protecionistas, mencionadas anteriormente por Belli⁸⁸, de que alguns países ainda se utilizam, mas que apresentam uma tendência de diminuição.

2.2.3 - Três níveis de competitividade

Sem se opor às noções de Porter, expostas até aqui, Marcovitch⁸⁹ coloca a questão da competitividade sob um outro ponto de vista, em que ela é tratada em três níveis:

- *Competitividade estrutural*, que decorre da economia de um país em seu conjunto, que, se for competitiva, tem os componentes do ambiente nacional estimulando a eficiência empresarial. Descreve a capacidade dessa economia em incrementar ou sustentar sua participação no mercado internacional de bens e serviços, refere-se à articulação de políticas macroeconômicas e utiliza-se de instrumentos fiscais, cambiais, agrícolas, monetário-creditícios, etc. Essas políticas são fundamentais para os agentes tomadores de decisão, uma vez que eles formalizam e delineiam condições internas e externas ao desenvolvimento do país, constituindo elementos para sua estabilização macroeconômica.

- *Competitividade setorial*, que reflete, como o próprio nome indica, vantagens comparativas aproveitadas e desenvolvidas em setores de atividade empresarial, com vistas a gerar bases que sustentem uma posição competitiva internacional. Marcovitch cita diversos exemplos de setores bem sucedidos, na economia brasileira, aos níveis nacional e internacional, como os setores de papel e celulose, avicultura, minério de ferro, etc. Como inibidores principais desse tipo de competitividade, identifica os componentes dos encargos financeiros, baixos índices de automação, altos custos portuários e de bens de capital e dificuldade crescente de acesso a novas tecnologias.

- *Competitividade empresarial*, que se refere à capacidade das empresas de sustentar altos padrões mundiais de eficiência e revela-se na postura pró-ativa de seus dirigentes, abrindo espaço para a inovação, resultado de uma convergência de suas principais áreas (marketing, produção, finanças, recursos humanos, etc). Esse sistema de inovação deve estar próximo à direção das empresas, para garantir uma atitude global, que a identifique como um todo, devendo possuir: a)

⁸⁸ BELLI, Pedro - Globalizing the rest of the world - p. 51-52.

⁸⁹ MARCOVITCH, Jacques. - Competitividade e tecnologia no Brasil - p. 05-12.

medidas rotineiras que busquem elevar a qualidade e a produtividade; b) projetos de inovação que garantam a necessária modernização; c) ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas não previstas. Empresas inovadoras, como regra, atuam em mercados em expansão, o que em muitos casos significa participação internacional.

Kotler e outros⁹⁰, analisando a filosofia e as estratégias utilizadas pelas empresas japonesas, em diversos setores de atividade, que fizeram do Japão a segunda potência mundial a partir da década de 80, listou nove princípios que compõem o que ele chama de "a nova concorrência" (the new competition): desenvolvimento industrial dirigido e subsidiado pelo governo; proteção explícita ao mercado doméstico contra a competição externa, permitindo a geração de lucros no mercado doméstico, que deverão financiar o desenvolvimento de exportações; uma força de trabalho altamente inteligente, disciplinada e capacitada, trabalhando por menores salários que seus correspondentes ocidentais; relações cooperativas entre força de trabalho e administração; grande disponibilidade de capital a baixas taxas de juros; fontes de capital que aceitam menor taxa de retorno num período de tempo consideravelmente maior, o que permite às empresas planejar a longo prazo; orientação para setores de média e alta tecnologia, em detrimento dos setores de baixa tecnologia; compromisso com alta qualidade e alta produtividade simultaneamente; e utilização de conceitos sofisticados de estratégias de marketing e negócios, projetadas para conquistar liderança em mercados escolhidos. Segundo os autores esses princípios constituem um novo modelo de competição, que se expressa por uma mistura de neo-mercantilismo, direção estatal e planejamento de longo prazo.

Acredita-se que as idéias sobre competitividade apresentadas por esses autores sejam complementares: os conceitos enunciados por Porter⁹¹ podem ser implementados nos níveis de competitividade estrutural, setorial e empresarial, descritos por Marcovitch⁹². Por outro lado, o arcabouço teórico de estratégia e vantagem competitiva, operando nos três níveis de competitividade podem perfeitamente operar num ambiente competitivo com as características da "nova concorrência" apresentadas por Kotler e outros⁹³. Assim, as idéias destes três autores formam um todo em que se tem, respectivamente, o processo da competitividade, os níveis em que ela ocorre, e as características que pode possuir, constituindo um todo relevante para a pesquisa que será descrita adiante.

⁹⁰ KOTLER, e outros - The New Competition - p. 06

⁹¹ PORTER, Michael. - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior - cap. 01 e 02.

⁹² MARCOVITCH, Jacques. - Competitividade e Tecnologia no Brasil - p. 05-12

⁹³ KOTLER, P. e outros - The New Competition - 06-07

2.3 - A importância do marketing na competitividade

Parece haver uma certa correspondência entre os três níveis de competitividade explorados no trabalho de Marcovitch⁹⁴ e o modelo de ambiente de marketing, proposto por Kotler⁹⁵, apresentados anteriormente. À competitividade estrutural, corresponderia o macroambiente de marketing, com as forças políticas, tecnológicas, ambientais, demográficas, econômicas e sócio-culturais. É nesse nível que as políticas macroeconômicas são articuladas e representam variáveis fora do controle das empresas. Já à competitividade setorial, corresponderia o microambiente, ou seja os concorrentes (algumas vezes, aliados, como no caso de empresas que unem seus esforços, constituindo parcerias, para atuar no mercado internacional), outros públicos, como por exemplo a comunidade financeira, funcionários, fornecedores, etc. Por fim, à competitividade empresarial, corresponderia a parte do microambiente que é mais imediata à empresa, ou seja, ela mesma, seus clientes, intermediários e fornecedores. Nessa comparação, parece haver uma certa interpenetração, no modelo de ambiente de marketing, em relação ao microambiente e os níveis de competitividade empresarial e setorial. Assim, os três níveis de competitividade descritos por Marcovitch podem ser identificados no modelo proposto por Kotler: os diversos atores sócio-econômicos (empresas e outras organizações, governos, forças do macroambiente, etc) interagem entre si, evidenciando os três níveis de competitividade, anteriormente citados, ilustrando de modo dinâmico o ambiente de marketing.

Conforme Toledo & Silva⁹⁶, alguns dos pontos singulares da abordagem de Porter estão no destaque dado ao relacionamento da empresa com o ambiente em que se insere e ao seu posicionamento em relação aos concorrentes. Dois componentes básicos ressaltam como sendo os principais na estratégia competitiva das empresas: a estrutura do setor e o posicionamento dentro desse setor. O entendimento da estrutura do setor permite compreender suas características competitivas e sua rentabilidade potencial, o que faculta à empresa posicionar-se de modo a criar vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes. Nesse contexto, o marketing global constitui uma sub-especialidade interessante do marketing tradicional para o estudo de questões de competitividade, uma vez que traz em si os conceitos de marketing adaptados a uma economia cada vez mais globalizada e em que constantemente ocorrem mudanças de importância estratégica para as empresas.

⁹⁴ MARCOVITCH, Jacques. - Competitividade e Tecnologia no Brasil - p. 05-12.

⁹⁵ KOTLER, Philip - Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle - p. 170-198.

⁹⁶ TOLEDO, G.L. & SILVA, F.S. Marketing e competitividade - p. 179.

Quanto à competitividade global, Toledo e Silva⁹⁷, citando Porter, apresentam alguns fatores que a influenciam: a internacionalização da economia, o desenvolvimento da tecnologia, a turbulência que molda os cenários das atividades empresariais, que tem provocado dificuldade para se realizarem previsões. Esses elementos sugerem um questionamento sobre que possíveis fatores, inerentes a uma nação, podem conduzir suas empresas a ter maior ou menor competitividade global, atuando no mercado internacional de forma vantajosa. Os dois parágrafos que se seguem, transcritos do artigo de Toledo & Silva⁹⁸, esclarecem com propriedade essas questões:

‘A arena internacional, palco dos embates competitivos, requer a presença de empresas com experiência em se desenvolverem sob intensa pressão competitiva, e prontas para enfrentarem desafios crescentes. Estão em vantagem aquelas que já são beneficiárias da convivência com ambientes domésticos dinâmicos e desafiadores, onde se destacam três figurantes decisivos: concorrentes locais fortes, fornecedores agressivos e clientes exigentes (Porter, 1.990)’

‘A situação de um mundo em competição global cada vez mais acirrada, aliada ao fato de essa competição caminhar em direção à criação, aquisição e assimilação de *know how*, faz com que o papel da nação se amplie, propiciando as condições para as inovações e aperfeiçoamentos necessários à adequação de suas empresas à nova ordem mundial. Por outro lado, uma regra básica da competitividade entre empresas continua válida no âmbito das nações: Nenhuma nação pode ou será competitiva em toda ou na maioria de sua indústria (Porter, 1.990)’

O que essas citações parecem indicar é que, no âmbito internacional, a melhor coisa para estimular a competitividade das empresas, é a própria competitividade, ou seja, empresas oriundas de ambientes domésticos competitivos, tenderão a ser mais competitivas, internacionalmente, inclusive no que tange à busca de inovações de diversos tipos (tecnológicas, gerenciais, etc.)

Conclui-se que os conceitos fundamentais de Porter⁹⁹ sobre competitividade permeiam toda a atividade empresarial e devem-se levar em conta os três níveis de competitividade expostos por Marcovitch¹⁰⁰, tendo em vista os diferentes tipos de influências que podem atingir as empresas em

⁹⁷ TOLEDO, G.L. & SILVA, F.S. Marketing e competitividade - p. 185-187.

⁹⁸ Ibidem - p. 192.

⁹⁹ PORTER, Michael. - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior - cap. 01 e 02.

¹⁰⁰ MARCOVITCH, Jacques - Competitividade e Tecnologia no Brasil - p. 05-12.

geral. O estudo desses assuntos, sob o ponto de vista de marketing estratégico e global, parece fornecer um arcabouço adequado e interessante para o desenvolvimento deste trabalho, cuja metodologia será apresentada no próximo capítulo.

2.4 - Síntese do capítulo

Este capítulo apresentou a revisão da literatura pertinente ao desenvolvimento da pesquisa que compõe este trabalho. Inicialmente, foram desenvolvidos os conceitos de planejamento e administração estratégicos, em que se descreveu os principais passos do P.E., bem como sua evolução, desde o orçamento financeiro até a administração estratégica. Em seguida, apresentou-se o marketing estratégico como parte da administração estratégica, depois o marketing operacional, detalhando-se algumas das atividades que o compõem, consideradas de interesse para o desenvolvimento das análises da pesquisa realizada. Abordou-se também o marketing global, em que se tratou de uma tipologia empresarial, expondo-se também as principais estratégias de internacionalização e também alguns modelos de internacionalização de empresas. Na sequência, discorreu-se sobre competitividade, segundo vários aspectos e, por fim, estabeleceram-se ligações entre os conceitos estudados.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3 - CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

No capítulo anterior, procurou-se consolidar as bases conceituais que serviram como referencial para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo. Consistentemente a isso, apresenta-se, neste capítulo, as razões que motivaram a escolha dos métodos e técnicas de investigação empregados no trabalho.

A fim de que se proceda a uma pesquisa de campo que permita responder adequadamente às questões formuladas nos objetivos, é preciso tomar certos cuidados no planejamento da investigação. Assim, a definição do projeto da pesquisa de campo implica em certas escolhas de caráter metodológico a fim de que:

- se tenha segurança de que os dados coletados sejam relevantes para o problema e objetivos da pesquisa;
- os dados sejam coletados do modo mais adequado possível aos objetivos e demais condições que cercam o projeto; e
- o tratamento analítico dispensado à massa de dados permita extrair as melhores informações e conclusões possíveis.

Tendo em vista a importância destas três condições para o desenvolvimento do trabalho, este tópico pretende oferecer uma visão geral a respeito dos motivos que levaram à escolha das bases metodológicas que norteiam o desenvolvimento do trabalho e de como elas foram operacionalizadas.

3.1 - Tipo de estudo realizado

São vários os autores que ressaltam a importância do planejamento da pesquisa, a fim de que se possa obter informações confiáveis e adequadas aos seus propósitos. Assim, conforme Selltitz e outros¹⁰¹, "uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira suficientemente clara para que possa especificar os tipos de informações necessárias, o pesquisador precisa criar o seu planejamento de pesquisa . . . (o que) varia de acordo com o objetivo de cada pesquisa"

¹⁰¹ SELLTIZ e outros - Métodos de pesquisa nas relações sociais - p. 59.

Estes autores também coloca que, embora cada estudo tenha objetivos e características específicos, em geral, é possível agrupar os objetivos de pesquisa em quatro categorias:

- Familiarizar-se com o fenômeno estudado, para poder formular um problema mais específico, ou novas hipóteses e descobrir novas idéias e intuições. Estes estudos são geralmente denominados formuladores ou exploratórios e devem possuir um planejamento de pesquisa suficientemente flexível para permitir considerações de diferentes aspectos de um mesmo fenômeno. Geralmente trazem como resultados o aumento do conhecimento do pesquisador sobre o fenômeno investigado, o esclarecimento de conceitos e o estabelecimento de futuras prioridades de pesquisa.
- Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo, com ou sem hipóteses específicas. Neste tipo de objetivo, torna-se importante a exatidão e precisão dos dados coletados. Para isso, o planejamento da pesquisa deve permitir a redução de vieses e o aumento da precisão. Por isso, geralmente estes estudos tendem a ser quantitativos e são denominados descritivos.
- Verificar a frequência com que algo ocorre, ou que está ligado a outra coisa, geralmente segundo hipóteses específicas. Esta categoria de objetivos apresenta as mesmas exigências metodológicas da anterior (exatidão e redução de vieses, caracterizando também estudos quantitativos).
- Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis. Além de reduzir vieses e aumentar a precisão das informações, esta categoria de objetivos devem permitir que se realizem inferências que envolvem causalidade.

Considerando os argumentos propostos por estes estudiosos, os objetivos deste trabalho e examinando-se a revisão bibliográfica realizada, verificou-se que:

- o conhecimento a respeito papel do marketing estratégico na competitividade das empresas brasileiras em processo de internacionalização no MERCOSUL parece constituir algo ainda pouco estudado;
- uma das finalidades deste trabalho é examinar a aplicação prática dos conceitos envolvidos neste processo; e
- a realização deste estudo pode contribuir para a estruturação de pesquisas futuras mais aprofundadas, sobre o tema.

De acordo com as categorias de objetivos e características do estudo, apresentadas, acredita-se que o objetivo deste estudo, descrito no item 1.2, refira-se com mais propriedade ao grupo de objetivos do tipo exploratório, pois trata-se de obter maior conhecimento sobre uma área em que os estudos são escassos, conforme revelou a revisão da literatura realizada. Para Green & Tull¹⁰², os estudos exploratórios são recomendados quando se objetiva identificar e formular problemas mais adequadamente. Tanto este autor como Selltitz e outros, identificam estas situações em dois tipos básicos: no primeiro, os conhecimentos sobre o assunto pesquisado são muito reduzidos e no segundo, se está iniciando um processo contínuo de pesquisa.

Em seguida, definiu-se a estratégia de pesquisa utilizada neste estudo exploratório. Para se chegar a isso, é preciso considerar outros aspectos de cada projeto de pesquisa, além do tipo de objetivo em que ele se enquadra. Assim, para clarificar esta questão, será examinada a seguinte colocação de Selltitz e outros¹⁰³:

"Os cientistas que trabalham em áreas relativamente não formuladas, onde existe pouca experiência que sirva de guia, acham que o estudo de exemplos selecionados é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses para pesquisa".

Pode-se dizer que uma maneira interessante e adequada de se realizar estudos exploratórios é via o estudo de exemplos selecionados. Yin¹⁰⁴, em seu livro *Case Study Research* caracteriza este tipo de estudo e afirma que existem diversas estratégias de pesquisa para se realizar estudos exploratórios, como por exemplo histórias, levantamentos, experimentos, análise de informações de arquivo, estudos de caso, etc. Cada uma delas apresenta vantagens e desvantagens e será adequada a um tipo específico de pesquisa exploratória, dependendo de três condições: o tipo de questão de pesquisa, o controle do investigador sobre os eventos comportamentais e o foco histórico ou contemporâneo do fenômeno a ser estudado. Segundo este autor, o estudo de casos é indicado nas situações em que as questões a serem respondidas são do tipo “como” e “por quê”; se investiga um fenômeno contemporâneo num contexto de vida real; e limites entre o fenômeno estudado e o contexto não são claros. Campomar¹⁰⁵, pontua que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam descobertas de outra forma. Na mesma linha, citando Yin, aquele autor coloca que o estudo de casos constitui um tipo de investigação que

¹⁰² GREEN, P. & TULL, D. - Research for Marketing Decisions - p. 481.

¹⁰³ SELLTIZ e outros, op.cit.- p. 69-70.

¹⁰⁴ YIN, R. K. - Case Study Research - Design and Methods - p. 17-20

¹⁰⁵ CAMPOMAR, M. - Do Uso de "Estudos de Casos" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração - p. 05.

analisa um fenômeno dentro do contexto da vida real, quando seus limites, neste contexto, não estão claramente evidentes, e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

A estratégia de pesquisa estudo de caso parece adequada ao desenvolvimento desta pesquisa pois:

- os tipos de questões de pesquisa são do tipo "como" e "por que": o objetivo deste estudo, poderia ser enunciado da seguinte forma: "Como a empresa brasileira se utiliza do marketing estratégico, no âmbito de sua competitividade, para internacionalizar suas atividades?";

- neste estudo, temas como a internacionalização de empresas, a competitividade empresarial e outras condições que definem o modo como as empresas atuam, parecem estar, em maior ou menor grau, condicionados ao que ocorre no ambiente, o que configura uma ausência de limites claros entre o que se pretende estudar e o contexto em que estes temas se inserem. Estas características também dificultam o controle sobre as variáveis estudadas. Como a estratégia estudo de casos não requer grande controle sobre os eventos comportamentais envolvidos, também sob este aspecto parece adequado a este trabalho; e

- o estudo de caso focaliza em eventos contemporâneos como requer o estudo de casos.

Todas as características apontadas parecem indicar que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada ao desenvolvimento da pesquisa de campo. Deste modo, realizou-se um estudo exploratório que se utilizará da estratégia estudo de caso.

3.2- Objeto do estudo

Ao se estudar o papel reservado ao marketing estratégico na competitividade de empresas brasileiras que internacionalizaram suas atividades junto ao MERCOSUL, pode-se dizer que o objeto deste estudo são empresas brasileiras em processo de internacionalização junto ao MERCOSUL, sob a ótica de marketing e de competitividade. A fim de que a pesquisa pudesse ser efetiva, do ponto de vista de sua executabilidade, foram escolhidas empresas de capital predominantemente nacional, com sede no estado de São Paulo e que estejam realizando importante volume de negócios junto ao MERCOSUL, em relação ao seu volume total de negócios. Após considerar-se algumas empresas, levando em conta a opinião de especialistas e pesquisadores da área, optou-se por pesquisar a FREIOS VARGA S/A, fabricante de sistemas de freios para veículos automotivos e a BAUMER S/A, que produz equipamentos hospitalares e próteses ortopédicas.

3.3 - Instrumento de coleta de dados

Num primeiro momento, colheu-se dados secundários, para caracterização dos setores econômicos e das empresas estudadas, envolvendo seus relacionamentos nas respectivas cadeias produtivas e o grau de internacionalização das empresas, para se ter uma idéia preliminar da riqueza de informações que poderia ser obtida.

Na coleta de dados primários utilizou-se as seguintes técnicas:

- entrevistas semi-estruturadas com os principais dirigentes das empresas escolhidas, seguindo-se um roteiro pré-determinado, conforme anexo 02;
- análise de material fornecido pela empresa (catálogos, relações de notícias de jornal etc);
- dados de desempenho empresarial: faturamento, lucratividade, porcentagem do faturamento no MERCOSUL em relação ao total, volume de negócios realizados no MERCOSUL em relação ao total dos negócios internacionais; e
- observação.

É importante ressaltar que a escolha destas empresas não enseja comparações entre as análises e resultados dos casos entre si, pois, embora no âmbito do marketing industrial, trata-se aplicações individuais do corpo teórico constituído à realidade de duas empresas pertencentes a setores de atividade distintos, por meio do roteiro de entrevistas apresentado no anexo 2 que, tendo em vista a estratégia de investigação escolhida (estudo de casos), as conclusões são restritas a cada caso.

3.4 - A condução da coleta de dados

Realizou-se quatro entrevistas, sendo duas em cada empresa em que se entrevistou os executivos principais no Brasil e na Argentina. Estas duas empresas possuem filiais apenas na Argentina, considerando-se os países do MERCOSUL e atendem aos quatro países membros através da matriz, brasileira ou da filial argentina.

Na FREIOS VARGA, a entrevista no Brasil foi realizada com o Sr. Celso Varga, presidente do conselho da empresa. Na Argentina, a empresa estava em processo de substituição do executivo principal. Estava deixando o cargo o Sr. José Odécio de Nadai, presidente da empresa nos últimos anos, devendo ser substituído pelo Sr. Mário Boscolo. Como estas duas pessoas estavam presentes no dia da entrevista e por ainda ser o presidente oficial nesta transição o Sr. José

Odécio, a entrevista foi realizada com este último, mas em presença do Sr. Mário, que fez observações interessantes.

Já na BAUMER, a entrevista no Brasil foi realizada com o Sr. Rui Baumer, atual presidente da empresa. Na Argentina, foi entrevistado o Sr. Christian Vives, de nacionalidade chilena, que estava acumulando as funções de executivo principal na unidade argentina e na unidade que a empresa possui no Chile. Para as entrevistas realizadas na Argentina, contou-se com o auxílio do Sr. Marcelo Cláudio Perrissè, um argentino que fez parte do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. Principalmente na entrevista com os Srs. Christian e Alejandro, da BAUMER ARGENTINA, o Sr. Marcelo auxiliou nas barreiras linguísticas durante esta entrevista que foi realizada em espanhol. De volta ao Brasil, no momento da transcrição desta entrevista, a Sra. Felícia Ponce esclareceu alguns pontos importantes na transcrição da entrevista para o português.

Todas as entrevistas foram gravadas em fita cassete, com a duração aproximada de duas horas e meia cada uma, totalizando cerca de 10 horas de gravação, que posteriormente foram transcritas e sistematizadas conforme apresentação no próximo capítulo. Paralelamente, foram tomadas notas de alguns aspectos ilustrativos e demonstrações de caráter visual, como esquemas organizacionais, exemplificação de fluxos, caracterização de produtos, etc.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre outubro e novembro de 1994, inicialmente com os presidentes das duas empresas no Brasil e posteriormente com os executivos principais na Argentina. Em virtude de furto de algumas fitas contendo parte do material coletado, uma parte das entrevistas teve de ser refeita. Na época do furto, a única entrevista que estava completamente transcrita, era a do Sr. Christian Vives, executivo principal da BAUMER ARGENTINA. Esta seria a entrevista mais difícil de ser recuperada. Quanto às outras, foi possível recuperar os dados: os presidentes da FREIOS VARGA e BAUMER, respectivamente Srs. Celso Varga e Rui Baumer, concordaram em conceder nova entrevista para recuperar os dados perdidos. No caso da subsidiária argentina FRENOS VARGA, o sr. José Odécio havia acabado de retornar ao Brasil, o que viabilizou a recuperação dos dados referentes à entrevista realizada em solo argentino. Este contratempo, apesar de haver causado algum transtorno, permitiu também que se fizesse uma checagem nos dados colhidos, bem como enriquecer o trabalho com informações adicionais que passaram a fazer parte do trabalho.

Após a transcrição das entrevistas, adicionou-se informações oriundas de artigos de jornal e de folhetos e catálogos fornecidos pela empresa, além de outras informações para confeccionar os

relatórios parciais da coleta de dados, que foram submetidos aos entrevistados para verificação e atualização de todo este material. Isto possibilitou agregar algumas informações interessantes. Os acertos finais da coleta de dados foram resolvidos por telefone.

Uma vez completada esta verificação, passou-se para a análise do material coletado, seguindo-se as recomendações de Yin¹⁰⁶, no tocante aos cuidados a serem observados durante os procedimentos analíticos.

Após a realização de todas estas atividades, foi escrito o relatório final deste trabalho.

3.5 - Síntese do capítulo

Neste capítulo, foram apresentadas as razões que levaram à escolha do método e técnicas de pesquisas utilizadas no trabalho de campo, bem como procedeu-se a uma breve caracterização dos mesmos. Em vista de a revisão bibliográfica haver indicado que o assunto da pesquisa é ainda pouco estudado, de focalizar eventos contemporâneos e de sua questão central ser do tipo “como” e “por quê”, considerou-se adequado realizar um estudo exploratório em que se utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de casos. Foram apresentados também neste capítulo o objeto do estudo, o instrumento de coleta de dados e um breve relato de como se deu a coleta de dados, que em parte foi realizada no Brasil e na Argentina.

¹⁰⁶ YIN, R. K. - Case Study Research - Design and Methods - p. 105-151.

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

4.1 - Estrutura da apresentação e análise dos casos

A análise dos dados é de caráter exploratório, tendo sido realizadas descrições e estabelecidas comparações e relações entre os dados colhidos e o corpo conceitual constituído. A conclusão do trabalho foi elaborada levando-se em conta as limitações e as contribuições que um estudo deste tipo pode oferecer.

Os dados coletados inicialmente são apresentados e analisados levando-se em conta o roteiro utilizado para coleta de dados primários, que foi o mesmo nas entrevistas realizadas na Argentina e no Brasil. Desse modo, para cada empresa, segue-se um relato com a seguinte estrutura básica:

- Caracterização do entrevistado e da empresa;
- Planejamento e administração estratégicos;
- Marketing estratégico e tático-operacional
- Experiência de internacionalização;
- Aspectos de competitividade;
- Considerações sobre cada caso.

O processo de análise deu-se pelo estabelecimento de comparações e análises entre os aspectos mais importantes dos conceitos apresentados no referencial teórico e o que foi apurado durante a pesquisa nas empresas

É importante lembrar que as comparações e análises foram feitas ao nível de cada empresa, pelo fato de essas empresas pertencerem a setores diferentes, o que não enseja ênfase nos pontos comuns ou diferenciados entre a FREIOS VARGA e a BAUMER. Assim, o processo de análise ateve-se às atividades de cada empresa em si, no Brasil e demais países do MERCOSUL.

4.2 - O caso FREIOS VARGA S/A

A seguir, são apresentadas, em primeiro lugar, as informações colhidas na sede da empresa, localizada em Limeira, cidade do interior do estado de São Paulo, complementada por notícias de jornal, catálogos da empresa e observação do pesquisador. Em seguida, são apresentadas as informações relativas à filial argentina, com as mesmas características.

4.2.1 - Entrevista na FREIOS VARGA (Brasil)

O texto que se segue está principalmente baseado na coleta de dados primários realizada nos dias 14/10/94 e em 23/02/95. Foram adicionadas outras informações, contidas no material que a empresa forneceu, em notícias de jornal e com base em observações e posterior revisão e atualização dos dados pelos entrevistados, realizada nos meses de fevereiro e março de 1996.

Caracterização do entrevistado e da empresa

Breve perfil do entrevistado: O Sr. Celso Varga é o atual presidente do Conselho de Administração da empresa. Tem como principais responsabilidades: definição e implementação das estratégias e controle da empresa. É formado em engenharia, começou a trabalhar na empresa em 1978, sendo que toda a sua carreira se desenvolveu na empresa.

Histórico da empresa: Foi fundada em 1945, pelo avô do entrevistado que, vindo da Hungria, exerceu várias atividades, incluindo uma oficina de motores elétricos. Com seu falecimento, cerca de 10 anos depois, o pai e o tio do entrevistado assumiram a empresa, direcionando-a para sua verdadeira vocação. Isso se deu na segunda metade dos anos 50, quando havia mercados nascentes e promissores no país, como o automobilístico, que foi estimulado pelos carros importados que chegavam ao Brasil. Houve diversificação de atividades na empresa que passou a produzir também peças de reposição para esses veículos. Assim foi iniciada a fabricação de peças hidráulicas para freios. No final da década de 50, a indústria automobilística instalou-se no Brasil e esse produto foi oferecido às montadoras. Na época, o trabalho consistia basicamente em confeccionar o produto com base em projetos que os clientes apresentavam. A empresa foi submetida a um teste e os produtos foram aprovados. Isto permitiu à FREIOS VARGA crescer acompanhando o crescimento da indústria automobilística.

Evolução do estilo de administração: Embora o fundador de fato tenha sido o avô do entrevistado, o real papel de fundador coube a seu pai (presidente da empresa até 1986, hoje membro do Conselho de Administração) e a seu tio. Foram eles que:

- reconheceram que o nível de capacitação tecnológica da empresa não era suficiente para competir no mercado internacional;
- perceberam que as montadoras exigiam cada vez mais uma tecnologia de nível internacional;

- efetivamente buscaram tecnologia externa promovendo *joint-ventures* com sócios estrangeiros; e
- introduziram a cultura de qualidade na empresa, entre outras coisas.

Assim, pode-se dizer que a empresa, atualmente, está em sua segunda geração, considerando-se o pai e o tio do entrevistado como fundadores. Houve outros sócios que ajudaram a construir o capital da empresa, participando de sua administração e que posteriormente venderam suas ações. Essa empresa teve um início familiar mas, atualmente, está em processo bastante adiantado de profissionalização, iniciado em 1970, com a associação a uma empresa estrangeira. A partir de então, passou-se a contratar profissionais especializados para cada área, bem como acentuou-se a abertura de capital da empresa.

Características atuais da empresa: A FREIOS VARGA S/A é uma empresa profissionalizada e descentralizada, embora não totalmente. A empresa possui unidades de negócios, com objetivos e resultados próprios, além de um gerente em cada unidade responsável pelos resultados. As unidades de negócios são organizadas por linhas de produto. No futuro, a família Varga deve se posicionar apenas como investidora e administradora de portfólio de negócios, consolidando o processo de profissionalização da empresa.

O faturamento de 1995 foi em torno de 250 milhões de dólares e na época a empresa contava com cerca de 1900 funcionários. A estrutura de capital da empresa, que é uma *Holding*, está assim constituída:

Tabela 8 - FREIOS VARGA - composição acionária

Acionistas	%
FREIOS VARGA	41,0
Lucas Girling(<i>joint venture</i>)	21,0
Capital na bolsa de valores	38,0
TOTAL	100,0

Conforme se pode ver na figura 12, a empresa possui 5 níveis hierárquicos: presidência, 3 diretorias (de Freios para Montadoras, de Marketing e Financeira), gerência de divisão, gerência de departamento e operação e grupos de operários. Isto, nos casos em que a estrutura é completa, pois em algumas áreas há menos níveis, como em marketing e finanças. Existem também outras

02 áreas diretamente ligadas ao presidente: Qualidade e Recursos Humanos, que eram diretorias de linha e passaram a ser assessorias. Esta configuração da estrutura é recente, havia mais níveis no passado. Os primeiros 3 níveis formam o comitê executivo.

FIGURA 12 - FREIOS VARGA S/A - Organograma

Atividades de planejamento e administração estratégicos

Planejamento e administração estratégicos: O depoente considera que a empresa ainda não se encontra totalmente no estágio de administração estratégica, mas que está muito próxima disso, pois possui um PE estruturado, uma grande integração da estrutura organizacional, e um bom preparo de seus recursos humanos. A metodologia de planejamento, embora estruturada, não é rígida, em função de o ambiente em que a empresa atua ser bastante mutável. Por exemplo, num dado momento, pode ser mais importante fazer uma análise de *portfolio* para se tomar

decisões; em outro, pode ser mais indicado analisar as variáveis político-econômicas. Como os produtos são de lenta maturação, não é preciso rever as tendências continuamente. Através do processo de planejamento estratégico, a empresa monitora o ambiente, identificando, em primeiro lugar, sinais fracos de mudanças ambientais que vão se amplificando com o tempo, até que seja necessária uma intervenção, num processo a ser descrito em seguida. A empresa preocupa-se mais com administração e comportamento estratégicos do que com possuir uma metodologia fixa de planejamento. Ultimamente o PE está se transformando num planejamento que acontece no dia-a-dia. Em função das constantes mudanças ambientais, planeja-se e revisa-se o que foi planejado com frequência. A cada dia cresce a importância do gerenciamento estratégico.

As fases do planejamento estratégico: Inicialmente, nesse tópico, o entrevistado apresentou o significado de missão que a empresa adota: é algo que espelha a razão de existência da empresa, só podendo existir em função de seus clientes e que está na mente deles. Os produtos fabricados constituem um meio para se chegar a isso. A missão da empresa foi definida num longo processo, que data do início da década de 80 e já é a mesma desde 85. Pode ser expressa por "satisfazer necessidades de segurança na desaceleração de veículos automotores". Os valores fundamentais da empresa são: "satisfação do cliente", "a empresa são as pessoas" e "obtenção de qualidade total". Busca-se também definir a *visão* da empresa, em que os executivos definem o que são hoje e o que querem ser em 05 ou 10 anos. Na sequência, existem alguns mandamentos. O conjunto constituído por missão, valores e mandamentos perfaz os guias de pensamento da empresa, que se traduzem numa filosofia de comportamento a ser seguida. Em seu processo administrativo, a empresa enfatiza os guias de pensamento para difundir os conceitos básicos, os *modus operandi* e o processo do PE. Existem manuais de normas e procedimentos, mas são restritos ao mínimo necessário, para as coisas mais operacionais e padronizadas. A empresa acredita que os guias de pensamento permitem maior autonomia e flexibilidade a seus profissionais o que é considerado adequado a uma situação em que mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente.

Quanto à análise de oportunidades e ameaças, são utilizados muitos cenários construídos por empresas especializadas ou bancos. A empresa não possui uma metodologia única para a realização de análise externa. Normalmente, analisam-se as forças ambientais, com maior ênfase nos ambientes tecnológico, econômico, político e demográfico. A análise interna normalmente é conduzida pelos sistemas gerenciais internos que trazem a evolução de toda a operação da empresa em termos de vendas, lucratividade, produção, estoques, custos, etc.

A cada ano, definem-se os segmentos em que se quer crescer e especifica-se uma meta quantitativa de crescimento para cada um deles. Há os segmentos em que estrategicamente a empresa quer crescer e, em função desses focos estratégicos, define-se uma meta de crescimento, junto às áreas de marketing, de engenharia, de produção, etc.

A formulação de estratégias acontece em seqüência à definição de objetivos e metas e constituem as maneiras identificadas para se atingirem estes objetivos. Conforme o ambiente se modifica, o processo de formular estratégias também pode se modificar. A ênfase recai sobre a flexibilidade na adaptação a novas situações ambientais.

Todo esse esforço é consubstanciado no plano de ação e no orçamento anual, em que são quantificados e alocados valores financeiros aos passos definidos anteriormente. Esses documentos são o resultado final do planejamento realizado, servindo como um guia para implementação de tudo o que foi planejado.

Os controles são orientados aos fatores críticos de sucesso. Trabalha-se por exemplo, com indicadores de sucessos e restrições, controles de feedback de clientes, etc. Os controles são mais detalhados nas áreas financeira e de qualidade, e mais simplificados na área de marketing, por ser adequado trabalhar nessa área com controles menos detalhados. Como exemplos, têm-se as pesquisas de mercado realizadas periodicamente, o desempenho e acompanhamento de clientes, a análise da evolução das vendas e o acompanhamento da evolução da participação de mercado. Existem também os controles operacionais, em que as atividades são controladas até diariamente.

Em resumo, o sistema gerencial de planejamento ocorre do seguinte modo: realiza-se anualmente uma reunião, com cerca de 100 participantes, para avaliação de resultado e estabelecimento de objetivos e metas para o próximo período. Estabelece-se um tema, (por exemplo, no ano passado, os funcionários decidiram que o tema do ano seria atender às necessidades dos clientes e gerar lucro), definem-se objetivos, metas e ações a serem executadas e procede-se ao controle, que realimenta todo o sistema e no final o controla novamente. Completa-se o ciclo estratégico pelo feedback, que abastece as análises interna e externa e alimenta a visão e a estratégia, ciclicamente. Depois, há o ciclo operacional, que é desdobrado de modo análogo. A empresa trabalha com um horizonte de visão estratégica de dez anos à frente e, em sua análise estratégica, utiliza-se, entre outras fontes, do aporte conceitual de um total de mais de 25 livros, em que se destacam autores como Igor Ansoff e Michael Porter.

Quanto às ferramentas gerenciais utilizadas na empresa, tem-se o método científico de solução de problemas, a teoria das restrições de Goldrat, trabalhos voltados ao meio ambiente e à integração na cadeia produtiva. A empresa possui ainda o "Projeto CriAção", uma das ferramentas do processo de obtenção de melhorias contínuas. Uma coisa importante: o processo de melhorias contínuas é utilizado paralelamente ao de redesenho do processo. Este último é responsável pelos grandes saltos tecnológicos, sendo que os pequenos saltos se devem a pequenas melhorias incrementais. O redesenho do processo é utilizado no processo gerencial e representa poucos projetos (01 por ano); já o processo de melhorias contínuas é operacional, com muitos projetos (cerca de 50.000 por ano). A reunião dos dois processos provê uma curva de desenvolvimento mais acentuada e constitui uma estratégia para se alcançarem os concorrentes internacionais.

Marketing estratégico e tático-operacional

Estrutura responsável pelo Marketing: A empresa possui uma área de marketing formalmente estruturada e é organizada segundo dois segmentos de mercado: o de montadoras em que os principais clientes são empresas como Ford, Fiat, General Motors, Volkswagen, Mercedes Benz, Volvo, Valmet, Scania, entre outras; e o relativo à reposição dos sistemas de freios, composto por muitas oficinas autorizadas e outras lojas. A função de marketing está dividida em duas áreas, por serem esses segmentos muito diferentes. O segmento de mercado reposição assemelha-se ao mercado de bens de consumo, enquanto o segmento montadoras é tipicamente um mercado de bens industriais. Por isso, ambos requerem tratamento mercadológico distinto. É possível atender com maior efetividade aos clientes de cada segmento a partir de cada uma das áreas. Em algumas atividades, a estrutura de reposição presta serviços à de montadoras, como por exemplo em comunicação e pesquisas de mercado. Em termos de faturamento, existe um terceiro segmento, chamado exportação, que na realidade representa a reunião de todos os negócios realizados nos segmentos anteriormente descritos fora do Brasil. A participação de cada segmento no faturamento é de:

TABELA 9 - Composição percentual do faturamento

Segmento	%
Montadoras	38%
Reposição	28%
Exportação	34%
TOTAL	100%

O entrevistado realçou que o departamento de vendas é subordinado à área de marketing.

Atualmente, para o segmento montadoras, existe uma estrutura organizada por processo, em que estão envolvidas funções de tecnologia e P&D, engenharia e marketing, como partes de um todo. Nessa estrutura mista, as mesmas pessoas responsáveis pelo marketing são responsáveis também pela tecnologia envolvida no processo produtivo.

No segmento reposição, existe um diretor que só trabalha com marketing de reposição e subordinada a ele há uma estrutura de marketing segmentada por regiões.

Nem todas as atividades que envolvem a satisfação do cliente estão subordinadas à área de marketing. Algumas estão sob a estrutura de qualidade, que possui um sistema de coleta de informações para a melhora da qualidade visando à satisfação do cliente. Outras são desenvolvidas em conjunto com a área de marketing.

Marketing estratégico: As idéias de novos produtos nascem em conjunto com o mercado. No desenvolvimento de novos projetos, existem dois métodos principais de trabalho: o *follow source*, em que o cliente (montadora) solicita que se utilize uma tecnologia já desenvolvida no exterior. Nesses casos, trabalha-se com algumas adaptações às condições brasileiras. Nas ocasiões em que não existe a especificação de *follow source*, é desenvolvido um projeto quase integralmente no país. Nesse caso, a metodologia para a geração de um novo produto é: a) verificação de necessidades do cliente, que participa ativamente do desenvolvimento da tecnologia envolvida, ou, no mínimo, fornece especificações e explicita suas necessidades; b) montagem de uma equipe composta por engenheiros de produtos, de processo e geralmente fornecedores; c) geração de idéias; d) configuração do produto final. Raramente surgem novas tecnologias e produtos para o segmento reposição. Na maioria das vezes, segue-se a tecnologia desenvolvida para o segmento montadoras.

No segmento reposição, o comportamento da demanda pode ser medido pela taxa de uso do produto e pelo nível de crescimento econômico. Já no segmento montadoras, segue-se as novas tendências tecnológicas. Os executivos da FREIOS VARGA conhecem as novas tecnologias e trabalham nelas antecipadamente, para estarem preparados quando elas efetivamente chegarem ao país.

A empresa utiliza a abordagem de nichos de mercado como estratégia de penetração em mercados em crescimento. Por exemplo, foi definido, alguns anos atrás, que se deveria ter um equilíbrio entre os segmentos reposição, montadoras e exportação. Quando isso foi definido, o item exportação era pouco representativo. Então, houve um período em que foram buscadas oportunidades de crescimento nos sub-segmentos que compõem o segmento exportação, para que se atingissem os objetivos de crescimento o que realmente ocorreu.

No segmento reposição, trabalha-se com a questão do posicionamento que a empresa e seus produtos devem ter na mente do consumidor. Geralmente, busca-se o primeiro e o segundo usuários do veículo. Muito pouco do terceiro e quarto usuários, que em geral não têm recursos para adquirir um equipamento original. As empresas que atuam nesses sub-segmentos fazem um produto com conteúdo tecnológico e custos bem inferiores. A VARGA não teria como atingir esses públicos, porque sua estrutura produtiva e de custos não está adaptada à fabricação de produtos com essas características. A melhora do posicionamento se tem refletido no aumento e consolidação de sua participação de mercado. Por exemplo, a participação no segmento reposição, (em fluidos de freio) passou de 17% para 50% em 08 anos, (86-94). Enquanto era 17%, não existia regularidade nas vendas (de um mês para outro poderia ocorrer diferenças de até 3 vezes as unidades vendidas, devido basicamente a variações de preço dos concorrentes ou da VARGA e um pouco à sazonalidade) Tal fato ocorria porque os produtos possuíam conceito, embalagem e preço, mas não possuíam posicionamento, ou estavam mal posicionados. Depois de um trabalho de pesquisa de mercado e de ações visando a um posicionamento coerente com as características do produto e da empresa, houve grande melhora nesse aspecto. Hoje, a participação é de 50% e se mantém constante, porque estão bem posicionados na mente do consumidor tanto o produto (em primeiro lugar) quanto a empresa (entre as principais empresas de autopeças).

Quanto às estratégias utilizadas, no Brasil, de um modo geral, adota-se a estratégia do líder, (conforme é colocado em textos de marketing por autores como por exemplo Philip Kotler e Theodore Levitt). Utilizou-se pesquisa e planejamento de marketing, para se realizar uma série de ações que, levadas a efeito, deram bons resultados. Nesses aspectos, a VARGA pode ser considerada como empresa definidora de tendências de mercado.

Marketing tático-operacional O composto mercadológico é mais característico no segmento reposição. A área homônima desenvolve um trabalho de marketing que se revela nas principais decisões de marketing.

A empresa fabrica sistemas de freios que se traduzem em cerca de 10 famílias de freios para automóveis (veículos leves) e 10 para veículos comerciais (pesados), como por exemplo sistemas ABS, módulos de freios, freios a disco, discos, freios a tambor, fluidos para freios, etc. Conforme orientação explicitada nos planos e orçamentos, definem-se os itens e as quantidades a serem fabricados, de produtos novos e já em linha, bem como os que são encomendados e comprados em outras empresas. Existe uma gama razoável de componentes que são adquiridos fora da empresa.

A empresa desenvolve canais de distribuição, sendo que no segmento reposição o sistema de distribuição é de 05 estágios: a própria empresa, os distribuidores, os varejistas, as oficinas mecânicas e os proprietários dos veículos. Normalmente, a VARGA dirige seus esforços mercadológicos ao penúltimo estágio, ou seja, as oficinas mecânicas.

A parte de comunicação é desenvolvida em conjunto com agências de publicidade, sendo que se utiliza mais intensamente a mídia impressa (confecção de catálogos, anúncios em jornais e revistas e assessoria de imprensa), embora também se utilize a mídia eletrônica em menor escala. O trabalho de marketing institucional é bastante forte.

Já as decisões de preço são tomadas em função do comportamento do mercado, considerando-se, evidentemente, os custos incorridos.

No segmento montadoras os "04 Ps" existem, mas sob outra forma. Quanto ao produto, a engenharia e pesquisa e desenvolvimento desempenham papéis destacados, em conjunto com marketing e clientes, pois trata-se de produtos de alto conteúdo tecnológico. A distribuição é geralmente determinada pelo cliente, que diz como e quando prefere receber os produtos. Normalmente, isso é feito de modo direto, utilizando-se apenas uma transportadora para entregar os produtos aos clientes. Os preços são geralmente decididos em função do mercado internacional, que é o principal parâmetro para a fixação de preços, uma vez que os clientes estão bem informados a esse respeito e detêm grande poder de negociação. Não existe, nesse mercado, a relação inversa preço X volume que se encontra nos mercados de bens de consumo. Quanto à variável comunicação, são mais utilizadas as estratégias e técnicas de venda pessoal.

Experiência de internacionalização

Motivos para internacionalização de atividades: O que levou à internacionalização é a redução da dependência, em termos de faturamento de um só país. Quando se está num só país, se está sujeito somente ao que acontece nesse país. Por isso, a internacionalização tem tido como objetivo, além de explorar outros mercados, trazer uma certa estabilidade para a empresa, porque o Brasil, durante muito tempo, foi um país bastante instável em termos econômicos. Assim a internacionalização surgiu como uma necessidade natural de criar uma estabilidade para a empresa, que passou a atuar em mercados de volume muito maior e bem mais estáveis que o brasileiro. E vice-versa, às vezes o mercado lá fora está ruim e o Brasil está bem, o que estabelece uma certa compensação junto ao resultado da empresa. A internacionalização de atividades está ligada também ao acompanhamento da evolução tecnológica dos países desenvolvidos. Por estar associada a uma empresa estrangeira, é possível à VARGA estar tecnologicamente sempre atualizada. A VARGA escolheu as Américas para atuar porque o mundo está se organizando em pelo menos 3 grandes blocos: o americano, o europeu e o asiático. Segundo relatórios de algumas consultorias, está havendo uma tendência de troca de produtos no sentido norte-sul e uma troca de tecnologia no sentido leste-oeste. Embora exista uma tendência de exportação da Ásia p/ EUA, isto foi muito mais forte no passado. Agora, os asiáticos se instalaram nos EUA e este tráfego de peças e produtos não deve ser tão intenso como no passado. A FREIOS VARGA está coerente com esta tendência, ao privilegiar EUA, América do Norte e Mercosul. Existe uma fábrica na Argentina e uma estrutura razoável nos EUA embora não haja fábrica. O mercado canadense é atendido pelos EUA, pois esses mercados se misturam, são os mesmos clientes consumindo os mesmos tipos de produtos.

Estágio de internacionalização: A empresa avalia que está no estágio multinacional, porque projeta produtos para cada cliente em cada local. O produto que é vendido nos EUA não serve num automóvel brasileiro e vice-versa. O que já ocorreu várias vezes é uma tecnologia ser desenvolvida para o mercado americano e posteriormente ser utilizada no Brasil, com as devidas adaptações. Mesmo assim são produtos diferentes para condições diferentes. Não há como utilizar outra estratégia. Cada produto tem que ser projetado para cada cliente e para cada mercado. Seria impossível fabricar um produto padronizado, que atendesse a todos. Assim, o estágio de internacionalização é o terceiro, ou multinacional, porque a empresa possui filiais e compostos de marketing diferenciados nos principais países em que atua.

Estratégias de internacionalização: A empresa se utiliza de várias estratégias de internacionalização: exportação, fábricas estabelecidas no exterior, *joint ventures*, licenciamento

e um embrião de franquia na parte de serviços. O *mix* destas estratégias é dinâmico, variando conforme as condições do mercado. Com relação ao MERCOSUL, a FRENOS VARGA é uma fábrica estabelecida no exterior. Existe também exportação em pequena escala para o Paraguai e um mínimo para o Uruguai.

Aspectos de competitividade

Forças Competitivas: Os principais concorrentes neste mercado são: FREIOS VARGA (líder de mercado), Alfred Teves, Allied Signal, Master, Knorr Wabco e Armetel, sendo os demais de pequeno porte e em grande número, fabricando itens específicos. Ao nível do Mercosul esse número aumenta, porque há concorrentes locais na Argentina.

Até o momento, a empresa não identificou produtos substitutos, ou seja, não existe nenhum produto que substitua o freio para desacelerar veículos. Assim, considera-se que não existem produtos substitutos, mas complementares, coisas que se agregam ao freio, como por exemplo o Sistema ABS, para bloqueio eletrônico de veículos. Essa tendência tecnológica foi detectada cerca de 10 anos atrás pela empresa, que buscou a respectiva tecnologia e desenvolveu referido sistema. Estão sendo projetados outros produtos complementares, como por exemplo o freio controlado por radar, que controla a frenagem e a velocidade do veículo e deve estar disponível no mercado nos próximos anos. Eis aí alguns exemplos de mudanças tecnológicas que podem ser produzidas por empresas que não atuavam no mercado de freios, ou seja, podem surgir novas empresas para competir nesse mercado.

Cadeia de Valores e integração na cadeia produtiva - Sistema de Valores: Existe alto nível de relacionamento com fornecedores, através de programas de desenvolvimento de fornecedores. A empresa entende não ser vantajoso apenas ela investir em qualidade, é preciso que os fornecedores também invistam para que se consiga oferecer melhor qualidade. A qualidade deve estar presente em toda a cadeia produtiva. Assim, embora recente, existe uma forte relação com fornecedores. É difícil desenvolver os fornecedores porque a quantidade deles é muito grande. Então, realizou-se um trabalho voltado aos fornecedores para construir esse relacionamento. A empresa, de um lado, passou a ter mais fornecedores, por causa da terceirização de vários produtos, mas há uma tendência de diminuição por causa do estabelecimento de parcerias e relacionamentos de longo prazo. Existem cerca de 170 fornecedores produtivos, muitos deles de pequeno porte. A Usiminas é o único fornecedor de aços planos.

Como a empresa definiu anos atrás que seria orientada aos clientes, passou a desenvolver diversas ações direcionadas a eles, sendo esse relacionamento mais antigo do que aquele relativo aos fornecedores. No caso das montadoras, é muito forte, quase diário e visa a desenvolver novos projetos conjuntos. Estão sempre junto aos clientes equipes de profissionais de engenharia, qualidade, vendas e marketing. Os profissionais da VARGA visitam e por vezes passam longos períodos trabalhando nas instalações dos clientes e vice-versa. Mesmo assim, considera-se que ainda existe muito trabalho a ser desenvolvido conjuntamente.

Vantagens competitivas próprias: O depoente citou vantagens competitivas em operações, qualidade, redesenho do processo, tudo o que diz respeito a esses fatores a VARGA desenvolve fortemente. O sistema de distribuição em si é bastante desenvolvido, sendo que todas as empresas do setor contratam serviços de distribuição, só que a VARGA os utiliza de modo mais eficaz, o que também enseja vantagem competitiva sobre os concorrentes. Em serviços, a diferenciação é grande, assim como em marketing (nos aspectos de gerência de marketing e publicidade). Em RH, há uma grande diferenciação; em tecnologia, A VARGA é a única empresa no Brasil a possuir uma estrutura tecnológica de freios completa, inclusive com uma pista de provas de 4 km, (um grande investimento), o que constitui também uma grande diferenciação. Na parte de compras, ou *procurement** não se distinguem importantes diferenciações.

O entrevistado declarou que a VARGA possui pouca diferenciação em logística, mas como esse item é de menor relevância no esquema mercadológico da empresa, essa pouca diferenciação não é considerada um ponto fraco. Em resumo, a VARGA tem vantagem em operações (produção, inovações, melhorias contínuas), marketing e serviços, distribuição, recursos humanos e tecnologia, considerando-se principalmente o acesso à tecnologia internacional que a empresa possui.

Vantagens competitivas dos concorrentes: A empresa julga conhecer boa parte das vantagens competitivas dos concorrentes, as macro-vantagens, não os detalhes. Sabe-se que os concorrentes não possuem a estrutura tecnológica da VARGA. As vantagens dos concorrentes parecem estar ligadas à dominância de determinados sub-mercados. Em função dos pontos fortes ou fracos dos concorrentes, a empresa muitas vezes ataca os pontos fracos e evita os pontos fortes e em outras ocasiões, utiliza a estratégia de atacar um ponto forte do concorrente. Assim, a

* *procurement* é um tipo de atividade sem uma tradução específica, que se aproxima de "suprimentos" mas envolve outros serviços complementares (NA).

empresa evita entrar em determinados mercados em que se sabe que o concorrente é muito forte. Demandaria muito tempo e recursos para tirá-lo daquela posição.

Perspectivas para o futuro: Quanto às perspectivas para o futuro, existe um fenômeno importante que é o crescimento da indústria automobilística no Brasil e no Mercosul, o que auxilia o crescimento da VARGA. A empresa continuará focando sua atenção no Mercosul e na América do Norte, mas tem atendido clientes em qualquer parte do mundo. Exporta-se para cerca de 40 países, mas a maior parte da exportação está concentrada nos EUA e América do Sul como um todo, só que na América do Sul, Brasil e Argentina respondem por quase tudo. Há alguma atuação na Venezuela, mas é bem pequena. A política geral da empresa é ser dominante no Brasil, dividindo-se metade do faturamento no mercado nacional e metade no exterior. A participação no mercado brasileiro deve se manter grande.

O entrevistado advertiu que é muito importante não se pensar de modo estreito, evitando miopia em marketing, conforme Levitt¹⁰⁷ mencionou em seu clássico artigo. Isso pode acontecer novamente, por exemplo, com as infovias que estão sendo criadas. As infovias vão reduzir as necessidades de transporte. Essa indústria é compete com indústrias de vários tipos de transporte, incluindo a aeronáutica. Por exemplo, em vez de se ir fisicamente a uma reunião, poder-se-á transmiti-la via satélite em sistema *online* numa rede de computadores, estando cada participante em seu escritório. Existe competição entre as infovias e os aviões e com os outros meios de transporte. Assim, as infovias competem com a indústria de transportes em geral e afetam todos os setores que envolvem comunicação.

4.2.2 - Entrevista na FRENOS VARGA S/A (filial argentina)

Caracterização do entrevistado e da empresa

Breve perfil do entrevistado: O Sr. José Odécio de Nadai, principal executivo da Frenos Varga é administrador pela PUCC e Fundação Padre Anchieta de Jundiaí - SP, com aperfeiçoamentos em microeconomia pela FGV. Trabalha há 25 anos, sendo que sua carreira evoluiu na área econômico-financeira. Tem experiência internacional nos EUA (implantação da filial) e Europa (conhecimento de plantas). O Sr. Mário Boscolo, seu sucessor a partir de fev/95, que o auxiliou durante a entrevista, desenvolveu sua carreira na área mercadológica.

¹⁰⁷ LEVITT, Theodore - Miopia em Marketing in A Imaginação de Marketing - p. 205-232.

Histórico da empresa - evolução do estilo de administração - características atuais: A FRENOS VARGA iniciou suas atividades em 1991, pela aquisição de uma empresa argentina que, em seu início, era subsidiária de uma empresa inglesa, sendo posteriormente vendida a um grupo americano. Todo esse processo, resultou numa empresa mais completa que as concorrentes. A empresa foi estruturada, cresceu e se desenvolveu para fornecer peças a todas as montadoras argentinas, atuando também no segmento de reposição de peças para freios. Como a empresa sempre foi subsidiária de multinacional, seu estilo de administração tem sido profissional e descentralizado. As matrizes tem deixado para os executivos locais as principais decisões do dia-a-dia. Apenas os fatos estratégicos têm sido decididos pelas matrizes.

A estrutura acionária atual da empresa é mais ou menos a seguinte:

Tabela 10 - FRENOS VARGA - Composição acionária

Acionistas	%
Freios Varga S/A	75,5%
Capital na bolsa de valores	24,5%
TOTAL	100,0%

A empresa iniciou com 720 funcionários, que foram reduzidos para cerca de 400. Em função da abertura do mercado argentino, em 1991, houve uma reestruturação na empresa, eliminando-se vários níveis hierárquicos e também reduzindo-se várias áreas não prioritárias. O faturamento da empresa, em nível global, não se alterou muito, variando de 48 a 50 milhões de dólares anuais brutos, com todos os impostos. Trata-se de um valor ligeiramente crescente, que não foi afetado pela reestruturação da empresa. O organograma atual da empresa é mostrado na figura 13.

Os padrões gerenciais encontrados pelos executivos brasileiros na empresa que deu origem à FRENOS VARGA eram bem mais atrasados que os praticados pela matriz brasileira. Então, passou-se a implantar o estilo gerencial brasileiro na filial argentina. Isto a diferencia das concorrentes e de um modo geral das empresas argentinas. É difícil dizer se isso representa 05 ou 10 anos de atraso, em relação ao Brasil, mas existe um atraso por este processo ter sido iniciado mais tarde.

FIGURA 13 - FRENOS VARGA S/A - Organograma

Atividades de planejamento e administração estratégicos

Planejamento e administração estratégicos: Ao nível de planejamento estratégico, a FRENOS inclui-se dentro do PE da matriz, assumindo algumas ações e funções dentro do planejamento global, que depois se detalham em planos específicos para a empresa. A unidade trabalha com um horizonte de planejamento de até 3 anos e faz alguns projetos com essa visão. Já o plano mais detalhado é feito para o período de 1 ano, que envolve também o orçamento anual.

A função social da empresa é gerar resultados, pois não é uma instituição de caridade e nem tem como finalidade manter empregos na Argentina. A missão da empresa é "satisfazer as necessidades de segurança na desaceleração de veículos automotores", que é também a missão da empresa-mãe. A empresa tem os mesmos valores da matriz, assim expressos: *promover a satisfação do cliente, a empresa são as pessoas e obtenção de qualidade total*. Por meio desses três tópicos, a empresa tenta alcançar o padrão da matriz em nível mundial: obter as melhores classificações e prêmios de qualidade nos segmentos em que atua, para satisfazer o cliente em todos os pontos, preço, qualidade, entrega etc; bem como ao pessoal da empresa, oferecendo-lhes alguns diferenciais em relação a outras empresas. Busca-se desenvolver intensa e

sistematicamente os funcionários, para que alcancem os padrões mundiais; é preciso treiná-los mais do que se faz no exterior, para que se possa alcançar tais padrões.

As tendências de mercado são monitoradas e novos negócios planejados também. Por exemplo, antigamente, fabricava-se apenas uma peça isolada mas, atualmente, fabrica-se um conjunto de peças relacionadas, para facilitar as operações dos clientes; hoje, os clientes (montadoras) estão mais abertos à realização de projetos conjuntos do que no início das atividades. A empresa então busca tecnologias para atender às necessidades das montadoras.

A empresa também procura estar muito atenta ao ambiente externo, no país e fora dele, visando a uma compatibilização de tendências. Como exemplos, podem ser citados os ambientes político e econômico, respectivamente as eleições presidenciais ocorridas em maio/95 pois, conforme o vencedor, os perfis de investimento governamentais seriam diversos, bem como as políticas econômicas; por outro lado, a situação mexicana, no início de 1995, colocou a empresa em alerta porque, internacionalmente, tende-se a equalizar-se os países latino-americanos num mesmo nível, uma vez que todos têm várias características em comum. Essa é uma imagem muito presente no exterior e não há como ignorar o fato.

As fases do planejamento estratégico: Na unidade argentina, analisam-se situações externas favoráveis e desfavoráveis e os pontos fracos e fortes da empresa, à medida que se modifica ou se forma o PE. A cada ano, realiza-se uma análise ampla, mas sempre é preciso fazer atualizações, levadas a efeito em reuniões para revisão e correção das tendências. Por exemplo, após certo tempo, alguns pontos fortes identificados poderão já não são mais tão fortes, por haverem se equalizado com outras empresas. Essa revisão é feita sem uma frequência sistemática, apenas quando ocorre alguma alteração importante no ambiente ou na empresa. Antes, a empresa procedia a revisões trimestrais, mas agora isso é feito apenas na elaboração do plano anual.

A formulação de estratégias se dá como decorrência da missão e definição dos objetivos. Formulam-se novas estratégias ou reformulam-se antigas sempre que houver motivo para uma grande revisão de rumo, bem como traçam-se novas metas, às vezes especiais, quando a situação pede. Por exemplo, durante a crise mexicana, houve mudanças em algumas estratégias, antecipação ou postergação de outras e criação de algo novo. Acontece, às vezes, de um importante cliente consultar a empresa para a realização de um grande negócio, que está de acordo com a missão e direcionamento da empresa e com o conceito de produto que fabricam, mas não está especificado no PE. Nesse caso, é preciso fazer mudanças grandes. Isso tem

acontecido porque o setor em que a empresa atua tem se modificado muito e cada vez mais rapidamente. Por isso, é preciso adaptar a forma de gerenciar a empresa.

O processo de confecção do plano de ação e de implementação acontece a partir do detalhamento que existe para cada área e função básica da empresa. Cada uma delas (marketing, produção, suprimentos, etc) tem seu próprio plano de ação e o conjunto desses planos de ação detalhados tem que resultar no orçamento da empresa, para que o plano se efetive. Nesses planos, são formuladas metas a serem atingidas, que são sempre quantificadas - volumes, valores, datas, - para evitar que haja muita intenção e pouca ação. Para que possam ser atingidas, as metas são detalhadas nos planos e nos orçamentos.

Na parte de controle, utiliza-se um sistema de análise de desempenho, baseado em informações diárias, que é consolidado semanalmente. O controle diário está mais voltado à produção. As outras áreas trazem informações não tão detalhadas, sobre controles de estoques, de níveis de venda, de qualidade e seus indicadores, para um documento global. Verifica-se o que foi pedido pelas montadoras, o atendimento aos programas de reposição; isso tudo é colocado em gráficos e afixado em lugares visíveis, para que todos os funcionários vejam. Isso envolve a empresa toda, pois é consolidado junto às informações estratégicas da empresa: participação de mercado, resultado, endividamento e fornecimento, entre outras.

Marketing estratégico e tático-operacional

Estrutura responsável pelo marketing: A empresa conta com uma área de marketing formalmente constituída que cuida dos aspectos ligados ao relacionamento com clientes. Sua estrutura básica é composta de 06 pessoas, sendo um gerente com alguns profissionais subalternos que dividem entre si as atividades de marketing. Existe um sistema de rodízio na área de marketing, para treinamento dos funcionários em diversos aspectos do marketing da empresa. Sua atuação restringe-se ao mercado argentino.

Essa estrutura é utilizada também para obter informações de mercado. À medida que se tem contato com o mercado, se podem buscar informações, ou visitar os outros elementos da cadeia produtiva. A empresa conta também com um sistema *hot-line*, o Disque-Varga, uma linha telefônica que as pessoas utilizam para apresentar dúvidas, reclamações e sugestões sobre os produtos e a empresa. O mercado ainda não está muito acostumado, mas isso já tem dado algum retorno. Não é usual contratar pesquisas de mercado para buscar informações, que são

normalmente coletadas em feiras na Argentina. Os funcionários da FRENOS VARGA, além de exporem os produtos, entrevistam e conversam com os públicos de interesse da empresa. Existe um roteiro básico para conduzir essas entrevistas, em que também se mapeia as áreas que não estão sendo atendidas.

No segmento montadoras realiza-se uma venda técnica, baseada no marketing institucional em que vale mais o peso da organização e a tecnologia utilizada do que ações de marketing específicas.

Já o segmento reposição se baseia no marketing de bens de consumo: propaganda e publicidade, além de conhecimentos técnicos relativos ao produto, ao trabalho com distribuidores - são visitados clientes e usuários finais, que podem ou não ser oficinas mecânicas (o mecânico pode estar utilizando o produto por opção própria ou por solicitação de um seu cliente). Quanto ao referencial de preços, acompanha-se sua evolução nos mercados internacional, importador e local, bem como as respectivas formas de comercialização, tanto de produtos da empresa como dos concorrentes. Tudo isso é analisado pela área de marketing, em conjunto com as informações de feedback de ações de marketing anteriores, para a tomada de decisões.

Esporadicamente, a empresa contrata alguns serviços de marketing externos como por exemplo: publicidade, realização de feiras e eventos, confecção de publicações especiais, além de pesquisas, etc.

Não são todas as atividades que envolvem a satisfação do cliente que estão subordinadas a marketing. A qualidade, por exemplo, um item importantíssimo na satisfação do cliente e está subordinado diretamente à direção, não ao marketing.

Marketing estratégico: Os segmentos com que a empresa trabalha são: montadoras, reposição e exportação. Este último, na verdade, é um misto dos outros dois e o que o distingue é o fato de as vendas serem realizadas fora da Argentina. Nos últimos 3 anos, o faturamento, nesses 3 segmentos tem sido conforme é mostrado na tabela 11:

TABELA 11 - FRENOS VARGA S/A - composição do faturamento

Segmento	%
- montadoras	70,0
- reposição	25,0
- exportação	5,0
TOTAL	100,0

A empresa tem consciência de que é necessário ser globalmente competitiva, mas as condições dos funcionários, da produção e do próprio país não permitem que isso aconteça plenamente. Segundo os entrevistados, a experiência da FRENOS VARGA mostra que inexiste em suas relações o conceito de parceria, seja internamente, no âmbito da própria empresa, seja ao nível da cadeia produtiva. Por isso, a empresa encontra dificuldades em disseminar e implantar essas idéias junto a seus funcionários e aos outros elementos da cadeia produtiva.

O que a empresa faz, em termos de marketing estratégico, é verificar a posição que ocupa atualmente em comparação com aquela que pretende ocupar, em cada segmento, porque a sobrevivência nesse negócio depende de se ter uma participação distribuída nesses segmentos de forma a se atingir a rentabilidade desejada. É importante analisar o mercado de montadoras porque ele cria o mercado de reposição de amanhã. Define volumes, possibilita investimentos em capacitação tecnológica e produtividade. Porém, esse não é o mercado mais rentável porque é o mais competitivo. Portanto, não se pode ficar na dependência somente deste mercado, porque, além disso, ele representa pouquíssimos clientes. As montadoras são poucas, em número de 4 ou 5, sendo que 2 ou 3 delas são importantes e o restante, pouco representativo. Por não ser este um segmento de mercado muito sólido, há que se trabalhar também nos demais segmentos e se estabelecer metas de participação e de vendas para cada segmento. Elaboram-se planos levando-se em conta também onde se está mais fraco ou mais forte geograficamente, em relação aos objetivos da empresa, o que precisa ser feito para crescer e as possibilidades de crescimento.

Analisa-se também o parque automotor existente para ver se vale a pena investir nos diversos sub-segmentos ou não. A Argentina tem uma infinidade de veículos e modelos, em alguns dos quais não vale a pena investir porque seu número é pequeno e tão diversificado que o processo produtivo ficaria complicadíssimo. Esse sub-segmento não é adequado a uma empresa do porte da FRENOS, talvez o seja para uma empresa menor, com um processo mais flexível.

Utilizam-se todas as informações locais e padrões mundiais. Sabe-se, por exemplo, que veículos com mais de 10 anos de idade geralmente estão em poder de uma classe mais baixa, que compra as peças que estiverem disponíveis, só para manter o veículo andando, sem muita preocupação com marca, status ou garantia de qualidade. E isso constitui um padrão mundial. Procede-se também a uma análise e segmentação sócio-econômica da classe social que está utilizando tal tipo de veículo. Essas informações são obtidas com entidades de classe, órgãos de governo, etc. Examina-se também a quantidade de veículos produzidos ou importados nos últimos 10 anos, o que é diferente da frota como um todo. A frota pode ter 5 milhões de carros e ter produzido nos últimos 10 anos apenas 1,5 milhão. É nesse segmento de 1,5 milhão que a empresa atua.

Segundo o entrevistado, mercados-alvos indicam potencialidade de vendas e não viabilidade de fabricação. Indicam apenas que se pode vender nesse mercado. É preciso analisar a capacidade de produção e a viabilidade de se investir ou não. Não é porque existe uma demanda que a empresa deve produzir, pode-se resolver o problema importando determinado produto em vez de produzi-lo. A empresa também se utiliza das estratégias de produzir e/ou comprar, onde quer que seja, os produtos necessários para satisfazer o cliente. Pode ser que o Brasil supra com vantagens determinado item que existe naquele mercado, não sendo compensatório fabricá-lo na Argentina.

Marketing tático-operacional: Quanto ao composto de marketing, trabalha-se o "P" produto, mais propriamente em embalagem, que anteriormente constituía um ponto fraquíssimo. Anteriormente, os produtos eram vendidos muitas vezes sem embalagem e esta, quando havia, era bastante inadequada por não oferecer proteção, permitindo que houvesse oxidação, acúmulo de poeira, etc, o que deixava o produto com mau aspecto. Mesmo com a embalagem, o produto não parecia ser de boa qualidade. Trabalhou-se a adequação e a qualidade da embalagem e a resposta do mercado foi positiva, podendo ser expressa por: "os produtos da FRENOS VARGA são bons porque estão bem apresentados". Eis um outro exemplo: pesquisou-se o mercado a respeito de atributos da embalagem do líquido para freios: se deveria ser quadrada ou redonda e em cor clara ou escura. Os usuários preferiram quadrada e em cor clara, respectivamente para melhor aproveitamento da prateleira e para melhor visualização do produto. A VARGA utiliza essa embalagem apenas na Argentina. Nos outros mercados, é utilizada a embalagem arredondada e em cor negra.

As demais decisões do composto de marketing são tomadas de modo análogo à matriz: a empresa desenvolve canais de distribuição em que, no segmento reposição, se visa ao penúltimo estágio, ou seja, às oficinas mecânicas; e no segmento montadoras, procura-se realizar parcerias com os clientes; o trabalho de comunicação é realizado em conjunto com agências de publicidade -

entram aqui também os exemplos citados anteriormente de adequação da embalagem; a fixação de preços se dá pelo acompanhamento dos custos dos produtos e em função dos preços do mercado internacional.

A empresa já era líder no mercado de fabricantes de freios desde antes da aquisição. A marca foi mudada, mas procurou-se manter essa liderança, utilizando-se novas listas de preços com produtos diferenciados. Normalmente os concorrentes imitam os produtos da empresa. A marca VARGA é a mais conhecida pelos consumidores sendo assim a principal marca do mercado. Então, nesse aspecto, pode-se dizer que a empresa argentina está repetindo a história da empresa mãe no Brasil. A diferença é que, no Brasil, a posição de liderança foi conquistada e, na Argentina, a empresa já era líder na época da aquisição.

Experiência de internacionalização

Motivos para internacionalização de atividades: Dadas as características atuais da empresa em termos de qualidade e produtividade, a política da empresa é atender ao mercado argentino, embora exporte alguma coisa para os países do Mercosul, especialmente o Brasil. Existem problemas de qualidade de matéria-prima, de mão-de-obra e de legislação, que ainda não permitem uma exportação mais efetiva. Ela acontece apenas em alguns casos pontuais. Essas seriam barreiras dentro do próprio país, não do Mercosul. A Argentina, ao ter o mercado protegido, criou as próprias barreiras para exportar.

Estágio de internacionalização - estratégias de internacionalização: O enfoque da empresa seria o estágio 1 de internacionalização, ou seja, doméstico. Embora existam idéias de no futuro internacionalizar com maior intensidade, é preciso antes resolver uma série de pontos fracos. A empresa trabalha apenas com a estratégia de exportação de alguns produtos. Alguns números relativos à empresa são apresentados na tabela 12.

Tabela 12 - Informações sobre a Frenos Varga S/A

FATURAMENTO	%
% mercado FRENOS na Argentina	+ de 50,0
% exportações FRENOS	3,0
% Frenos faturamento da <i>Holding</i>	15,0-20,0

Em termos de Mercosul, o maior interesse da empresa concentra-se no Brasil, pois nos outros dois países, Uruguai e Paraguai, o volume de negócios é muito pequeno. Mas para comercializar produtos no Brasil, é preciso que a empresa se desenvolva tecnologicamente para competir em preços e em qualidade. Pode ser uma estratégia interessante, no sentido de se avaliar a qualidade dos produtos.

Aspectos de competitividade

Forças Competitivas: Em relação aos fornecedores a empresa iniciou um trabalho visando a uma integração para desenvolvê-los até o nível de qualidade desejado. Um trabalho considerado de relativa dificuldade porque, segundo o entrevistado, ainda não se pratica na cultura argentina o conceito de parceria. Existe alguma integração com fornecedores criados pela empresa, mas que representam pequeno volume de negócios. Tais empresas começaram em função da existência da FRENOS, pequenos negócios, em que existe parceria em função uma dependência direta. Tenta-se incutir na cabeça deles a necessidade dessa parceria, porque ambos estão no mesmo negócio.

Com os clientes, a integração é bem menor. Eles ajudam na medida de suas necessidades, porque são grandes e poucos. Jogam mais com o poder de negociação que possuem do que propriamente com a vontade de estar ao lado da empresa. Eles também não têm uma mentalidade de parceria, estão mais voltados para si mesmos, num tipo de competitividade mais selvagem do que a caracterizada por uma parceria.

Existe uma concorrência direta de empresas locais principalmente no mercado de reposição. Não é muito representativa porque os produtos fabricados são de qualidade inferior, o que se deve ao fato de não haver na Argentina uma normalização que estabeleça um nível mínimo de qualidade na fabricação desses produtos. Em função disso, coloca-se no mercado produtos sem respaldo tecnológico. Os principais concorrentes provêm do mercado externo. Há também uma

verticalização muito grande, em que algumas montadoras são ao mesmo tempo clientes e concorrentes. São vários os casos de concorrentes cujo capital é 100% controlado por montadoras. Hoje, existe uma tendência de as montadoras se desfazerem dessas empresas, mas é comum haver clientes com 70% dos componentes feitos por eles mesmos 30% comprados de outras empresas.

É possível que haja entrantes potenciais, mas a direção da empresa ainda não constatou nada. Existem boatos, falou-se muito mas não se chegou a concluir nada.

Cadeia de Valores e Integração na cadeia produtiva - Sistema de Valores: Cerca de 50% das oficinas da Argentina estão localizadas em Buenos Aires. São realizadas visitas aos distribuidores por todo o país, bem como em outros elos da cadeia, como por exemplo os varejistas e mecânicos, até se chegar ao consumidor final.

Vantagens competitivas próprias: Busca-se obter vantagens competitivas em custos e diferenciação. A principal é do tipo redução de custos e envolve também aumento de produtividade e qualidade, porque a defasagem tecnológica da empresa em relação aos padrões mundiais é grande e este passa a ser o fator principal. Em primeiro lugar, é preciso abaixar os custos. Num segundo momento, a diferença tecnológica deverá ser preponderante. Quanto às vantagens do segundo tipo, de diferenciação, já se trabalha com algumas coisas. Conforme exemplo anterior, se tem agregado valor aos produtos adequando e melhorando sua embalagem. Além de acondicionar e conservar melhor o produto, o novo tipo de embalagem permite melhor visualização no ponto de venda. Os compradores estão dispostos a pagar um pouco mais por diferenciais desse tipo. A empresa trabalha com um segmento em que os preços são mais elevados.

Vantagens competitivas dos concorrentes: A empresa julga conhecer a concorrência e seu modo de trabalho. Quando a empresa iniciou suas atividades na Argentina, alguns concorrentes já haviam se posicionado como fornecedores de módulos de peças aos clientes. Então, esse mercado não é muito fácil, uma vez que eles têm vantagens competitivas oriundas dos módulos oferecidos. Não se pode ignorar isso, eles saíram primeiro e se posicionaram primeiro no mercado, o que constitui um impacto negativo para a empresa.

Perspectivas para o futuro: Na época desta entrevista, o meio-ambiente estava tumultuado, em função da crise do México. Houve retração dos investidores internacionais. Isso levou a Argentina a uma crise no mercado financeiro. A situação do México não modificou

diretamente nada na Argentina. Ocorre que os investidores estrangeiros se retraíram, principalmente os de curto prazo. Era difícil manter a paridade cambial. Nessa altura, não se podia ignorar o contexto geopolítico. Havia também a preocupação com as eleições presidenciais, no sentido de se conhecerem as linhas da futura política econômica. A Argentina acredita poder enviar uma parte de sua produção ao Brasil. Por isso, prepara-se para colocar uma série de veículos no país, a um custo mais baixo. Os veículos argentinos estão defasados em relação aos brasileiros, mas também apresentam opções que não existem aqui. A ausência de impostos, indica boas possibilidades de venda eram no Brasil. Os argentinos acreditam que o Mercosul, através do Brasil, possa alavancar sua economia.

4.2.3 - Considerações sobre o caso FREIOS VARGA S/A

A seguir, são examinados os principais aspectos da coleta de dados realizada em comparação com o referencial teórico construído no capítulo anterior. Tais comparações estão divididas em tópicos, conforme a ordem do roteiro de coleta de dados primários.

- *Caracterização do entrevistado e da empresa:* De um modo geral pôde-se observar que a empresa vem já há muito tempo (desde a ascensão do pai do entrevistado na direção da empresa, em meados da década de 50) realizando um esforço sistemático para profissionalizar sua estrutura e alcançar padrões internacionais de competitividade. Isso se deu em função dos seguintes fatores: internacionalização das atividades da empresa; busca, conhecimento e implementação de conceitos mais modernos de administração, planejamento, marketing e competitividade; contratação de serviços e de pesquisas junto a consultorias em diversos assuntos; e participação dos executivos e demais funcionários da empresa em atividades de treinamento e desenvolvimento

Além disso, esse processo ganhou novo impulso com o sucessor, Sr. Celso Varga, atual presidente do Conselho de Administração da empresa. Como foi visto anteriormente, o processo de profissionalização total da empresa está adiantado, sendo que a família deverá se posicionar como investidora e definidora dos rumos da empresa.

A subsidiária argentina iniciou as atividades pela aquisição de uma outra empresa líder de mercado e vem mantendo essa posição até hoje. Está bastante integrada com as filosofias e práticas da matriz, embora não opere nos mesmos níveis de produtividade e eficiência.

- *Atividades de planejamento e administração estratégicas:* A empresa revelou que tem feito uma utilização cada vez mais efetiva dos conceitos e atividades de planejamento estratégico. Exemplo disso é o processo que definiu a missão da empresa, que se deu em vários anos, evoluindo até torná-la suficientemente genérica e abrangente, de modo a não ter de ser modificada a cada alteração ambiental ou a cada desenvolvimento tecnológico. Assim, não há mais a palavra "freio" na missão, como já houve no passado. A empresa avaliou que isso poderia conduzir a uma miopia na visão de marketing da empresa, no sentido de concentrar as atenções nos produtos e serviços que estão sendo produzidos e não nas necessidades que estão sendo atendidas através deles. Essas idéias estão de acordo com o conceito de missão apresentado na revisão teórica.

Além disso, observou-se também grande sintonia entre a matriz brasileira e a filial argentina, que declarou exatamente a mesma missão e principais valores que a sustentam. Constatou-se também que a VARGA está orientada e bastante próxima da implementação do conceito de administração estratégica, o último estágio do pensamento estratégico. Pode-se considerar que o sistema gerencial de planejamento da VARGA, descrito anteriormente, corresponde a uma aproximação da integração entre P.E. a estrutura e a cultura organizacional, requisitos necessários ao estabelecimento da A.E.

O processo gerencial de P.E. acontece sistematicamente na empresa, de um modo bastante participativo e com periodicidade anual, sendo mais detalhado e participativo na matriz do que na unidade argentina. Por exemplo, a visão estratégica da empresa, que serve de base para definir seu direcionamento e a formulação dos objetivos anuais tem um período de 10 anos à frente na matriz e de apenas 3 anos à frente na FRENOS VARGA. Isso ocorre por vários motivos: em primeiro lugar, a estrutura para prospecção e desenvolvimento tecnológico e os principais centros de decisão estão localizados no Brasil. Além disso, existe certa defasagem tecnológica entre essa unidade e a matriz, que ocorre por motivos internos e externos à empresa. A determinação de objetivos segue um padrão quantitativo de se determinarem metas de crescimento e participação nos diversos segmentos em que a empresa atua, tanto na matriz quanto na filial argentina. Quanto à formulação de estratégias, existe bastante flexibilidade metodológica e um acompanhamento continuado de seus desenvolvimentos, em virtude da mutabilidade do ambiente externo. Isso também é válido para a análise ambiental. A fase de implementação das estratégias e programas de ação é acompanhada por um sistema de controle bastante detalhado que, em alguns casos, chega a ser diário, com consolidações semanais. Os mais detalhados são de caráter financeiro e operacional; os de marketing, embora menos detalhados, são considerados adequados pela empresa. Em suma, constatou-se que, quanto às atividades de P.E. e A.E., a VARGA utiliza e

adapta os conceitos examinados no referencial teórico deste trabalho com grande propriedade e está satisfeita com os resultados, embora considere que ainda há vários aperfeiçoamentos a serem efetivados.

- *Marketing estratégico e tático-operacional*: quanto às atividades que envolvem o marketing estratégico, a empresa privilegia o atendimento a três segmentos básicos: montadoras (de características industriais), segmento em que desenvolve novos produtos e forja seu futuro, ou seja, que realiza as inovações tecnológicas em produtos e serviços, normalmente em cooperação com o cliente; reposição (que é abordado como mercado de bens de consumo), em que se potencializam o ciclo de vida e a rentabilidade dos produtos desenvolvidos no primeiro segmento; e exportação, que é um misto dos dois segmentos anteriores visando a atender clientes (de montadoras e de peças para reposição) que estão fora do país. Para assegurar sua sobrevivência a longo prazo, a empresa busca sempre a melhor composição percentual do faturamento nesses três segmentos, que segue diretrizes estratégicas e pode variar conforme as condições ambientais. Configura-se aqui a estratégia de segmentação conhecida por diferenciação, representada pela atuação da empresa em três segmentos que se equilibram e se complementam utilizando-se principalmente de bases de segmentação demográficas (classificação sócio-econômica) e comportamentais (taxa de uso do produto).

O posicionamento é um conceito bastante importante no esquema mercadológico da empresa, em que se procura ter uma imagem de marca na mente do consumidor condizente com as características da VARGA, de modo a não criar dissonâncias cognitivas. Os resultados do posicionamento (primeiro lugar em termos de produtos e entre os primeiros em termos de empresa) parecem referendar o bom trabalho desenvolvido nesse aspecto.

Quanto à elaboração de estratégias, o depoente alegou que utiliza e operacionaliza as estratégias do líder, conforme modelo de estratégias apresentado por Kotler, mas sem entrar em maior detalhamento por considerar este assunto sigiloso. Pela consulta aos conceitos estudados no referencial teórico, depreende-se que a empresa, como líder de mercado no Brasil e na Argentina, adota estratégias que permitam:

- expandir seu mercado atual;
- aumentar sua participação nos mercados em que atua; e
- proteger as posições que possui atualmente nos segmentos em que atua.

Conforme foi visto, quanto ao marketing tático-operacional, a empresa trabalha o composto de marketing de bens de consumo (gerenciamento do composto de marketing) no segmento

reposição; já no segmento montadoras, o marketing é mais individualizado, de características industriais, em que o relacionamento entre empresas e a atualização tecnológica são muito importantes.

Quanto ao "P" produto, as características de desenvolvimento envolvem internamente profissionais de competências diversificadas e, externamente, grande aproximação com fornecedores e principalmente clientes, denota ampla utilização do conceito de produto ampliado, em que se toma por base os serviços e benefícios oferecidos aos clientes. Isso ocorre no segmento montadoras. No segmento reposição, notou-se preocupação com a adequação desses produtos relativamente a atributos externos, como por exemplo a embalagem, que deve ser adequada às condições de cada mercado. Na Argentina são utilizadas em alguns produtos embalagens diferentes das usadas no Brasil.

Em termos de distribuição e preço, não há muito a destacar, além do que foi apresentado na descrição dos dados coletados. O "P" referente à comunicação, tanto na Argentina como no Brasil possui características predominantes de mercados industriais, destacando-se as ferramentas de comunicação venda pessoal para montadoras e mídia impressa para reposição.

Em toda a investigação realizada, observou-se que esta é uma empresa bastante orientada para a satisfação de necessidades do consumidor, que reconhece a importância dos desejos e necessidades dos clientes e demais públicos de interesse para a empresa. Procura estar atenta também a possíveis miopias que o dia-a-dia pode trazer tanto em nível estratégico como como operacional. Durante as entrevistas, foram feitas importantes referências a alguns tipos de miopia em que a empresa poderia incorrer e aos conceitos de marketing, de posicionamento da empresa e dos produtos na mente do consumidor.

- *Experiência de internacionalização*: a empresa internacionalizou suas atividades no início da década de 70, por duas razões básicas: reduzir a dependência, em termos de faturamento de apenas um país, uma vez que os diversos mercados no mundo apresentam tendências crescentes de oscilação; e como parte de uma estratégia para superar a defasagem tecnológica que a acometia, através da constituição de uma *joint venture* com uma empresa inglesa.

A VARGA apresenta as principais características de uma empresa que está no estágio 3 de internacionalização (conforme proposto por Keegan): considera o mercado brasileiro como principal, embora reconheça e privilegie as diferenças existentes nos mercados em que atua,

adaptando seu composto de marketing a cada caso. A empresa escolheu estar presente fisicamente nas Américas e possui uma unidade produtiva no MERCOSUL, além da matriz.

Pode-se dizer, pelos dados coletados, que o modelo de internacionalização que mais se ajusta ao processo de internacionalização descrito pela VARGA é o do tipo U-M, tanto no que se refere às fases apresentadas (a empresa já se encontra na última fase, estabelecimento de subsidiária no exterior), quanto pela consideração do conceito de distância psíquica : a empresa parece ter escolhido, para internacionalizar-se, inicialmente os países com menores barreiras ambientais, o que traduz esse conceito.

Em relação às estratégias de internacionalização, a empresa pratica a exportação para muitos países; *joint ventures*, como é o caso dos EUA e Inglaterra (neste país com o objetivo principal de capacitação tecnológica) e fabricação no exterior, como ocorre na Argentina.

A unidade argentina da empresa está muito afinada com as filosofias, diretrizes e procedimentos gerenciais da matriz, embora esteja bastante defasada em termos tecnológicos, por causa de condições ambientais (forças político-econômicas, tecnológicas e culturais presentes no país). É uma empresa com enfoque doméstico, atendendo basicamente ao mercado argentino, em que é líder. O MERCOSUL revelou-se como uma importante oportunidade de expansão de negócios para a empresa, e está com boas perspectivas de crescimento.

- *Aspectos de competitividade:* detectou-se que, em relação aos temas abordados na revisão teórica, a análise estatística possui diversos elementos relativos aos conceitos de Michael Porter e de Igor Ansoff, entre outros autores. Nesse sentido, o entrevistado considera relativamente fácil converter os conceitos e análises formulados por Porter em coisas práticas, o que não acontece tanto com os conceitos de Igor Ansoff. A empresa atua basicamente em segmentos que se complementam e possuem interação sinérgica: geralmente os produtos são gerados para o segmento montadoras e têm seu ciclo de vida prolongado no segmento reposição. O segmento exportação é um misto dos dois anteriores para a atuação em outros países e permite que se obtenha maior flexibilidade e segurança em relação às atividades da empresa.

A análise das forças competitivas que impactam a empresa parece ser positiva: no Brasil, a empresa afirma possuir boa integração com clientes e fornecedores; quanto aos concorrentes, além do monitoramento das atividades daqueles que possuem alto nível de qualidade e tecnologia, existe alguma preocupação com as empresas que fabricam produtos de qualidade muito inferior e preços inferiores, por contribuírem para manter uma demanda por produtos de

qualidade e tecnologia inferiores, o que nivela as exigências do mercado por baixo e constitui um entrave à modernização e excelência da empresa em nível mundial.

Existem muitas empresas que fabricam itens com tecnologia semelhante à de freios ou itens que se agregam a freios que podem iniciar-se neste mercado e ser consideradas entrantes potenciais. No entanto, não foram detectados até o momento produtos substitutos, ou seja, não se tem notícias atualmente de produtos que venham substituir os sistemas de freios nos veículos automotores. Portanto as maiores ameaças em termos de forças competitivas provêm dos entrantes potenciais.

Como foi visto, a empresa tem consciência das vantagens competitivas que possui em relação aos concorrentes: em operações, em marketing e vendas, em tecnologia e recursos humanos. Acredita-se que estas vantagens advenham tanto das filosofias, posturas e operações internas como dos relacionamentos que a empresa desenvolveu através de sua cadeia produtiva e com empresas associadas.

Analogamente ao que ocorre no Brasil, a FRENOS VARGA está competitivamente melhor situada no mercado argentino em relação aos concorrentes. Porém, por causa das condições que envolvem o nível de competitividade estrutural, como características de desenvolvimento tecnológico, aspectos culturais locais que dificultam a obtenção de parcerias e as variáveis político-econômicas (políticas governamentais, níveis de abertura da economia), a empresa apresenta certa defasagem em termos tecnológicos e em produtividade em relação à matriz. Assim, a análise das forças competitivas revela não existir grande integração com clientes e fornecedores, sendo que as características relativas a entrantes potenciais e substitutos são análogas às brasileiras. Na Argentina, a empresa reconhece vantagens competitivas em relação aos concorrentes locais em marketing e uma desvantagem competitiva em operações, especificamente na fabricação de módulos.

Durante as entrevistas, foram mencionados alguns autores, como por exemplo Philip Kotler e Theodore Levitt (temas relativos a marketing), Eliah Goldrat (teoria das restrições), Igor Ansoff (planejamento e administração estratégica) e Michael Porter (análise estratégica e competitividade), o que revela um grau importante de conhecimento desses conceitos e dos livros que os apresentam. A maioria das respostas às questões formuladas foi fornecida já numa linguagem próxima à dos conceitos envolvidos na exposição dos resultados.

O quadro 1, a seguir, traz um resumo das principais características identificadas na coleta de dados, no Brasil e na Argentina, sobre a FREIOS VARGA S/A. Constitui, assim, um perfil da empresa, sob o ponto de vista dos temas investigados.

QUADRO 1 - FREIOS VARGA S/A - Síntese das informações coletadas

TEMAS	FREIOS VARGA S/A	FRENOS VARGA S/A
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - INÍCIO NO FINAL DOS ANOS 50. - GRANDE PREOCUPAÇÃO COM MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA. - ESTRUTURA DESCENTRALIZADA E BASTANTE PROFISIONALIZADA. - ESTRUTURA PRODUTIVA POR PROCESSO CONTEMPLA AS FUNÇÕES MARKETING, TECNOLOGIA, E OPERAÇÕES; 	<ul style="list-style-type: none"> - INÍCIO EM 1991, VIA AQUISIÇÃO. - LÍDER NO MERCADO LOCAL. - NÍVEIS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE ABAIXO DAQUELES ENCONTRADOS NA MATRIZ.
PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - UTILIZA P.E. ESTRUTURADO E FLEXÍVEL - ESTÁ IMPLANTANDO AE. - A VISÃO ESTRATÉGICA É DE DEZ ANOS. 	<ul style="list-style-type: none"> - UTILIZA PE DE MODO CONSISTENTE À MATRIZ; - PROCEDIMENTOS MAIS SIMPLIFICADOS. - A VISÃO ESTRATÉGICA É DE 03 ANOS.
MARKETING ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - ATUA EM TRÊS SEGMENTOS: MONTADORAS, REPOSIÇÃO E EXPORTAÇÃO - POSICIONA-SE ENTRE OS PRIMEIROS NA MENTE DO CONSUMIDOR; - IMPLANTA AS ESTRATÉGIAS DE LÍDER DE MERCADO. 	<ul style="list-style-type: none"> - ACOMPANHA O ESQUEMA MERCADOLÓGICO DA MATRIZ, EM TERMOS DE SEGMENTAÇÃO, POSICIONAMENTO E ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.
MARKETING TÁTICO-OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - NO SEGMENTO MONTADORAS, O COMPOSTO DE MARKETING É ADAPTADO A CONDIÇÕES INDUSTRIAIS, EM PARCERIA COM CLIENTES, FORNECEDORES E DIFERENTES PROFISSIONAIS INTERNOS. - NO SEGMENTO REPOSIÇÃO, O COMPOSTO DE MARKETING É SEMELHANTE AO DO MARKETING DE BENS DE CONSUMO. 	<ul style="list-style-type: none"> - COM UMA ESTRUTURA MAIS SIMPLES, OS COMPOSTOS DE MARKETING (PARA MONTADORAS E REPOSIÇÃO) SEGUEM OS MODELOS DA MATRIZ.
EXPERIÊNCIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - INTERNACIONALIZOU ATIVIDADES PARA DIVERSIFICAR AS FONTES DE FATURAMENTO E PARA TER MAIOR ACESSO À TECNOLOGIA. - ENFOQUE MULTINACIONAL, COM SUBSIDIÁRIAS NAS AMÉRICAS. - PRÁTICA AS ESTRATÉGIAS EXPORTAÇÃO, JOINT VENTURES E ESTABELECIMENTO DE FÁBRICA NO EXTERIOR. 	<ul style="list-style-type: none"> - ENFOQUE DOMÉSTICO (EXPORTA APENAS CERCA DE 3% DO FATURAMENTO). - OS NÍVEIS ATUAIS DE QUALIDADE NÃO PERMITIRIAM COMPETIR ABERTAMENTE NO MERCADO INTERNACIONAL.
ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - FORÇAS COMPETITIVAS: BOA INTEGRAÇÃO COM CLIENTES E FORNECEDORES, (REALIZAÇÃO DE PROJETOS EM CONJUNTO); NÃO IDENTIFICA PRODUTOS SUBSTITUTOS; VÊ UMA POSSÍVEL AMEAÇA NOS ENTRANTES POTENCIAIS; E MONITORA A CONCORRÊNCIA. - VANTAGENS COMPETITIVAS: EM OPERAÇÕES, QUALIDADE, REDESENHO DO PROCESSO, MARKETING, SERVIÇOS, RECURSOS HUMANOS E TECNOLOGIA. 	<ul style="list-style-type: none"> - FORÇAS COMPETITIVAS: A INTEGRAÇÃO COM CLIENTES E FORNECEDORES É MENOS DESENVOLVIDA EM FUNÇÃO DA COMPETITIVIDADE ESTRUTURAL DO PAÍS. QUANTO ÀS DEMAIS FORÇAS A SITUAÇÃO É SEMELHANTE AO QUE OCORRE NA MATRIZ. - VANTAGENS COMPETITIVAS: EM MARKETING E UMA DESVANTAGEM EM OPERAÇÕES (MÓDULOS).

4.3 - O caso BAUMER S/A

4.3.1 - Entrevista na BAUMER S/A (Brasil)

Caracterização do entrevistado e da empresa

Breve perfil do entrevistado: O Sr. Ruy Baumer, 36 anos, é formado em economia com especialização em administração de empresas. Trabalha na empresa desde os 14 anos e passou por todos os setores e departamentos, até assumir a direção executiva das empresas operacionais. Está subordinado à BAUMER HOLDING.

Histórico da empresa: As primeiras atividades da empresa foram no setor de autopeças, em 1952, época em que a industrialização brasileira teve grande impulso. Um acidente na família modificou totalmente o destino da empresa. A partir desse episódio, a empresa passou a fabricar alguns produtos na área de ortopedia, com o auxílio de alguns médicos do Hospital das Clínicas de São Paulo. Como esse mercado na época era pequeno, a empresa diversificou suas atividades, passando a atuar também na fabricação de equipamentos hospitalares (macas, camas cirúrgicas, autoclaves, etc), o que foi acontecendo principalmente pela aquisição de outras empresas. Com o passar dos anos, cada uma destas linhas de produtos se transformou numa empresa ou numa divisão independente.

Evolução do estilo de administração: A empresa iniciou pequena e de característica familiar, sendo que o fundador (Sr. Manoel Baumer, pai do entrevistado) que era essencialmente centralizador, detinha todas as informações sobre a empresa e executava as principais atividades de projeto e desenvolvimento de equipamentos, compra, venda e controle da empresa. Na opinião do entrevistado, essa é a melhor maneira de uma empresa crescer, pelo menos até um determinado porte, pois o dirigente define o quê, como e quem vai fazer o que é necessário à evolução e ao sucesso da empresa. Assim, a empresa cresceu rapidamente, até o ponto em que não podia mais ser gerenciada por uma só pessoa. Então, tentou-se descentralizar a administração, ou seja, passar de uma cultura paternalista para uma cultura de delegação. A mudança de uma cultura paternalista para uma cultura profissional, ou delegativa, aconteceu com a ascensão do Sr. Ruy na empresa. Entretanto, não foi uma transição simples, pois os profissionais estavam muito acostumados à cultura paternalista e a mudança foi muito rápida. Outro problema apontado pelo entrevistado é que as pessoas que são criadas paternalisticamente fazem o mesmo com seus subordinados. Houve um momento nessa mudança em que tanto o

peçoal dos escalões mais altos como o dos mais baixos estavam completamente perdidos, não se adaptando às novas condições. Como consequência, foi preciso centralizar novamente até um certo ponto, além de definir normas e padrões por escrito, para incutir nos funcionários qual era o negócio da empresa, sua missão, seus objetivos, etc. Foi preciso substituir algumas pessoas que não se adaptaram à nova realidade. Esse processo ainda está em andamento e não é considerado fácil, havendo ainda muitas arestas a aparar para colocar todo mundo no mesmo rumo. Delegar é fácil quando a empresa está crescendo, mas quando há uma crise, ou mudanças estruturais na empresa, torna-se difícil. Todo processo de transição tem suas dificuldades. Em resumo, primeiro a empresa passou de altamente centralizada para altamente descentralizada e depois pendeu para um meio termo entre esses extremos.

Características atuais da empresa: A BAUMER S/A é uma empresa de capital aberto com cerca de 600 funcionários no grupo. O faturamento de 1995 foi da ordem de US\$ 40 milhões. Atualmente, há uma *Holding*, com empresas industriais e empresas comerciais a ela subordinadas. A empresa, que está implantando a norma ISO 9000, e o programa de Qualidade Total, está na 2a. geração e possui importantes características familiares: a direção da *Holding*, a presidência e o setor financeiro da empresa são conduzidas pela família. O restante da estrutura é profissionalizada. Nos últimos anos, várias empresas foram incorporadas muito mais por causa de planejamento tributário do que por outro motivo, já que no Brasil, como em muitos outros lugares no mundo, as leis modificam com frequência, havendo épocas em que é mais interessante possuir mais empresas e, em outras, ocorre o inverso. Além disso, várias empresas do grupo que não eram lucrativas foram incorporadas a outras. Algumas perderam a função, o que provocou um enxugamento na estrutura. O resultado desse processo está contemplado no organograma a seguir, esquematizado na figura 14.

A BAUMER era uma empresa cuja orientação básica era fabricar vender produtos. Atualmente este enfoque está modificado: a empresa vende soluções aos clientes, numa prestação de serviços que envolve fabricação de produtos. Às vezes a solução incorpora produtos, às vezes não. Por exemplo, para se construir uma ala de hospital, é preciso um projeto que contemple coisas como dimensionamento do atendimento, planejamento de fluxos, de treinamento de pessoal, assistência de instalação, aquisição de equipamentos e assistência pós-venda, entre outras coisas. Algumas destas atividades poderão ser terceirizadas pelos hospitais, e a empresa, visualizando todo este processo, poderá auxiliar este hospital via prestação de serviços.

FIGURA 14 - BAUMER S/A - Organograma

Atividades de planejamento estratégico e administração estratégica

Planejamento estratégico e administração estratégica: A empresa possui planejamento estratégico (PE) formal, de periodicidade anual, que engloba todas as áreas da empresa. A empresa toda é orientada ao mercado ou pelo menos tenta-se proceder assim. Todo o antigo modo de trabalho foi substituído pelo PE e agora é preciso sensibilizar as pessoas para a nova realidade. Porém existe ainda certa passividade, pois os funcionários dizem haver compreendido a nova filosofia e as novas regras mas não as executam satisfatoriamente. Houve necessidade de trocar várias pessoas. Em algumas áreas tais mudanças têm funcionado bem, em outras não. Assim, pode-se dizer que a administração estratégica ainda não acontece na empresa, mas caminha-se para isso. Além disso, há também muitas decisões que precisam ser tomadas de imediato, conforme a situação se apresenta, em função de alterações ambientais que ocorrem constantemente. Assim, também é importante uma abordagem de gerenciamento contingencial, no momento em que ocorrem mudanças.

As fases do planejamento estratégico: A missão da empresa é atender ao mercado de prestadores de serviços de saúde, ou seja, médicos e hospitais que prestam serviços de saúde a pessoas físicas. A empresa não atende pacientes diretamente, pois as próteses que eles devem utilizar são escolhidas pelos médicos; já no segmento equipamentos hospitalares, produtos como macas, autoclaves, camas cirúrgicas, etc, são adquiridas conforme as necessidades dos hospitais. O compromisso da empresa é basicamente com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, com a sociedade e com o crescimento dos funcionários. A empresa tem como função dar lucro.

Os ambientes interno e externo são analisados no próprio P.E. geral da *Holding*. Analisa-se os pontos fortes e fracos, as situações favoráveis e desfavoráveis, o desempenho da concorrência para identificação de ameaças e oportunidades etc. Analisa-se principalmente a conjuntura político-econômica, pois nesse negócio, depende-se direta ou indiretamente do governo, seja como cliente direto, através de hospitais públicos, seja através de políticas públicas que afetam o setor de saúde. São realizadas análises a respeito de quem entra, sai, ou se mantém no governo para que se possa ter idéia de quais serão as políticas e as verbas que assistirão à saúde. No exterior, conforme o país, pode ser mais fácil ou mais difícil obter tais informações em termos de acesso e exatidão, mas existe uma tendência no sentido de aumento de informações conforme cada mercado se torna mais competitivo. As fontes de informação são também os vendedores e distribuidores; de um modo geral, o tamanho do mercado é uma informação básica.

Os objetivos gerais e as opções estratégicas são definidos na *Holding*. Alguns são definidos antecipadamente, enquanto outros podem ser detalhados e implementados conforme as contingências. Trabalha-se com dois parâmetros principais: participação nos mercados em que a empresa já atua e a conquista de novos mercados. No Brasil, o governo costuma modificar muito as regras do jogo, bem mais que em outros países. Por isso, tornam-se necessários um acompanhamento e ajustes constantes. Em seguida os objetivos e opções gerais são detalhados e especificados nos planos estratégicos anuais de cada unidade. Utilizam-se as informações e tendências de mercado descritas no parágrafo anterior, a estratégia global determinada pela *Holding*, o *feeling* das pessoas envolvidas, etc.

As estratégias da empresa, analogamente aos objetivos, são estabelecidas também em dois níveis: global, para a empresa como um todo, que é conduzido na *Holding*; e específico, que fica a cargo de cada empresa operacional e constitui um detalhamento e adaptação da estratégia global. As estratégias vão se modificando conforme o mercado e a empresa se alteram. Para um

entendimento mais apropriado, o quadro 2 oferece uma visão das estratégias gerais adotadas pela empresa no período 1979-1995:

QUADRO 2 - BAUMER S/A - Estratégias gerais adotadas

PERÍODO	SITUAÇÃO AMBIENTAL	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	ESTRATÉGIA ADOTADA
Até 1979	O governo militar comprava quase toda a produção da empresa;	Foco doméstico, 01 empresa com várias divisões, industrial e comercial	Produzir com qualidade o máximo de produtos para o país.
De 1980 a 1990	Crise econômica e governo endividado	Empresa apenas industrial, terceirizando distribuição e vendas	Produzir com qualidade, buscando também o mercado internacional
A partir de 1991	Mercado privado em crescimento, políticas de saúde governamentais sem continuidade.	Orientação para o mercado, aquisição de algumas distribuidoras	Em países em desenvolvimento: buscar liderança; em países desenvolvidos: participar do mercado

Com base nessas informações é feito o orçamento para toda a empresa. Cada unidade elabora um programa de ação ou plano tático a ser seguido, em que as estratégias devem ser desdobradas em ações e os recursos devem ser alocados. Isto deve servir como um referencial, um guia para o trabalho e o dia-a-dia das empresas operacionais

A parte de controle foi bastante aperfeiçoada nos últimos anos. Antes, o controle era muito subjetivo por não haver um sistema adequado de medição dos resultados, pois o que não se mede não se controla. Hoje, em todos os níveis da empresa, os objetivos e metas devem conter datas, valores, números percentuais e outros, que possam ser verificados e corrigidos, quando for necessário. Isso se refletiu na própria definição de objetivos, tanto no nível estratégico como no operacional. Atualmente, só se definem objetivos mensuráveis.

Marketing estratégico e tático-operacional

Estrutura responsável pelo Marketing: Todo o direcionamento da empresa - a definição do marketing institucional e estratégico - é conduzido e controlado pela *Holding*. Cada empresa ou divisão tem seu departamento de marketing ou de produto, que lida mais com o marketing tático-operacional, planejando, executando e examinando os resultados obtidos a partir do que foi definido em nível corporativo.

Há um responsável pelo marketing de cada empresa operacional. E quando há trabalhos de marketing específicos, como por exemplo a implantação de uma nova área de vendas, ou o lançamento de produtos fora das linhas tradicionais, ou a introdução de uma nova empresa comercial com sistema de serviço inovador, são contratadas consultorias de marketing especializadas. Quanto à estrutura de marketing, algumas unidades a possuem e outras não. Em algumas delas, a pessoa que cuida da área comercial acumula também as funções de marketing.

As atividades que envolvem satisfação do cliente, sejam de qualidade ou de marketing, estão presentes em toda a empresa, mas as decisões finais estão a cargo da direção executiva da empresa, ou seja, a palavra final é a do entrevistado.

Marketing estratégico: Teoricamente, o mercado potencial da empresa é o mundo todo, uma vez que todas as pessoas são usuárias potenciais de seus produtos. Para operacionalizar suas atividades, a empresa agrupou este mercado em três segmentos principais, como está descrito a seguir.

- Países desenvolvidos, constituído pelos chamados "países do primeiro mundo", que são poucos e correspondem a cerca de 80% dos gastos mundiais com saúde. Esse segmento normalmente valoriza atributos como qualidade e sofisticação nesses produtos e serviços e está disposto a pagar mais caro por isto. Cerca de 50% deste segmento se encontra nos EUA.

- Países em desenvolvimento: neste grupo incluem-se países como Brasil e Argentina. Constituem mercados em que existe preocupação com qualidade dos produtos e serviços, o item sofisticação não é muito considerado e o fator preço é importante. Em tais mercados, existem muitos fabricantes que oferecem produtos de qualidade e preços inferiores.

- Países pobres: neste segmento, os gastos nacionais com saúde são irrisórios, e o fator mais importante na compra de produtos ligados à saúde é sem dúvida o preço, ficando a qualidade realmente em segundo plano.

A BAUMER escolheu atuar no segmento de países em desenvolvimento, principalmente no Brasil, visando a atingir um mínimo de 30% de participação de mercado, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade e baixa sofisticação, a um preço baixo em relação aos concorrentes que vendem produtos com alta qualidade e alta sofisticação e que atuam nos países desenvolvidos. O Brasil é visto pela empresa como um mercado com muitos problemas, mas de características médias. A empresa também procura penetrar no segmento de países desenvolvidos, principalmente nos EUA, pois isso pode facilitar sua atualização tecnológica, o que é fundamental nesse negócio, além de trazer prestígio perante concorrentes e clientes. Atualmente, a empresa visa apenas a estar presente no segmento de países desenvolvidos, mas no futuro, quando a empresa atingir um outro patamar, a idéia deverá ser competir nesses países. A empresa não direciona nenhum esforço mercadológico ao segmento de países pobres, sendo que as vendas para esses países ocorrem de modo eventual.

A empresa constituiu uma divisão para explorar um nicho de mercado que, segundo estudos internos realizados, pode tornar-se bastante promissor: Fabricar e vender equipamentos de lavanderia de hospital. Futuramente, esse equipamento poderá atender também a outros mercados, como por exemplo hotéis e motéis.

Marketing tático-operacional: Uma vez estabelecidas em nível estratégico as principais orientações, objetivos e estratégias, o trabalho de marketing continua em cada unidade, que deverá analisar cada segmento ou sub-segmento em que atua, por meio de informações como dados populacionais, verbas para a saúde, antecedentes de compras de produtos similares (procedência americana, européia, japonesa, ou outra), oriundas de consultorias, estudos internacionais e boletins informativos. Então, define-se metas e o investimento a ser realizado em cada sub-segmento. Em países em que a BAUMER não conta com uma empresa operacional, é preciso identificar um local de venda, um distribuidor ou um representante. Isso é conseguido em feiras internacionais, ou em visita ao próprio mercado. Cada representante ou vendedor deverá fazer um trabalho de divulgação e venda pessoal e assistência pós-venda junto ao público-alvo, ou seja, hospitais e médicos. Na área de equipamentos hospitalares, a venda de produtos é acompanhada de 1 ano de garantia e, após isto, procura-se fazer um contrato de manutenção com o cliente, por meio do qual se assegura o bom funcionamento dos equipamentos e se cria uma base para a realização de novos negócios. Isso é basicamente o que é feito em cada um desses mercados. Depois, realiza-se o controle, confrontando numericamente o que foi planejado e o que foi executado.

Os produtos fabricados, principalmente os da área ortopédica, estão sujeitos a uma série de condições que precisam ser observadas. Por exemplo, numa cirurgia de bacia, o médico deve examinar o paciente e determinar, através de radiografia, que prótese irá colocar. Isso com relativa precisão, pois apenas no momento da cirurgia é possível saber exatamente qual prótese (em termos de tamanho, especificações e características especiais) deverá ser utilizada. Por isso, o médico deverá ter à sua disposição um *kit* com cerca de 25 próteses pré-esterilizadas. Uma vez aberto esse *kit*, as próteses não aproveitadas na cirurgia não poderão ser utilizadas em cirurgias subsequentes. As ferramentas que deverão fixar a prótese também possuem características especiais, constituindo um complemento único ao *kit* utilizado. Para que o médico possa se concentrar apenas na cirurgia que irá realizar, é importante o auxílio de um técnico com conhecimentos específicos dos produtos a serem implantados nos pacientes. Esse técnico deve, de um modo psicologicamente adequado, auxiliar o médico na colocação das próteses indicadas, evitando por exemplo, que o médico, por não conhecer detalhadamente o produto, abra dois ou três *kits* para utilizar apenas uma prótese, o que os deixaria a todos sem condições de uso posterior.

A venda e distribuição de equipamentos hospitalares é realizada mediante o recebimento de comissão por venda efetuada, acrescida de um percentual para a garantia e manutenção dos produtos. A empresa trabalha com vendedores próprios ou com representantes de vendas, que se encarregam da distribuição dos produtos em tempo e local adequados. Na linha ortopédica, os distribuidores adquirem um estoque mínimo de *kits* de próteses de diversos tipos e fornecem uma parte desse estoque aos hospitais, onde os produtos ficam em consignação. Os hospitais devem comunicar a utilização dos produtos ao distribuidor/vendedor assim que ocorra, para que ele providencie a substituição do *kit* utilizado no hospital e solicite reposição de seu estoque junto à fábrica.

A parte de divulgação dos produtos de ortopedia, por exemplo, se dá por uma ação direta dos vendedores da empresa junto aos médicos. Realizam-se workshops e seminários em hospitais e centros assistenciais, para apresentação de uma série de produtos. Utilizando modelos de ossos plásticos especialmente preparados, é possível aos médicos simularem a colocação de determinada prótese, parafuso ou placa. Essa atividade é acompanhada de explicações técnicas e orientações de uso detalhadas, em um ambiente agradável e informal, que termina num pequeno coquetel. Toda vez que se pretende abordar um novo sub-segmento ou nicho de mercado, a empresa conta com o auxílio de um médico que é profundo conhecedor dos produtos BAUMER e que trabalha há tempos com a empresa. Ele tem o histórico de muitas cirurgias e o acompanhamento dos pacientes implantados, estando boa parte desse material documentada e

ilustrada por *slides*. Esse tipo de ação é bastante eficaz, apresentando grande força persuasiva tendo sido estruturado a partir da catalogação do acompanhamento pós-venda realizado. Há também o apoio de comunicação, de dois tipos: institucional, através de assessoria de imprensa em jornais e revistas médicas e de catálogos para divulgação de produtos

O preço dos produtos vendidos constitui um ponto estratégico do composto de produtos da BAUMER, tendo em vista o posicionamento da empresa: fabricar produtos de alta qualidade, pouca sofisticação e preços baixos em relação aos produtos oriundos dos países desenvolvidos. O gerenciamento dos preços em função dos aperfeiçoamentos tecnológicos necessários é, portanto, uma atividade crítica.

Experiência de internacionalização

Motivos para internacionalização de atividades: O que levou a empresa a exportar foi a própria visão da direção, que desde o início da empresa já era voltada para o mercado internacional. Nos anos 60, quando foram iniciadas as exportações, o mercado brasileiro consumia tudo o que era produzido. Assim, não havia necessidade de obter faturamento nos mercados externos. Desde o início da empresa, o fundador viajou muito, participando em feiras internacionais e outras atividades, para conhecer os produtos e serviços que eram oferecidos por outros países. Havia claras vantagens nesse procedimento: acesso facilitado a novos segmentos, atualização tecnológica, maior prestígio para a empresa, maior fluxo financeiro, maior status e mais e melhores relacionamentos. O conhecimento de produtos estrangeiros trouxe a percepção de que o padrão de qualidade nacional não teria como competir em determinados países. Ao mesmo tempo, se foi descobrindo, nessas feiras e exposições, que era possível comercializá-los em outros países. E foi assim que começou a exportação da empresa. No início das atividades da empresa, era difícil exportar no Brasil e isso somente acontecia se houvesse excedentes. A partir de 1975 e até 1984, a BAUMER passou a destinar uma parte da produção ao mercado internacional. Depois de 1985, passou a apurar a participação das vendas externas no faturamento e, alguns anos depois, a empresa passou a fabricar produtos adaptados à realidade de cada país. Nos anos 90, as atividades internacionais passaram a fazer parte das decisões estratégicas da empresa.

Barreiras e estágio de internacionalização: Existem três barreiras principais à internacionalização junto ao Mercosul. A primeira é relativa à origem. Tradicionalmente, países em desenvolvimento como o Brasil são importadores de países desenvolvidos, especialmente de

produtos com alto teor tecnológico. Essa barreira é ultrapassada quando os produtos e serviços passam a ser conhecidos mais pelo nome da empresa do que pelo país de origem. Uma segunda barreira refere-se a questões culturais, como por exemplo a antiga rivalidade entre argentinos e brasileiros, em que se disputa o "domínio" da América Latina, conceitos negativos a respeito de nacionalidades etc. Isso não existe em relação ao Uruguai e ao Paraguai. Uma terceira barreira é que a Argentina também possui empresas fabricantes desses produtos. O mercado argentino é ainda relativamente fechado e existem *lobbies* e acordos com o governo que dificultam a disseminação e comercialização dos produtos da marca BAUMER. Uma outra coisa que está ocorrendo também, com a criação do MERCOSUL, é um aumento da concorrência pois, com o maior entrosamento das empresas destes países, o mercado consumidor passa a ficar mais atento a outras opções. Isto é positivo para a BAUMER, pois tende a melhorar o nível geral de qualidade dos produtos e serviços.

A empresa vende a mais de 40 países, sendo que o maior volume de negócios se dá na América Latina, Europa, norte da África, Oriente Médio e Ásia. A empresa tem ainda negócios no Canadá e começa a abordar o mercado americano. Assim, o enfoque da empresa é global, embora ainda não possua plantas produtivas em cada local. O esquema comercial é estar em todos os lugares. O projeto e desenvolvimento de produtos, por exemplo, que antes só era feito no Brasil, hoje pode ser feito em qualquer lugar do mundo.

Estratégias de internacionalização: Quanto às estratégias de internacionalização, a empresa utiliza-se principalmente de três delas: exportação, licenciamento de vendedores ou representantes no exterior e unidades no exterior, como é o caso da Argentina, Chile e EUA.

Alguns números relativos às atividades internacionais da BAUMER podem ser vistos na tabela 13:

Tabela 13 - BAUMER - Informações sobre negócios internacionais

Item	% em relação ao faturamento global
Volume negócios internacionais	30,0
Volume negócios MERCOSUL	15,0
Ortopedia - MERCOSUL	6,8
Equipamentos - MERCOSUL	8,2

Aspectos de competitividade

Forças Competitivas: Os fornecedores da empresa (aciarias principalmente) são de porte muito maior; assim, não existe poder de negociação sobre eles. Existe parceria com alguns, em que a empresa é o principal comprador de aços especiais. Na Europa, uma empresa chamada Sulzer, que atua em diversos ramos e também fornece esse tipo de insumo passou a fabricar também artigos de ortopedia, mas esta é uma tendência que não deverá vigorar no Brasil. Assim, a possibilidade de os fornecedores entrarem no negócio da BAUMER passando de fornecedores a concorrentes é muito pequena, pois as aciarias têm nichos muito mais interessantes a explorar no Brasil. A empresa tem forte parceria com clientes no setor privado, principalmente em ortopedia. O desenvolvimento e a atualização de produtos é realizado em conjunto com médicos e hospitais e na parte de exportação, trabalha-se junto a médicos e hospitais brasileiros para se levar novas técnicas de ortopedia para o exterior, por meio de palestras e workshops, a fim de disseminar novos produtos e seus usos. Analogamente, são recebidos médicos do exterior, para que conheçam e aprendam como se usam esses produtos. O risco de eles entrarem no negócio da BAUMER é avaliado como virtualmente nulo, pois trata-se de outra atividade. Na parte de equipamentos a parceria existe em menor escala. Com o setor público, é muito difícil estabelecer parcerias, pois o governo brasileiro é apontado como um cliente muito inconstante e um mau gerente financeiro, para quem a quantidade vale muito mais que a qualidade, assim como ocorre com alguns clientes privados, para quem o preço é o único fator de decisão, em detrimento da qualidade

A empresa identifica dois tipos de concorrentes: um que trabalha com alto padrão de qualidade, ética, respeitando normas, etc e que é raro; e uma outra categoria que fabrica produtos sem nenhuma normatização ou nível de qualidade mínimo e os vende a um preço bastante baixo. Os do primeiro tipo tendem a melhorar o mercado e o nível de atendimento. A BAUMER possui bom relacionamento com eles, troca informações e compete intensamente, mas com ética. Nessas condições, a empresa considera ser possível planejar, traçar objetivos e estratégias de mercado, mas quando o mercado se empobrece, os fabricantes do segundo tipo proliferam e o nível de qualidade tende a cair. A competição se torna destrutiva, passando a ser o preço o atributo mais importante. Considerando-se apenas as empresas que trabalham acima de um nível mínimo de qualidade, a competição é adequada ao esquema mercadológico da empresa. Na visão do entrevistado, se está trabalhando para que prevaleçam exigências mínimas no mercado, tanto no

setor público como no privado. A ISO 9000 e a viabilização do MERCOSUL certamente estão contribuindo para isso.

Em termos de entrantes potenciais, existem os concorrentes não éticos, que são nocivos ao mercado. Essas empresas aparecem e desaparecem rapidamente e nesse meio tempo causam um grande estrago no mercado. Isso deverá ser solucionado em alguns anos com uma mudança de mentalidade do mercado. Há também empresas estrangeiras entrando no Brasil na área de equipamentos, em que sempre houve protecionismo e o mercado está se abrindo agora. Essas empresas não têm preços competitivos, mas com certeza ajudarão a desenvolver o conceito de qualidade junto à clientela. Já em ortopedia, sempre houve concorrentes estrangeiros, pelo fato de nunca ter havido protecionismo. A BAUMER considera isso um fator positivo, que permitiu que ela desenvolvesse a qualidade de seus produtos. Existem empresas estrangeiras éticas e não éticas. As empresas estrangeiras éticas que estão entrando no país buscam o público-alvo da BAUMER, mas o entrevistado considera que a empresa tem mais a ganhar do que a perder com isso. Provavelmente, haverá um deslocamento de clientes no mercado, ou seja, alguns clientes atuais da BAUMER deverão comprar mais sofisticação, que é o diferencial das estrangeiras. Ao mesmo tempo, estarão auxiliando na disseminação da impotência da qualidade para esses produtos e alguns clientes potenciais que compravam apenas preço deverão procurar empresas como a BAUMER. Nessas condições, a empresa espera que o número de novos clientes venha ser maior que o número de ex-clientes. Ademais, existe um nível de sofisticação que é exagerado, considerando-se mercados de países em desenvolvimento, pois se traduzem em atributos que não fazem diferença na performance do produto. Na área de equipamentos, existe uma ameaça que são os produtos descartáveis. Esses produtos não precisam ser esterilizados, nem lavados, são utilizados uma vez e jogados fora. Mas seu custo é muito alto. Mesmo nos EUA, ou em outros países desenvolvidos, o custo do descartável é maior do que o custo de por exemplo, uma esterilização, que envolve pessoas e nesses países as pessoas são caras. São mais práticos, porém muito mais caros. Além disso, existem muitos produtos que possuem características que os impedem de serem descartáveis e, em termos de consumo mundial, a quantidade demandada para tornar esses produtos baratos teria que ser 10 ou 20 vezes maior que a atual e essa demanda não existe. Mesmo nos EUA, o rei dos descartáveis, já existe uma tendência de se voltar à utilização mais intensa dos produtos tradicionais. De qualquer modo, para se fabricar descartáveis, é necessário processá-los e esterilizá-los. Assim, se os produtos descartáveis um dia prevalecerem, o principal cliente da BAUMER neste segmento deixará de ser o hospital, passando a ser a indústria farmacêutica, que atualmente já compra alguma coisa na empresa. Nesse caso, ocorreria uma mudança de mercado. Na linha de ortopedia, o futuro deverá ser químico ou biológico. Os produtos metálicos ainda continuarão por muitos anos, mas deverão ter sua utilização reduzida e

a demanda por produtos químicos e biológicos deverá aumentar. A empresa já está se preparando, investindo em pesquisa, produção e comercialização desses produtos. Há outras tendências, que, segundo o entrevistado, não justificam investimentos, dados o volume e horizonte de retorno envolvidos, como a pesquisa genética, centrada basicamente em alterações de DNA. Nesse ponto, a empresa deverá acompanhar as pesquisas e seguir as tendências que se esboçarem.

Cadeia de Valores e integração na cadeia produtiva - Sistema de Valores: A integração da empresa em sua cadeia produtiva é maior com clientes e se dá desde o projeto do produto até sua comercialização. Isso permite haver vantagens competitivas mútuas, integrando as respectivas cadeias de valores, como por exemplo a área de marketing e vendas da empresa e a logística de entrada dos clientes. O mesmo não se dá em relação aos fornecedores que, por serem empresas muito maiores, parecem não ter interesse em desenvolver maior integração, na maioria dos casos.

Vantagens competitivas próprias: A BAUMER busca reduções de custo, aumento de qualidade e produtividade, via implantação de normas, rotinas, ISO 9000, entre outras ações. A empresa trabalha voltada ao mercado, que quer comprar qualidade com bons preços. Busca-se divulgar isso de diversas formas. Dentro de um mesmo padrão de qualidade, os consumidores buscam preços baixos. Então a saída é melhorar a produtividade de diversas maneiras: adquirindo maquinário, desenvolvendo RH, melhorando a tecnologia de fabricação, aprimorando a abordagem aos clientes, etc. Em resumo: utiliza-se literatura técnica, participação em feiras, análise da concorrência, contatos com o mercado e com universidades. É a atualização tecnológica que permite à empresa atuar em mercados mais competitivos. Por sua vez, o contato com os mercados mais desenvolvidos, permitem uma atualização tecnológica mais rápida. Existe aí um efeito espiral em que uma coisa alimenta a outra. Nesses mercados, é preciso ter atualização tecnológica constante e um marketing agressivo.

Vantagens competitivas dos concorrentes: A empresa analisa seus concorrentes em cada segmento e sub-segmentos. Essa análise revela quem está melhor e quem está pior e procura-se seguir os melhores. Nas palavras do entrevistado: "Nunca invento a roda". Em ortopedia, os concorrentes éticos que atuam no Brasil são: Pfizer, Bristol, e Roche; são todos grandes laboratórios que possuem empresas ortopédicas. Em equipamentos, há a Imec, empresa que fabrica a linha completa, camas cirúrgicas, mesas e móveis hospitalares e, nessa linha de produtos, possui maior participação de mercado que a BAUMER. Este é um fabricante ético, com alguns produtos melhores que os da BAUMER e preços competitivos, mas em outros produtos a

situação se inverte. Em esterilização a BAUMER é líder e somente alguns concorrentes estrangeiros são éticos. No setor de lavanderia, há três ou quatro bons fabricantes e a empresa lidera apenas no segmento de hospitais, não no de hotéis e motéis, que é maior, por não possuir estrutura adequada para vender a esses clientes. E no momento não se justifica ter uma estrutura independente para isso. Seria melhor uma associação com alguma empresa da área, cada uma atendendo seus respectivos clientes. Em ortopedia, há os grandes fabricantes internacionais (Zimmer e Howmedica) e os nacionais éticos (IMPOL e Onossíntese), para cerca de 40 não éticas.

Perspectivas para o futuro: Existe uma tendência de aumento de hospitais privados e de alta categoria para atendimento aos seguros-saúde. Antigamente, existiam hospitais públicos e privados em que os pacientes pagavam todo o tratamento. Hoje em dia, as pessoas pagam pelo sistema de saúde do governo e também pagam o seguro-saúde - ou as empresas em que elas trabalham pagam seguro-saúde privado. No início, as empresas de seguro-saúde faziam convênios com hospitais públicos para o atendimento. O volume de atendimento cresceu muito e por isso estão começando a existir hospitais só para os seguros-saúde. Isso caracteriza uma mudança de mercado importante, e provoca uma demanda por produtos tecnologicamente mais atualizados e sofisticados. Esse cenário deve beneficiar a BAUMER. Existe, enfim, uma tendência de polarização entre hospitais de alto padrão para atender a pacientes particulares e a seguros-saúde e de hospitais para atender a população via Inamps. Os hospitais com características de qualidade intermediárias devem desaparecer.

4.3.2 - Entrevista na BAUMER ARGENTINA S/A

Caracterização do entrevistado e da empresa

Breve perfil do entrevistado: O Sr. Christian Vives, 55 anos, de nacionalidade chilena é formado em economia. Trabalhou em várias empresas, inclusive por 05 anos no Brasil, na construtora Norberto Odebrecht. Trabalha na Baumer chilena desde o início de suas atividades. Exerceu várias atividades paralelas, como consultor e membro de associações empresariais no Chile. Comanda também a Baumer Argentina S/A

Histórico da empresa: A BAUMER ARGENTINA foi constituída para melhor aproveitar as oportunidades que o mercado argentino oferecia aos negócios da empresa. Assim, por volta de 1982 a diretoria da empresa-mãe decidiu constituir uma filial na Argentina, em associação com

empresários locais. O crescimento da empresa deu-se em meio a altos e baixos, em que, por diversas vezes, as pessoas buscadas para associação revelaram-se inadequadas, por motivos diversos. Isso causou, por mais de uma vez, perdas à empresa. A partir de 1988 o Sr. Christian passou a auxiliar na administração dessa unidade, inicialmente realizando intervenções pontuais, como em 1988 e 1990, ocasiões em que propôs reestruturações, recomendações e planos a serem seguidos. Seguiu-se a isso um período de atividades semi-paralizadas. Em 91, buscou-se revitalizar a empresa, colocando-se executivos locais e não mais sócios, mas essa tentativa também não foi muito bem sucedida. Então, os diretores brasileiros optaram por administrar a BAUMER ARGENTINA do Brasil, através de um diretor de exportação que deveria fazer visitas periódicas a essa unidade. Tal solução acabou revelando-se também insatisfatória e, no final de 1993, o entrevistado foi novamente solicitado a capitanear as atividades da empresa, por um curto período, até reorganizá-la e selecionar uma pessoa para sucedê-lo na direção da empresa. Atualmente, o Sr. Christian acumula funções de principal dirigente das unidades chilena e argentina.

Evolução do estilo de administração: Pode-se dizer que o estilo de administração da BAUMER ARGENTINA sempre foi descentralizado, uma vez que o principal dirigente da empresa sempre teve bastante autonomia. Durante toda a existência da empresa, não se observa uma filosofia contínua de estilo de administração; o crescimento da empresa não se deu de um modo ordenado e formalizado, mas sempre sujeito a flutuações de desempenho. Ultimamente, busca-se uma reestruturação condizente com suas características e necessidades, bem como uma sucessão profissionalizada.

Características atuais da empresa A estrutura da empresa, que é uma S.A., constitui-se de um presidente brasileiro, do vice, que atua localmente e subordinados a ele há 04 diretores, sendo 03 brasileiros e 01 argentino, comandando as seguintes áreas:

- Vendas de produtos de ortopedia (próteses ósseas e buco-maxilo-faciais) e traumatologia (pinos, parafusos placas, etc), com dois vendedores em Buenos Aires e arredores e 10 distribuidores que atendem às províncias;
- Equipamentos hospitalares (mesas cirúrgicas, equipamentos para esterilização, e para centros cirúrgicos, macas, etc), comandada por um engenheiro e contando com apenas um vendedor;
- Administrativo-financeira, para cuidar da administração da estrutura e do fluxo financeiro; e

- Estoque de produtos, cuja administração é muito importante para um atendimento rápido aos clientes.

Um esboço do organograma é apresentado na figura 15, a seguir:

Figura 15 - BAUMER ARGENTINA S/A - Organograma

*RP = Representante de venda

A BAUMER ARGENTINA, por não possuir fabricação local, traz os produtos da matriz e os armazena no setor de estoques de produtos. A empresa subcontrata transportadoras para levar esses produtos aos hospitais das províncias mais distantes, como Córdoba e Tucúman. O faturamento anual da empresa é da ordem de U\$ 1 milhão e 600 mil e há 10 funcionários diretos, excluindo-se cerca de 10 distribuidores, contratados. A matriz possui cerca de 98% das ações.

Atividades de planejamento e administração estratégicas

Planejamento e administração estratégicos: Segundo o entrevistado, a BAUMER ARGENTINA não possui um processo de planejamento estratégico formalmente estruturado e implantado em todas as suas fases, por causa de uma grande carência de informações mercadológicas e de estatísticas de saúde. Trabalha-se basicamente com um orçamento financeiro em que se utilizam projeções de venda e compra, fluxo de caixa e planilha de custos a curto prazo e projetadas até um horizonte de três anos. Essas tendências e projeções vão sendo retificadas em função dos acontecimentos.

As fases do planejamento estratégico: O entrevistado considera que a empresa não possui ainda uma filosofia empresarial explícita, em função de sua história, mas considera fundamental desenvolver uma missão, valores, para conferir maior identidade à empresa, à sua imagem no mercado, a seus funcionários, etc. Isso estava sendo desenvolvido quando os dados foram colhidos. Ainda segundo ele, a missão de uma empresa, no caso de haver subsidiárias em outros países, deve ser a mesma em todas as unidades, mas "com algumas adaptações às idiossincrasias de cada país".

Em termos de análise ambiental, algumas informações externas alimentam o processo gerencial da empresa. Utilizam-se dados demográficos, como tamanho da população, crescimento populacional, composição da pirâmide etária, curva de envelhecimento populacional, entre outras. São acompanhados também os desenvolvimentos tecnológicos, como por exemplo o tipo de ligas e revestimentos que estão sendo desenvolvidos na Europa e EUA, por meio de informações que a matriz fornece. Internamente, existe um controle informatizado do giro de estoques de produtos que confere agilidade à prestação de serviços da empresa.

Quanto às demais fases do PE, a fixação de objetivos se traduz em metas de venda, faturamento e lucratividade; quanto às estratégias utilizadas, procura-se responder às solicitações da demanda com agilidade e presteza, com um bom suporte em termos de pós-venda; as fases de programa de ação e implementação ficam a cargo dos vendedores e distribuidores; e os controles realizados de ordem financeira e o acompanhamento a clientes realizado nas atividades de pós-venda da empresa.

Marketing estratégico e tático-operacional

Estrutura responsável pelo marketing: A empresa não tem uma área formal de marketing, não existe um departamento estruturado com funções e cargos típicos. As áreas de comercialização é que conduzem as atividades de marketing da empresa. Conforme está descrito anteriormente, a empresa conta com duas áreas de comercialização: ortopedia e equipamentos hospitalares, sendo que cada uma dessas áreas tem uma pessoa responsável.

Marketing estratégico: O entrevistado declarou que o mercado argentino é bastante competitivo e fechado, de modo que todas as empresas que nele atuam se conhecem. Existem cerca de 12 empresas estrangeiras competindo, além da BAUMER ARGENTINA e das locais. Normalmente, a empresa não contrata serviços de marketing de terceiros e as informações de mercado são fornecidas pelos vendedores e representantes da empresa. No mercado argentino, bem como em outros mercados latino-americanos, o consumidor (médico) tende a desqualificar produtos latino-americanos em comparação aos americanos e europeus. Anteriormente, as Obras Sociais* tinham por critério proporcionar ao paciente aquilo que lhe receitava o médico, que normalmente indicava um produto caro de origem européia ou americana. Mais recentemente, as Obras Sociais têm sido mais parcimoniosas em seus orçamentos e nem sempre aceitam um produto europeu ou americano de alto custo, se é possível buscar um similar argentino ou brasileiro, de qualidade equivalente e preço mais baixo. Esta é uma tendência que favorece a empresa. Traduzindo em números, estima-se que as empresas americanas e européias atendam a cerca de 20% do mercado e os 80% restantes são atendidos por empresas brasileiras ou argentinas. Essas empresas conseguem colocar pouquíssimos itens no segmento de produtos sofisticados, pois, embora seus produtos possuam a mesma qualidade a preços vantajosos, é preciso convencer os médicos disso. Mais uma característica: o prazo de pagamento pelos produtos vendidos varia entre 90 e 120 dias quando se trabalha com Obras Sociais e é de no máximo 30 dias no segmento que compra produtos sofisticados.

A BAUMER ARGENTINA busca atender a um segmento que, na Argentina, é similar ao que a matriz atende no Brasil e constitui a maior parte do mercado: médicos e hospitais que trabalham com próteses e equipamentos de alta qualidade, pouca sofisticação e preço mais baixo relativamente aos produtos sofisticados. Tal atendimento se faz principalmente por meio das

* Obras Sociais são organizações que prestam serviços de saúde existentes na Argentina com recursos oriundos de um percentual sobre o salário de cada funcionário. Os serviços são semelhantes aos prestados pelos seguros-saúde privados no Brasil (NA)

Obras Sociais serviço público, que representa 70% das vendas. Os 30% restantes são realizados por médicos e hospitais particulares.

A empresa procura firmar uma imagem, condizente às expectativas do segmento visado - a de uma organização que oferece produtos e serviços de alta qualidade, pouca sofisticação, preços competitivos e com entrega rápida, embora não haja uma preocupação sistemática com posicionamento.

Marketing tático-operacional: O marketing do dia-a-dia da empresa tem algumas peculiaridades. A empresa não fabrica produtos, trazendo-os da matriz brasileira. Na área ortopédica, fatores como as características físicas dos produtos, sua necessidade de esterilização e acondicionamento adequado tornam a administração de estoques de produtos uma atividade crítica na operação da empresa. É preciso ter em estoque um número razoável de todos os tipos de *kits* de próteses e acessórios, para atender rapidamente a uma demanda média de 3,5 a 4,0 cirurgias por dia, em todo o território argentino, de modo a capitalizar o dinheiro investido em estocagem. No âmbito da província de Buenos Aires, a empresa presta também uma assessoria permanente ao médico no momento de cada cirurgia, por meio de seus técnicos cirúrgicos de modo semelhante ao que ocorre no Brasil. Na área de equipamentos hospitalares, a venda de produtos é acompanhada de 1 ano de garantia e após isso, procura-se fazer um contrato de manutenção com o cliente, por meio do qual se assegura o bom funcionamento dos equipamentos e se cria uma base para a realização de novos negócios.

A distribuição se dá do seguinte modo: os vendedores que são funcionários da empresa cuidam de vender em Buenos Aires, pois isso enseja um conhecimento do mercado pelo contato direto com médicos e hospitais. Nas províncias, a empresa conta com representantes que possuem equipes de vendedores, que administram a rede de vendas dentro de sua província ou setor. Esses representantes normalmente desenvolvem bom relacionamento com os clientes

As estratégias de comunicação adotadas são as mesmas adotadas no Brasil: faz-se um intenso trabalho de venda pessoal junto aos médicos e hospitais, além do apoio de catálogos de divulgação de produtos, assessoria de imprensa e marketing institucional.

Quanto à variável de decisão preços, a matriz mantém uma lista de preços de seus produtos que é a base para fixação dos preços de venda. A partir daí, os executivos argentinos elaboram uma segunda lista de preços, que deverá cobrir os custos operacionais e de transporte da empresa, que é repassada aos distribuidores, que agregam aos produtos um percentual por eles determinado,

que representa sua remuneração. Mas o preço, quem fixa na realidade é o mercado argentino, bastante concorrido e oscilante.

Experiência de internacionalização

Motivos para internacionalização de atividades: O entrevistado considera ser necessário haver uma estratégia de atuação internacional mais integrada por parte da matriz, de forma a aproveitar com maior efetividade as oportunidades do mercado argentino. Nesse sentido, é necessário buscar informações a respeito do(s) mercado(s) que se pretende abordar, bem como é necessário criar uma estrutura de apoio técnico, gerencial, financeiro e mercadológico. O entrevistado afirmou que a empresa necessita de uma filosofia de mercado mais efetiva, que leve em conta as peculiaridades e potencialidades do mercado argentino.

Estágio e estratégias de internacionalização: A BAUMER ARGENTINA foi criada com o intuito de atender ao mercado argentino. Assim, seu enfoque é doméstico e suas atividades internacionais são esporádicas, sendo que nessas ocasiões, ocorre por exemplo uma transferência de produtos que, num dado momento, estão estocados na Argentina e sendo demandados na unidade do Chile. Na maioria das vezes, as vendas internacionais desta unidade ocorrem por oportunidade, sem características sistemáticas, ou seja, não existe uma estratégia explícita de internacionalização de atividades.

Aspectos de competitividade

Forças Competitivas: A empresa desenvolve um trabalho conjunto com clientes, quanto a desenvolvimento e adaptação de produtos.

A análise do poder de negociação dos fornecedores é limitada, pois a maioria dos fornecedores de insumos, principalmente os produtivos, trabalha com a matriz, no Brasil. Assim, pode-se dizer que a matriz é o fornecedor de produtos acabados que a BAUMER ARGENTINA comercializa.

O mercado argentino é considerado competitivo e atrativo, dadas as características de possuir um grande potencial de compras de produtos relacionados à saúde, com base em organizações como as Obras Sociais e uma população de cerca de 35 milhões de pessoas. Além dos fabricantes locais, cerca de 12 empresas européias e americanas comercializam seus produtos através de

representantes independentes. Embora exista uma tendência de maior abertura, esse mercado é ainda relativamente fechado, protegendo os fabricantes nacionais.

As informações sobre empresas que possam entrar no mercado e produtos substitutos aos atuais na Argentina, é semelhante à descrição das forças competitivas do depoimento imediatamente anterior, em que se focaliza a matriz desta organização.

Cadeia de Valores e integração na cadeia produtiva - Sistema de Valores: No caso desta unidade, a integração maior é com clientes, em que se processa o desenvolvimento, divulgação e comercialização de produtos, como parte de um mesmo processo. A empresa adquire os produtos da própria matriz, que atua então como fornecedor direto. Assim, este é um ponto difícil de ser monitorado pela BAUMER ARGENTINA.

Vantagens competitivas próprias: O entrevistado considera que o principal diferencial competitivo da empresa é a própria existência de uma unidade da BAUMER em solo argentino. Esta é a única empresa estrangeira que possui uma sede no país, todas as outras atuam por meio de representantes contratados. Isso enseja algumas vantagens competitivas:

- em logística de entrada e de saída, pois o sistema de estocagem e entrega de produtos pode ser agilizado e barateado por ser totalmente adaptado somente às operações que a empresa exerce;
- em marketing, mais especificamente em administração de vendas, pois é possível controlar, otimizar e obter feedback com maior efetividade das operações de venda realizadas;
- em serviços, como por exemplo a assistência ao médico no momento da cirurgia e outros serviços de pós-venda descritos anteriormente tornam-se bem mais viáveis.

O entrevistado também considera também um importante fator competitivo as constantes pesquisas visando à atualização tecnológica que a matriz conduz.

Vantagens competitivas dos concorrentes: As vantagens competitivas dos concorrentes estão ligadas aos seus dois tipos básicos:

- em relação aos concorrentes locais, além das vantagens genéricas apontadas para a BAUMER ARGENTINA, existe uma vantagem de relacionamento, relativa a uma maior facilidade de participação nos *lobbies* do governo, o que pode facilitar o acesso às Obras Sociais;
- os concorrentes estrangeiros têm uma vantagem óbvia em termos de tecnologia e sofisticação de produtos. Como tais atributos vêm encarecer os produtos fabricados, esse fator

praticamente os direciona ao segmento de maior poder aquisitivo da população que, como foi visto, representa algo em torno de 20% do mercado como um todo.

Perspectivas para o futuro: Em termos gerais o entrevistado acredita que o mercado internacional é um mercado em crescimento e que as barreiras alfandegárias cairão, e as empresas devem se preocupar em ter qualidade, produtividade e seriedade nos negócios, além de conhecer as motivações e necessidades dos mercados consumidores. No caso dos países do Mercosul, o entrevistado acredita que os países membros devem atentar para esta realidade cada dia mais presente e realizar os benefícios mútuos potenciais.

O entrevistado considera que os serviços que as Obras Sociais oferecem aos seus associados, embora não sejam ruins em si, em vista do montante de recursos arrecadados, poderiam ser de qualidade muitíssimo superior, e muito mais profissionais.

Existem diversificações interessantes, novos nichos que a BAUMER poderia abordar, como por exemplo aplicar a parte de próteses à medicina veterinária, em acidentes com animais, em que se pode contribuir para a reconstituição de ossos fraturados. Outra diversificação possível, seria produzir próteses máxilo-faciais, em que são necessários conhecimentos de neuro-cirurgia também, através de pequenas placas, parafusos e malhas de titâneo para recompor o crânio humano. Na opinião do entrevistado, este é um importante nicho de mercado ainda inexplorado. Evidentemente, seria necessário fazer estudos de mercado e de viabilidade econômica para esses produtos.

4.3.3 Considerações sobre o caso BAUMER S/A

A seguir, serão examinados os principais aspectos da coleta de informações realizada em relação ao corpo teórico construído no capítulo 2, que se divide em tópicos, conforme a ordem do roteiro de coleta de dados primários:

- *Caracterização do entrevistado e da empresa:* a empresa está na segunda geração, sendo que o processo de sucessão consolidou-se há alguns anos e causou um grande impacto em sua estrutura. O fundador, responsável pelo crescimento da empresa e por sua internacionalização, era extremamente centralizador. Quando o sucessor assumiu, promoveu uma descentralização bastante ampla, pois as condições ambientais e o porte da empresa assim exigiam. A intensidade das mudanças foi excessiva (sucessão e descentralização simultaneamente) e causou muita

insegurança junto aos funcionários. Essas pessoas, antes acostumadas a um padrão centralizador, em que sempre lhes era dito o que deveria ser feito, passaram, de um momento para outro, a ter de tomar decisões para as quais não haviam sido preparadas. Não havia, naquele momento, diretrizes estabelecidas para orientar os passos das pessoas e as decisões eram tomadas segundo o julgamento de cada um. Tal situação gerou alguns problemas mas foi contornada, pelo estabelecimento de um meio-termo entre centralização e descentralização, distante dos extremos. De qualquer modo, ainda hoje se sentem os reflexos dessa mudança brusca, mesmo com as medidas corretivas já tendo sido tomadas. É uma empresa que durante muito tempo teve fortes características familiares e hoje está em processo uma gradativa profissionalização.

A BAUMER cresceu pela incorporação de outras empresas, desde meados da década de 50. No início dos anos 80, a diretoria da empresa resolveu abrir uma subsidiária em solo argentino, para aproveitar as oportunidades de negócios naquele país e posteriormente atender melhor às oportunidades que o MERCOSUL e a América Latina possam oferecer. A BAUMER ARGENTINA é uma subsidiária com estrutura comercial e administrativa mas não possui planta produtiva, importando os produtos que vende da matriz brasileira. A empresa também possui unidades no Chile e no Canadá.

- *Planejamento e administração estratégicos*: durante a coleta de dados apurou-se que a BAUMER possui planejamento estratégico formal e estruturado em nível corporativo, em que se trabalha segundo uma missão específica, se definem objetivos, realiza-se análise ambiental, estruturam-se estratégias e orientações gerais para as unidades operacionais. O PE de nível corporativo é posteriormente desdobrado em planos específicos nas unidades operacionais. Em nível corporativo, existem controles formais de desempenho e de resultados das unidades operacionais, cuja função é verificar o atingimento das metas quantitativas estabelecidas. A direção da matriz assumiu a filosofia da administração estratégica, mas tudo indica que ainda há bastante trabalho a ser feito para sua efetiva implementação em todas as unidades e na profundidade adequada a cada uma delas.

Verificou-se que a BAUMER ARGENTINA trabalha segundo uma filosofia e características que se aproximam ao primeiro estágio de desenvolvimento do pensamento estratégico, denominado orçamento financeiro, conforme está descrito no referencial teórico. Para serem estabelecidos objetivos e metas de venda, utilizam-se dados internos que envolvem lucratividade, rentabilidade, custos, etc, e algumas projeções populacionais que servem como base para se fazerem previsões de vendas, além do histórico de vendas dos produtos. Uma outra característica indicativa disso é o fato de o entrevistado ter declarado que não existe uma definição formal de missão, princípios

ou valores escritos para nortear a execução das atividades da empresa. A definição das estratégias fica, em função dessas características, delegada aos vendedores e representantes independentes. Esta unidade apenas procede ao controle sobre as vendas realizadas e sobre estoques de produtos, atividade importante na área de equipamentos hospitalares e fundamental na de próteses ortopédicas.

- *Marketing estratégico e tático-operacional*: em termos de marketing estratégico, é importantíssimo que a empresa se atualize tecnologicamente para não ficar defasada perante os grandes concorrentes internacionais em termos de qualidade, inovações tecnológicas e tendências mercadológicas. A empresa considera que o mercado potencial para estes produtos e serviços é o mundo todo, uma vez que todas as pessoas são seus possíveis usuários. Para segmentar esse enorme mercado, a BAUMER utilizou principalmente abordagens de segmentação sócio-econômica e geográfica, chegando à constituição de três grandes segmentos: países desenvolvidos, cujos sistemas de saúde e médicos comprem produtos caros, com qualidade e sofisticação; países em desenvolvimento, em que se adquirem produtos a preços moderados, com qualidade e sem sofisticação; e sub-desenvolvidos, que comprem produtos de qualidade inferior e baratos.

A empresa se procura posicionar estrategicamente, junto a hospitais e médicos de países em desenvolvimento como uma empresa que comercializa produtos e serviços de alta qualidade, a preços relativamente baixos e com pouca sofisticação, nas áreas de equipamentos hospitalares e ortopedia. A empresa procura marcar presença também no segmento de países desenvolvidos, mas apenas como uma estratégia para manter-se tecnologicamente atualizada.

Para corresponder a esse posicionamento mercadológico, a empresa estabeleceu estratégias básicas e estruturou seu composto de marketing do seguinte modo: em termos de produto, observa-se claramente que a empresa trabalha com o conceito de produto ampliado, incorporando a ele além da qualidade, benefícios e serviços, de modo a corresponder à qualidade que deve ser percebida pelos clientes. Para que isso ocorra, é também fundamental que o trabalho referente ao "P" comunicação também seja muito bem executado. Este se apóia principalmente na venda pessoal, sendo a assessoria de imprensa um apoio importante, além de peças de mídia impressa, como catálogos, folhetos, etc. Ainda com respeito à variável comunicação, é preciso estar atento à resposta do público-alvo a esses esforços, a fim de se estabelecer e consolidar parcerias com clientes.

Quanto ao preço, deve ser relativamente baixo, como já foi definido no posicionamento buscado pela empresa e, por último, a variável distribuição tem muita relevância, pois os produtos precisam estar disponíveis no momento de uma cirurgia, principalmente quando se trata de produtos de ortopedia. Na BAUMER ARGENTINA, os aspectos relativos a distribuição e logística dos produtos são importantíssimos, pelo fato de todos os produtos serem fabricados no Brasil e isso demandar altos investimentos de transporte e armazenagem. Para as demais variáveis controláveis, a importância é análoga à atribuída a elas no Brasil.

- *Experiência de internacionalização*: na descrição do processo de internacionalização da empresa se pode observar a caracterização sequencial dos quatro estágios de internacionalização descritos por Keegan, desde o estágio 1, em que o enfoque da empresa é doméstico, até o 4, ou empresa global. A empresa, no início de suas atividades, exportava ocasionalmente, quando era solicitada por clientes no exterior. Paulatinamente, foi se interessando por comercializar seus produtos em outros países, realizando pequenas adaptações locais até que isso passasse a ser uma prioridade estratégica.

Embora o processo de internacionalização se tenha dado conforme foi descrito na apresentação dos dados coletados, o que levou a empresa a internacionalizar suas atividades foi a própria visão e a participação do fundador em feiras e exposições internacionais, que lhe deu a idéia, no início das atividades da empresa, da grande defasagem tecnológica que a caracterizava, de quais eram os grandes concorrentes internacionais que ela poderia vir a enfrentar e em quais lugares seria mais indicado iniciar a internacionalização da empresa.

Hoje, a empresa se considera global enquanto filosofia administrativa, sendo o principal mercado aquele que oferecer melhores condições de desenvolvimento e rentabilidade. Assim, a intenção dos dirigentes da empresa é estar no mundo inteiro, sendo que atualmente a empresa exporta seus produtos para mais de 40 países.

Quanto às estratégias de internacionalização praticadas, destacam-se a exportação, o licenciamento e o estabelecimento de unidades no exterior sem fabricação própria, como é o caso da BAUMER ARGENTINA.

A subsidiária argentina possui enfoque doméstico, pois atende quase que somente ao mercado local. A comercialização de produtos que essa empresa realiza no exterior é de caráter esporádico.

O modelo de internacionalização que pareceu descrever mais apropriadamente o processo de internacionalização da empresa é o do tipo *I-M*, pois a descrição deste processo pelo depoente, encaixa-se bem nas seis fases que o constituem, ainda que não se mencione explicitamente no modelo o estabelecimento de unidades no exterior.

- *Aspectos de competitividade*: no que tange às forças competitivas, tanto no Brasil como na Argentina, a empresa possui maior integração com clientes do que com fornecedores. Isto provavelmente se deve, por um lado, ao fato de que o relativamente pequeno volume de matéria-prima adquirido dos principais fornecedores (aciarias) não é significativo para eles, o que dificulta um relacionamento de parceria. O outro motivo é o grande esforço mercadológico que é realizado junto aos clientes atuais e potenciais, o que enseja a ocorrência de parcerias com maior facilidade.

Com referência às forças competitivas que moldam a atratividade do mercado, a BAUMER, em relação à concorrência, identifica prejuízos causados pelos concorrentes não éticos (que fabricam e vendem produtos de qualidade e preços muito baixos). Segundo sua visão, tais empresas destroem o mercado, atrapalhando de modo negativo o posicionamento estratégico da empresa. Ela acredita que terá maiores chances de sucesso no futuro se a concorrência ética (que fabrica produtos de qualidade a preços condizentes) crescer, seja ela advinda de empresas com o seu perfil, ou daquelas que trabalham atualmente apenas no segmento de países desenvolvidos.

Em relação aos entrantes potenciais, a análise é semelhante: se forem empresas não éticas, pior para a BAUMER, sendo que a entrada no mercado de empresas com altos níveis de qualidade é vista de forma positiva.

É esperado que os produtos substitutos de caráter químico e biológico se convertam em realidade daqui há alguns anos. A empresa sugeriu a ocorrência de alguns cenários prováveis e já elaborou alternativas de ação consistentes com cada um deles. Esses comentários também são válidos para a BAUMER ARGENTINA, que segue a mesma orientação e atuação mercadológica da matriz.

As principais vantagens competitivas da empresa residem em aspectos de tecnologia, marketing, vendas e serviços, que constituem as áreas em que a empresa consegue diferenciar-se. A BAUMER procura obter vantagens competitivas tanto do tipo reduções de custo (via aumento de produtividade, aquisição de equipamentos e treinamento), bem como de diferenciação (abordagem aos clientes, aperfeiçoamento da prestação de serviços, etc). Na Argentina, o fato de a empresa ser a única subsidiária estrangeira com uma sede no país lhe confere bastante

agilidade, economias de escala e feedback das operações realizadas no atendimento aos clientes locais, o que resulta em vantagens de logística de entrada e de saída, além de vantagens semelhantes à da matriz no Brasil.

Pode-se dizer que a operação da BAUMER, tanto no Brasil como na Argentina, está sujeita a condicionantes que residem nos níveis de competitividade empresarial e estrutural.. No primeiro caso (nível empresarial), devido ao posicionamento da empresa, um cenário de concorrência em que predominam empresas éticas tende a ser mais favorável ao bom desempenho da empresa, em detrimento da predominância de concorrentes não éticos. No âmbito da competitividade estrutural, existem dois aspectos relacionados: o primeiro é a situação macroeconômica, que quando configura crescimento econômico, favorece o aparecimento da concorrência ética e, inversamente, quando é recessiva, facilita o aparecimento de empresas não éticas; o segundo é que o negócio em que a BAUMER atua depende direta e indiretamente de políticas públicas de saúde, das prioridades econômicas e da estrutura de cada governo.

De um modo geral, quase não se observaram referências a livros e autores, a não ser alguns aspectos de competitividade de Michael Porter. De qualquer modo, a maioria dos conceitos eram de conhecimento dos entrevistados, não sendo necessário explicá-los, a não ser em relação a alguns conceitos mais específicos envolvendo marketing estratégico, na entrevista realizada na BAUMER ARGENTINA.

Na sequência, o quadro 3 traz um resumo das principais características reunidas na coleta de dados, no Brasil e na Argentina, sobre a BAUMER S/A. Constitui, assim, um perfil da empresa, sob o ponto de vista dos temas investigados.

QUADRO 3 - BAUMER S/A - Síntese das informações coletadas

TEMAS	BAUMER S/A	BAUMER ARGENTINA S/A
CAREACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - INÍCIO EM MEADOS DOS ANOS 50. - CRESCER INCORPORANDO EMPRESAS - É LÍDER NO MERCADO LOCAL - EMPRESA FAMILIAR COM PROFISSONALIZAÇÃO EM CURSO - ESTRUTURA RELATIVAMENTE DESCENTRALIZADA. 	<ul style="list-style-type: none"> - INÍCIO NO COMEÇO DOS ANOS 80 - NÃO É LÍDER NO MERCADO LOCAL - É UMA UNIDADE SEM PLANTA PRODUTIVA.
PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - POSSUI P.E. FORMAL E ESTRUTURADO EM NÍVEL CORPORATIVO E EM ALGUMAS UNIDADES. - ANÁLISES AMBIENTAL E DE RECURSOS SÃO FEITAS E REPASSADAS ÀS UNIDADES, PARA DESENVOLVIMENTO - REALIZA-SE EFETIVO CONTROLE DE RESULTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> - PLANEJA SEGUNDO O ESTÁGIO DE ORÇAMENTO FINANCEIRO. - SERVE-SE DE DADOS DEMOGRÁFICOS E HISTÓRICOS DE VENDAS PARA DEFINIR OBJETIVOS.
MARKETING ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - PARTICIPA DO SEGMENTO DE PAÍSES DESENVOLVIDOS PARA ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA. - ATUA NO SEGMENTO DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO (CONCENTRAÇÃO). POSICIONAMENTO: VENDE PRODUTOS E SERVIÇOS DE ALTA QUALIDADE, BAIXO PREÇO E POUCA SOFISTICAÇÃO. 	<ul style="list-style-type: none"> - A IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS, O POSICIONAMENTO E AS ESTRATÉGIAS SEGUEM O MESMO PADRÃO DA MATRIZ.
MARKETING TÁTICO-OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - O COMPOSTO DE MARKETING, DE CARACTERÍSTICAS INDUSTRIAIS, É CALCADO EM PRODUTO AMPLIADO, E VENDA PESSOAL. - AS VENDAS SÃO REALIZADAS POR VENDEDORES PRÓPRIOS E REPRESENTANTES. 	<ul style="list-style-type: none"> - O COMPOSTO DE MARKETING É SEMELHANTE AO DA MATRIZ.
EXPERIÊNCIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - INTERNACIONALIZOU-SE EM FUNÇÃO DA VISÃO E OPÇÃO ESTRATÉGICA DO FUNDADOR. - DEU-SE GRADATIVAMENTE, PASSANDO PELOS DIVERSOS ESTÁGIOS ATÉ CHEGAR AO DE EMPRESA GLOBAL. 	<ul style="list-style-type: none"> - ESTA UNIDADE FOI CONSTITUÍDA PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NA ARGENTINA. - POSSUI ENFOQUE DOMÉSTICO
ASPECTOS DE COMPETITIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - FORÇAS COMPETITIVAS: HÁ BOA INTEGRAÇÃO COM CLIENTES; POUCA INTEGRAÇÃO COM FORNECEDORES, A CONCORRÊNCIA E ENTRANTES POTENCIAIS ÉTICOS SÃO FAVORÁVEIS E OS NÃO ÉTICOS SÃO PERNICIOSOS. HÁ AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS. - VANTAGENS COMPETITIVAS: EM MARKETING E SERVIÇOS, TECNOLOGIA E AUMENTOS DE PRODUTIVIDADE. 	<ul style="list-style-type: none"> - FORÇAS COMPETITIVAS: ANÁLISE SEMELHANTE À DO BRASIL. - VANTAGENS COMPETITIVAS: O FATO DE SER A ÚNICA EMPRESA ESTRANGEIRA COM SEDE NA ARGENTINA ENSEJA AS SEGUINTE: EM LOGÍSTICA DE ENTRADA E DE SAÍDA, EM MARKETING E EM SERVIÇOS.

4.5 - Síntese do capítulo

Neste capítulo, foram apresentados e analisados os dois casos estudados. Para cada caso, procedeu-se à descrição das informações levantadas, nas duas entrevistas, realizadas no Brasil e na Argentina, complementada com informações adicionais coletadas na empresa e fora dela. Seguiu-se uma comparação dos principais pontos confrontados com os conceitos reunidos no referencial teórico. A apresentação de cada caso foi encerrada com um quadro-resumo das principais conclusões de cada caso. A investigação permitiu conhecer como estas empresas e suas subsidiárias argentinas se relacionam entre si e com os outros atores de seus ambientes mercadológicos. Observou-se, nos dois casos, uma utilização importante dos conceitos reunidos na fase de revisão da literatura dos temas escolhidos, apresentada no capítulo 2.

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

5.1 Considerações finais

Neste trabalho buscou-se conhecer o modo como o marketing estratégico caracteriza a competitividade de duas empresas brasileiras pertencentes a diferentes setores de atividade econômica que internacionalizaram suas atividades no MERCOSUL. Partiu-se de uma revisão bibliográfica que reuniu vários conceitos relativos a estes temas e serviu de orientação e contraponto para a realização de uma coleta de dados junto às empresas e posteriormente propiciou a análise dos resultados e a elaboração das conclusões.

No capítulo 1, procurou-se contextualizar as principais características mundiais que moldam as relações entre as empresas, como esses fatos motivaram a realização deste trabalho e seus objetivos geral e específicos. Assim, discorreu-se sobre temas como a globalização de mercados, o aparecimento dos blocos econômicos, a crescente velocidade das mudanças, a revolução tecnológica e das telecomunicações e também sobre duas diferentes orientações estratégicas que as empresas deveriam adotar na condução de seus negócios neste contexto. Em seguida, passou-se a uma descrição dos principais blocos econômicos que protagonizam estas mudanças (UE, NAFTA e bloco asiático) e do cenário que constitui o âmbito da pesquisa realizada: o MERCOSUL. Toda a reflexão relatada nesse capítulo provocou no pesquisador o questionamento que está expresso nos objetivos do trabalho, no sentido de se conhecerem as maneiras como empresas brasileiras competem no MERCOSUL, sob o ponto de vista de suas atividades de marketing.

O segundo capítulo foi destinado à reunião dos conceitos considerados pertinentes à realização do trabalho como um todo e especificamente da pesquisa de campo. Inicialmente, discorreu-se sobre o pensamento estratégico, apresentando-se a descrição das características, atividades e evolução do planejamento estratégico, desde o chamado orçamento financeiro até administração estratégica, seu estágio mais avançado. Em seguida, apresenta-se o marketing estratégico como parte da administração estratégica e três de suas atividades básicas: segmentação de mercados, posicionamento e elaboração de estratégias, consideradas de interesse para a realização da pesquisa. Para operacionalizar o trabalho do marketing estratégico, discorreu-se sobre as decisões relativas ao composto de marketing (produto, distribuição, comunicação e preço). Na sequência, foram abordados aspectos de marketing global, em que foram apresentados os estágios de internacionalização que as empresas podem assumir, os tipos de estratégias que podem utilizar

nesse processo e alguns tipos de modelos de internacionalização. Em seguida, realizou-se uma discussão sobre competitividade, envolvendo aspectos desenvolvidos por Michael Porter e outros denominados estruturais, setoriais e empresariais. O inter-relacionamento entre esses conceitos também foi focalizado no desenvolvimento do capítulo.

O terceiro capítulo foi destinado à explicitação da metodologia utilizada na pesquisa de campo, em que se procurou justificar a escolha do método de pesquisa e descrevê-lo em seus principais passos. Dadas as características levantadas e em função dos resultados da revisão bibliográfica, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, utilizando-se como estratégia de investigação o estudo de casos e como técnicas de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas, análise de material fornecido pelas empresas e observação.

O quarto capítulo apresentou o relatório e os resultados da pesquisa realizada em duas empresas, BAUMER S/A e FREIOS VARGA S/A, nas quais foram entrevistados os principais executivos da sede brasileira e da subsidiária argentina, totalizando quatro entrevistas. Quanto aos resultados propriamente ditos, observou-se:

Na FREIOS VARGA S/A:

- A existência de planejamento estratégico estruturado e flexível, que procura integrar todos os níveis e unidades da empresa e possui uma estrutura descentralizada e quase totalmente profissionalizada, numa atuação cujo estágio, em termos de pensamento estratégico, está bastante próxima à administração estratégica. Na unidade argentina, observou-se os mesmos aspectos, sendo que em alguns pontos estão mais simplificados ou são de menor alcance.

- A aplicação efetiva dos conceitos de marketing estratégico investigados, a saber, segmentação de mercados, posicionamento estratégico e elaboração de estratégias, bem como uma tradução adequada do que é decidido nesses níveis nos compostos de marketing, conforme adaptados aos segmentos montadoras, reposição e exportação, em que a empresa atua.

- A internacionalização de atividades teve como causas importantes a redução da dependência de um só país em termos de faturamento e a atualização tecnológica. A empresa escolheu as Américas para estabelecer suas subsidiárias, mas está preparada para atender a clientes em qualquer parte do mundo. Pratica as estratégias de internacionalização exportação, constituição de *joint ventures* e estabelecimento de fábricas no exterior, como é o caso da Argentina.

- Em termos de competitividade, a empresa revelou que, quanto às forças competitivas, existe bom relacionamento com clientes e fornecedores e a empresa mantém-se atenta aos concorrentes e aos entrantes potenciais, sendo que não se têm notícias de produtos substitutos.

Quanto às vantagens competitivas, a empresa se destaca em tecnologia, operações, qualidade, redesenho do processo, marketing, serviços e recursos humanos.

Na BAUMER S/A:

- Existe planejamento estratégico formal e estruturado em nível corporativo em todas as suas fases, operando numa estrutura relativamente descentralizada. A análise estratégica e a fixação de objetivos gerais são realizadas em nível corporativo e repassados às unidades operacionais, para que cada uma desenvolva seu próprio plano estratégico. A subsidiária argentina trabalha, nesse aspecto, no estágio de orçamento financeiro.

- A empresa trabalha com as ferramentas de marketing estratégico estudadas, sendo que dirige seus principais esforços mercadológicos ao segmento de países em desenvolvimento, procurando se posicionar como fornecedora de produtos e serviços de alta qualidade, preço relativamente baixo e pouca sofisticação. Participa do segmento de países desenvolvidos para obter atualização tecnológica. O composto de marketing é adaptado a condições de mercado industrial, em que são importantes o conceito de produto ampliado e uma abordagem aos clientes-alvo (hospitais ou médicos) fortemente baseada em venda pessoal, assessoria de imprensa, condução de seminários e workshops, etc.

- A internacionalização das atividades esteve sempre na filosofia do fundador da empresa, para obter atualização tecnológica e diversificar mercados e se deu gradativamente, desde a realização de vendas ocasionais até que os negócios internacionais passassem a fazer parte das atividades estratégicas da empresa. A empresa se classifica como empresa global, por sua filosofia de atuação. A subsidiária argentina tem enfoque totalmente doméstico.

- Quanto à competitividade, em relação às forças competitivas, existe boa integração com clientes, mas não com fornecedores; a concorrência e os entrantes potenciais que preocupam a empresa são aqueles por ela chamados não éticos, pois a concorrência ética é vista como positiva e geradora de oportunidades. A ameaça de produtos substitutos existe e a empresa já está se preparando para isso. Quanto às vantagens competitivas, no Brasil, a empresa identifica vantagens em marketing, serviços, tecnologia e em aumentos de produtividade, sendo que, na Argentina, se referem-se a logística de entrada e saída, marketing e serviços.

Com referência aos conceitos relativos a marketing estratégico e competitividade, está registrado no capítulo 2 que existem dois modos básicos de se obterem vantagens competitivas em relação aos concorrentes e assim oferecer maior valor ao consumidor: vantagens do tipo redução de custos (que envolvem otimização de processos, aumentos de produtividade, utilização da curva de experiência, entre outros) e do tipo diferenciação, que se traduzem no oferecimento de benefícios adicionais ao consumidor. O marketing estratégico é especialmente útil no

estabelecimento de vantagens competitivas do tipo diferenciação, em que as atividades de segmentação, posicionamento e elaboração de estratégias constituem ferramentas bastante efetivas para diferenciar a oferta da empresa em relação à concorrência. Ao se investigarem esses aspectos nas empresas estudadas, eles ficaram evidenciados, ressaltando-se o caráter ilustrativo e esclarecedor que as atividades marketing estratégico tiveram na avaliação da competitividade das empresas estudadas. Foi proveitoso, por exemplo, no caso da FREIOS VARGA, conhecer um pouco da postura estratégica da empresa, em termos de como ela enxerga, segmenta e atua em seu mercado em relação às respectivas vantagens competitivas que declarou possuir. No caso da BAUMER, a parte conceitual permitiu avaliar, além destes aspectos, o modo como a empresa está lidando com alguns problemas da conjuntura externa (concorrência não ética) e outros externos (aspectos da situação macroeconômica do país), visando a manter e sustentar suas vantagens competitivas do tipo diferenciação. Por isso, acredita-se que a escolha desses conceitos tenha sido, além de adequada aos objetivos do trabalho, enriquecedora no sentido de trazer maior clareza aos resultados.

Como comentário final, vale dizer que este trabalho trata de um exame da internacionalização de empresas que surgiram num país em desenvolvimento e que por isso enfrentam maiores desafios para se tornarem e se manterem competitivas no mundo atual globalizado em relação às suas congêneres de países desenvolvidos. Isto pode ser ilustrado pelo esforço realizado pela FREIOS VARGA, ao desenvolver simultaneamente redesenho do processo e melhorias contínuas, para obter como resultado uma curva de desenvolvimento e atualização tecnológica mais acentuada do que a de seus concorrentes internacionais, na premissa de que sua velocidade de atualização tecnológica deve ser maior que a deles, se a empresa objetiva alcançá-los e até ultrapassá-los, em termos competitivos. Por outro lado, o posicionamento da BAUMER nos mercados de países em desenvolvimento (alta qualidade, baixo preço e pequena sofisticação) se revela bastante viável em relação a seu porte e a seu país de origem. A cada dia que passa, os requisitos e condições para se comercializarem produtos e serviços de empresas de qualquer parte do mundo se sofisticam e se equalizam cada vez mais. Isto se dá pela queda de barreiras comerciais e demais condições vistas no primeiro capítulo deste trabalho. Assim, é cada vez mais importante ser globalmente competitivo, mesmo para aquelas empresas que comercializam produtos apenas localmente, pois se elas não vão de encontro à concorrência global em outros países, esta virá a elas, colocando produtos similares mais aperfeiçoados do que aqueles que a empresa local fabrica, nos mesmos canais de vendas que ela utiliza. Esse é o preço a ser pago pelas empresas que quiserem sobreviver e ser competitivas no futuro.

5.2 - Limitações, contribuições, e sugestões para estudos posteriores

Para que um estudo acadêmico deste tipo possa efetivamente realizar seu potencial, é importante explicitar, além das conclusões das investigações conceitual e de campo realizadas, as limitações a que está sujeito, as contribuições que pode oferecer e também os *insights* em relação a novas pesquisas relacionadas com os temas abordados.

Limitações. Genericamente falando, este estudo traz as limitações inerentes à subjetividade presente em qualquer investigação no campo das ciências sociais. Deve-se mencionar também as limitações decorrentes da escolha da estratégia de pesquisa utilizada, o estudo de casos, que torna inviável a extrapolação dos resultados obtidos nesta investigação para o universo das empresas em geral, ou mesmo do setor a que essas empresas pertencem.

Em maior ou menor intensidade, dependendo de cada caso, incorreu-se também nas seguintes limitações:

- as empresas não puderam fornecer todas as informações com o detalhamento e profundidade desejados, porque a pesquisa realizada buscou investigar assuntos estratégicos, o que poderia expor, de modo indesejável, alguns pontos de importância vital; e
- a interferência de vieses pessoais do pesquisador e dos entrevistados no processo de coleta e análise dos dados, apesar dos cuidados tomados visando à imparcialidade e à objetividade na condução do estudo.

Contribuições. Pode-se destacar, no âmbito acadêmico:

- a reunião de conceitos relativos ao tema abordado, principalmente no que se refere ao inter-relacionamento entre aspectos de marketing estratégico e tático-operacional, internacionalização de empresas e competitividade;
- o confronto destes conceitos junto a duas situações empíricas, por verificar a intensidade de sua aplicação a situações de vida real das empresas, o que poderá permitir o seu questionamento e aprofundamento em estudos posteriores.

Este estudo representa também uma contribuição aos profissionais que lidam com o MERCOSUL, no sentido de contribuir para a compreensão da dinâmica que envolve aspectos de marketing relacionados à competitividade, nas relações internacionais das empresas.

Sugestões para estudos posteriores. Os objetivos e a estrutura deste trabalho ensejaram uma reunião de conceitos pertinentes a diferentes áreas de estudo, como planejamento e

administração estratégica, marketing estratégico e tático-operacional, marketing global e competitividade. Procurou-se realçar os pontos de complementaridade entre tais conceitos, de modo a construir um todo interdisciplinar para proceder às análises e assim atingir os objetivos propostos. Essas opções, consideradas consistentes entre si, caracterizaram um estudo amplo, no sentido de cobrir diversos aspectos inter-relacionados nas empresas pesquisadas, sem se obter grande profundidade em cada um deles. Assim, a título de continuidade a este trabalho, sugere-se que se pesquise, de modo exploratório:

- o aprofundamento em assuntos específicos ligados a apenas um dos seguintes temas: planejamento e administração estratégica, marketing estratégico, marketing global ou competitividade, de empresas que atuam no MERCOSUL;
- reaplicar este estudo utilizando empresas pertencentes a um mesmo setor de atividade econômica e com características semelhantes, a fim de se comparar as investigações;
- uma reunião das duas alternativas anteriores, ou seja, escolher assunto específico entre os apresentados e realizar um estudo com empresas de um mesmo setor;
- realizar estudos semelhantes aos sugeridos nas alternativas acima junto a outros blocos econômicos,
- analisar fatores de sucesso no desempenho de empresas que internacionalizaram suas atividades;

e, em setores econômicos cuja estrutura permita, pelo número e características de suas empresas, realizar estudos de caráter quantitativo, visando medir o comportamento de variáveis de interesse relativas aos temas abordados.

5.3 - Síntese do capítulo

Neste capítulo foram apresentadas as considerações finais do trabalho, as principais limitações, bem como as contribuições que se espera possam advir de sua realização. Formulou-se também sugestões para pesquisa em estudos posteriores. Na seqüência, é apresentada a bibliografia utilizada na realização deste estudo.

BIBLIOGRAFIA

- ALABY, Michel A.-O Futuro das Américas *in* MERCOSUL (Revista de Negócios Mercado do Cone Sul) - Ano II - no. 13 - abr/93 - pp. 04-05.
- ANDERSEN, Otto - On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis *in* Journal of Business Studies - Vol. 24 - no. 2 - Second Quarter - 1.993 - p. 209-231.
- ANSOFF, H. Igor - Administração estratégica - Editora Atlas S.A. - São Paulo - 1990.
- BELLI, Pedro - Globalizing the Rest of the World *in* Harvard Business Review - Jul-Aug/91 - p. 50-55.
- CAMPOMAR, Marcos C.-Do Uso de "Estudo de Casos" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração - FEA/USP - 1.991 - datilografado.
- COBRA, MARCOS H.N. - Marketing básico - uma perspectiva brasileira - Editora Atlas - São Paulo, - 1989.
- COSENZA, Carmem L. F. A. - Capacidade Competitiva das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional - Dissertação de Mestrado apresentada à EAESP/FGV - 83 p. - 1.992.
- ECO, Umberto - Como se faz uma Tese em Ciências Humanas - 2a. edição, Editora Presença, Lisboa - 1.977.
- FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA Martinho I. R. - Planejamento estratégico na prática - 2a. edição. - Editora Atlas - 1993.
- FOLHA DE S. PAULO - "Reforma Tributária: Para onde caminha a Europa?" e "Estabilidade monetária: Podemos aprender com os europeus?" - artigos de autoria de Leonardo Fernando Basso, publicados no caderno "dinheiro", respectivamente em 22/07/92 e 05/10/92, ambos na p. 2-2.
- _____ - "Globalização provoca desintegração social" - notícia publicada no caderno no. 03, "São Paulo", em 02/11/95, p. 3-6
- _____ - "Indústrias tem estratégias para intercâmbio"; "Brasil, México e a integração hemisférica" "O governo tamar e o Mercosul" - artigos publicados no caderno "dinheiro", respectivamente nos dias 02/08/92, 13/08/92 05/10/92. - todos à p. 2-2; "América do Norte acerta mercado comum" - noticia publicada no caderno "mundo", em 13/08/92, p.2-11.
- _____ - "Mercosul - As fronteiras começam a cair", encarte. - Publicação conjunta Folha de São Paulo-Clarín - 26/01/95 - 46 p.
- GREEN, Paul & TULL, Donald - Research for Marketing Decisions - Prentice Hall - 4th edition - Englewood Cliffs - New Jersey - 1978.

- HAX, Arnaldo C. & MAJLUF, Nicolas S. - Strategic Management: An Integrative Perspective - Prentice Hall Inc. - Englewood Cliffs, New Jersey, - 1.984.
- JAIN, Subhash C. - International Marketing Management, PSW-Kent Publ. Co., 1.990.
- KEEGAN, Warren J. - Global Marketing Management, - 4th ed., Prentice Hall, 1.989.
- KOTLER, Philip - Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle -2a. edição. - Editora Atlas - São Paulo - 1.992.
- _____ e outros - The New Competition - Prentice Hall Inc. - Englewood Cliffs - 1.985.
- KUNZLER, Jacob P. & MACIEL, Carlos - Mercosul e o mercado internacional - Ed. Ortiz S/A - RS - 1994.
- LAMBIN, Jean Jacques - Le marketing strategique - fondements, méthodes et applications - 2e. édition - 1987.
- LEVITT, Theodore - Miopia em Marketing *in* A Imaginação de Marketing - Editora Atlas - São Paulo, 1990 - p. 205-232.
- LOUREIRO, Fernando A. A. V. - Internacionalização de Empresas :Estratégia e Ação - Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, 148 pp., 1.990.
- MARCOVITCH, Jacques - Competitividade e Tecnologia no Brasil - Universidade de São Paulo, 14 pp., impresso - 1.992.
- MARTINS, Gilberto A. - Manual para elaboração de teses e dissertações - 2a. edição - Editora Atlas - São Paulo - 1994.
- OHMAE, Kenichi - Poder da Tríade. (A Emergência da Concorrência Global) - Editora Pioneira- 1.989.
- OLIVEIRA, Djalma P. R.. - Planejamento estratégico conceitos metodologia práticas - 8a. edição. - Editora Atlas - 1994.
- PORTER, Michael E. - Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior - Editora Campus - R.J.-1.992.
- _____ - A vantagem competitiva das nações - 2a. reimpressão - Editora Campus - Rio de Janeiro - 1993.
- RIES, A. & TROUT J. - Positioning: the battle for your mind - Warner Books - New York - 1981.
- SCHEWE, C. D. & SMITH, R. M. - Marketing (Conceitos, Casos e Aplicações) - McGraw Hill - São Paulo - 1.982.

- SELLTIZ, Claire e outros - Métodos de Pesquisas nas Relações Sociais - São Paulo, Edusp, 1.974
- SEVERINO, Antonio J. - Metodologia do Trabalho Científico - 17a. ed. rev. - São Paulo: Cortez: Autores Associados - 1.991.
- STONER, James A. F & FREEMAN, R. Edward - Administração - Prentice Hall do Brasil - 5a. edição - 1992.
- STORTTI, Maurenio - Mercosul, porque não acreditar? *in* MERCOSUL (Revista de negócios - Mercado do Cone Sul) Ano II - no. 14 - maio/93 - pp. 50-51.
- THOMAS, H. & GARDNER, D. - Strategic Marketing and Management - p. 05-06.
- THORSTENSEN, Vera - Comunidade Européia - palestra proferida na Sala da Congregação da FEA/USP, no programa História Empresarial Viva, em 16/06/93.
- _____ - Tudo sobre Comunidade Européia - Brasiliense - 1a. edição - 1.992.
- _____ e outros - O Brasil frente a um mundo dividido em blocos - Ed. Nobel - São Paulo - 1994.
- TOLEDO, Geraldo L - Marketing e Relações Públicas: um conceito tridimensional *in* Anais do XVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - 18o. ENANPAD - /09/94 -Curitiba, PR - volume 7 - p.34-49.
- _____ & SILVA, Fernando S. - Marketing e Competitividade *in* Anais do XVI ENANPAD - 09/92 - Canela, RS - volume 5 - p. 185-192.
- _____. & HEMZO, Miguel A. - O processo de posicionamento e o marketing estratégico - *in* XV ENANPAD - 09/91 - Belo Horizonte, MG - volume 4 - p. 11-26
- WEINSTEIN, Art - Segmentação de mercado - Editora Atlas - São Paulo - 1995.
- WEITZ, Barton & ROBIN, Wensley - Strategic Marketing - Kent Publishing, Boston, Massachusetts, 1.984.
- YIN, Robert K. - Case Study Research. - Design and Methods - California Sage Publications, 1.990

Anexos

Anexo 1

Cartas de apresentação

São Paulo, 14 de outubro de 1994

Ilmo Sr.
Celso Varga
Presidente
Freios Varga S/A

Prezado Senhor,

Como mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, venho a V. Sa. solicitar permissão para realizar coleta de dados, basicamente na forma de entrevistas, no âmbito desta empresa, como trabalho de campo para a conclusão de minha dissertação de mestrado.

A dissertação de mestrado é um pré-requisito fundamental para a conclusão do curso e obtenção do título de mestre em administração. O tema que estou desenvolvendo nesta atividade é examinar os aspectos de competitividade e de marketing estratégico em empresas brasileiras que internacionalizaram suas atividades nos demais países que compõem o Mercosul.

Gostaria de ressaltar, que as informações a serem prestadas, serão utilizadas somente para fins acadêmicos, sendo que não haverá, em hipótese alguma, qualquer divulgação das informações a serem fornecidas sem o conhecimento e expressa autorização de V. Sa.

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente vossa atenção.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo
ORIENTADOR

Celso Augusto Rimoli
MESTRANDO

São Paulo, 20 de outubro de 1994

Ilmo Sr.
Ruy Baumer
Presidente
Baumer Equipamentos Hospitalares S/A

Prezado Senhor,

Como mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP, venho a V. Sa. solicitar permissão para realizar coleta de dados, basicamente na forma de entrevistas, no âmbito desta empresa, como trabalho de campo para a conclusão de minha dissertação de mestrado.

A dissertação de mestrado é um pré-requisito fundamental para a conclusão do curso e obtenção do título de mestre em administração. O tema que estou desenvolvendo nesta atividade é examinar os aspectos de competitividade e de marketing estratégico em empresas brasileiras que internacionalizaram suas atividades nos demais países que compõem o Mercosul.

Gostaria de ressaltar, que as informações a serem prestadas, serão utilizadas somente para fins acadêmicos, sendo que não haverá, em hipótese alguma, qualquer divulgação das informações a serem fornecidas sem o conhecimento e expressa autorização de V. Sa.

Sem mais para o momento, agradeço antecipadamente vossa atenção.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo
ORIENTADOR

Celso Augusto Rimoli
MESTRANDO

Anexo 2
Roteiro utilizado para coleta de dados primários

1. - Caracterização do entrevistado:

- 1.1 - faixa etária; cargo; responsabilidades; superior hierárquico; número de subordinados; experiência anterior.

2. - Caracterização da Empresa:

DADOS HISTÓRICOS:

- 2.1 - De que modo a empresa iniciou suas atividades?
2.2 - Como se desenvolveu e cresceu?
2.3 - Qual o papel do fundador da empresa em seu desenvolvimento?
2.4 - Como era o estilo de administração nos primórdios da empresa (familiar X profissional, centralizado, X descentralizado, etc)?
2.5 - Qual é a origem do capital da empresa? Como foram alocados os recursos para iniciar a empresa?

CARACTERÍSTICAS ATUAIS:

- 2.6 - Esta é uma empresa familiar ou com a administração profissionalizada?
2.7 - Qual o número de funcionários?
2.8 - Como é sua estrutura organizacional?
2.9 - Qual é o valor do faturamento da empresa (último ano e estimativa para o atual)?
2.10 - Em qual "geração" está a empresa?
2.11 - Como é o estilo atual de administração (familiar X profissional, centralizada X descentralizada, etc)?

3 - Planejamento Estratégico e Administração Estratégica

Planejamento, é um processo contínuo, ininterrupto, uma atividade inerente ao funcionamento das empresas, seja de modo formal ou informal. A atividade de planejamento pode ocorrer em vários níveis: Orçamento e Controle Financeiro, Planejamento de Longo Prazo, Planejamento Estratégico e Administração Estratégica.

- 3.1 - Em que estágio está a empresa?
3.2 - A empresa conduz esforços sistemáticos de planejamento, que se traduzem em planos anuais?
3.3 - Qual é a função social da empresa? Qual a missão da empresa?
3.4 - Quais os objetivos corporativos e de negócios da empresa?
3.5 - A empresa planeja novos negócios/unidades estratégicas de negócios sistematicamente, monitorando o ambiente, ou detona este processo apenas quando detecta uma nova oportunidade?
3.6 - Qual a missão do negócio da empresa?
3.7 - A empresa procede a análise do ambiente externo (situações ambientais favoráveis e desfavoráveis) e do ambiente interno (forças e fraquezas da empresa), identificando assim oportunidades e ameaças para o negócio?
3.8 - Como a empresa formula as metas de mercado a serem atingidas?
3.9 - Como se dá a formulação de estratégias na empresa?
3.10 - Com base nas análises acima, a empresa elabora um programa de ação, ou plano tático a ser seguido?
3.11 - Como a empresa controla o processo de implementação do que foi planejado? Quais as medidas de desempenho e retro-alimentação utilizados?

4. - Caracterização da Área Responsável pelo Marketing na Empresa:

Em geral, a atividade de marketing (entre outras atividades empresariais) é executada por empresas que atuam em ambientes concorrenciais, visando sua sobrevivência e evolução. Isto acontece seja de forma estruturada ou não, ou seja, possuindo a empresa uma área formal de marketing ou não. Com base nesta afirmação, gostaria de saber:

- 4.1 - Todas as atividades que afetam a satisfação do cliente estão subordinadas à área de marketing?
- 4.2 - Existe uma área de marketing formal na empresa? Como é organizada? Qual é a estrutura básica segundo a qual acontecem as atividades de marketing na empresa (funções, produtos, clientes, territórios)?
- 4.3 - Quantas pessoas trabalham nesta área e quais são as posições-chaves?
- 4.4 - A busca de informações é formal ou informal? Como a empresa obtém informações de mercado (trabalho interno e/ou externo)? Possui sistemas de informação estruturados?
- 4.5 - Como é conduzido o processo de geração de idéias para criar novos produtos e atualizar os existentes?
- 4.6 - O(s) composto(s) de marketing referem-se a decisões de preço, produto, propaganda e distribuição da empresa. Em que nível estas decisões são tomadas? Quantas pessoas estão envolvidas nestas decisões?
- 4.7 - A empresa contrata serviços de marketing externos (pesquisa, propaganda, consultoria, etc)?

5. - Marketing Estratégico e tático-operacional:

O marketing estratégico segundo Kotler é o processo de análise de oportunidades de mercado, a escolha de objetivos, o desenvolvimento de estratégias e a formulação, execução e controle de programas. Para os efeitos deste trabalho, serão abordados os seguintes aspectos do marketing estratégico: segmentação de mercados, posicionamento e elaboração, implementação e avaliação de estratégias:

- 5.1 - Como a empresa analisou e escolheu os mercados em que atua? Foram utilizadas dimensões físicas (dados demográficos industriais, geográficos), comportamentais (taxa de uso de produtos, benefícios, categorias de adotantes, etc), ou ambas? Ou algum outro tipo?
- 5.2 - A empresa privilegia algum nicho de mercado em particular?
- 5.3 - Depois de escolhidos os mercados-alvo, como a empresa tem posicionado a si própria e aos produtos que comercializa em cada mercado-alvo, no Brasil e no exterior? Em cada caso, como é trabalhado o composto de marketing? Qual a ênfase dada a cada "P"?
- 5.4 - Com base nas informações acima, que estratégias a empresa se utiliza para atingir seus objetivos (imitar a ação dos concorrentes, delinear uma abordagem específica aos segmentos)? Em qualquer dos casos, qual é a abordagem?
- 5.5 - Tem sido bem sucedida neste particular?

6. - Experiência de Internacionalização:

- 6.1 - O que levou a empresa a voltar-se para a internacionalização de suas atividades?
- 6.2 - Em que países a empresa exerce atividades internacionais?
- 6.3 - Quais as barreiras ambientais encontradas no ambiente do Mercosul (forças econômicas, físicas, tecnológicas, demográficas, sócio-culturais, político-legais, etc)?

- 6.4 - Keegan classifica as empresas segundo 04 estágios: 1 - Doméstico (foco, visão e orientação domésticos); 2 Internacional (etnocêntrica, comercializa produtos projetados para o país natal, ou seja excedentes de produção); 3 Multinacional (policêntrica, adapta/modifica produtos); 4 - Global (a empresa não tem nacionalidade, mas país-sede, produtos são projetados segundo necessidade percebida) Relativamente ao Mercosul, como esta empresa se classifica, segundo esta tipologia? Qual é o foco da empresa?
- 6.5 - Quais os estágios de internacionalização implementados (exportação, licenciamento, joint ventures, fabricação no exterior, franchising, etc) junto ao Mercosul?
- 6.6 - Os negócios internacionais junto ao Mercosul respondem por que parte dos negócios totais?

7. - Análise de Competitividade:

- 7.1 - Segundo o modelo de Porter, existem cinco forças competitivas, que envolvem o ambiente imediato da empresa e que afetam seu desempenho(fornecedores, clientes, concorrentes diretos, entrantes potenciais e produtos substitutos). Como é o relacionamento da empresa com relação:
- a) aos seus fornecedores (existe integração produtiva, parcerias, etc?)
 - b) aos seus clientes (existe parceria, desenvolvimento de fornecedores, etc?)
 - c) aos concorrentes (o mercado é muito concorrencial ou a concorrência é mais indireta?)
 - d) entrantes potenciais e substitutos (a empresa avalia potenciais ameaças ao seu desempenho de mercado? Quais são elas?)
- 7.2 - Ainda segundo Porter, as vantagens competitivas podem acontecer de dois modos: aquelas conseguidas por reduções de custo, que redundam em aumento de produtividade e barateamento de produtos (relativas a atividades de apoio, como RH, Tecnologia, Aquisições, Compras, Infra-estrutura, etc); e aquelas conseguidas por diferenciação de produtos (Logística, operações,marketing), em que se desenvolve estratégias que envolvem o composto de marketing. Com base neste conceito, de que tipo de vantagens competitivas a empresa se utiliza?
- 7.3 - A empresa conhece as vantagens competitivas dos concorrentes? Como elas impactam o desempenho da empresa?
- 7.4 - Quais as perspectivas para o futuro (crescimento, buscar novos mercados, maior enfoque doméstico ou global, etc)?