

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

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

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ENTRADA
EM MERCADOS INTERNACIONAIS:
UM ESTUDO MULTI-CASO NO SETOR SIDERÚRGICO**

Celmira Ulema Nahekele Alfonso Chipeio

Orientador: Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho

**São Paulo
2003**

REITOR
PROF. DR. ADOLPHO JOSÉ MELFI

DIRETORA
PROFA. DRA. MARIA TEREZA LEME FLEURY

CHEFE DO DEPARTAMENTO
PROF. DR. EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS

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

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A EXPORTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ENTRADA
EM MERCADOS INTERNACIONAIS:
UM ESTUDO MULTI-CASO NO SETOR SIDERÚRGICO**

Celmira Ulema Nahekele Alfonso Chipeio

Orientador: Prof. Dr. Lino Nogueira Rodrigues Filho



20600025642

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**São Paulo
2003**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Chipeio, Celmira Ulema Nahekele Alfonso

A exportação como estratégia de entrada em mercados internacionais : um estudo multi-caso no setor siderúrgico / Celmira Ulema Nahekele Alfonso Chipeio. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

145f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2003

Bibliografia.

I. Marketing de exportação 2. Administração de marketing
I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.848

*"Every morning in Africa, a gazelle wakes up.
It must run faster than the fastest lion or it will be killed.
Every morning a lion wakes up.
It knows it must outrun the slowest gazelle or it will starve to death.
It doesn't matter whether you are a lion or a gazelle.
When the sun comes up, you'd better be running"*
Anônimo

"Mestre não é quem sempre ensina, mas quem de repente ainda aprende"
Guimarães Rosa (1908 -1967) Escritor Brasileiro

*Glória a Deus todo poderoso, meu refúgio e fortaleza pela benção divina da sabedoria e pela co-autoria.
Aos meus pais, Carlos e Augusta, por terem depositado em mim o espírito de paciência e perseverança
na batalha pelas coisas da vida!
Ao avô Salomão Chipeio (in memoriam)
À toda família pelo incentivo, carinho e amor,
especialmente aos meus avós, tios, primos e irmãos, por terem acreditado e investido em mim.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que contribuíram de alguma forma, tempo e lugar, para realização deste trabalho.

À Coordenadoria de Aperfeiçoamento em Ensino Superior – Capes PEC/PG, pela bolsa de estudos concedida, que possibilitou a viabilização do objetivo proposto dos estudos.

Aos professores das diversas disciplinas cursadas no programa de Pós-graduação em Administração FEA – USP, pelos conhecimentos transmitidos. Especialmente ao Prof. Dr. Lino Rodrigues Filho, pela confiança, orientação e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores, Dr. Geraldo Toledo e Dr. Edison Pólo pelas valiosas contribuições no exame de qualificação.

À Prof^a. Dr^a. Bernadete de Lourdes Marinho, Prof. Dr. José Afonso Mazzon e Prof. Dr. Isak Kruglianskas pelos *insights* metodológicos.

Prof. Dr. Ronaldo Zwicker, pela orientação acadêmica no início do mestrado.

Ao Prof. Dr. José Guagliardi e Prof^a. Dr^a Naya Correa, pelos comentários e opiniões durante a elaboração do trabalho.

Às empresas siderúrgicas participantes deste estudo de caso, seus gerentes e funcionários, pela presteza e zelo demonstrados no fornecimento das informações desta pesquisa.

A Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais - ABM, pela ajuda na coleta dos dados sobre o setor siderúrgico.

Aos funcionários da secretaria da pós-graduação, biblioteca e Unidade de Processamento de Dados (UPD), pela ajuda e atenção. Especialmente, Heloisa, Fabiana, Daniela, Valéria e Luiz Silva.

Aos colegas doutorandos e mestrandos que sempre se prontificaram a dar uma ajuda ou oferecer seu apoio nos momentos mais difíceis, em particular: Rosalina, Andréa, Fanny, Nelma, Ana Célia, Lea, Alessio, Alberto, Enrique, Antonio, Eduardo e Cristina.

À Lúcia e Bráulio pela revisão ortográfica desta dissertação e pelas críticas, dicas e sugestões.

Aos meus familiares que ofereceram uma contribuição financeira durante o período dos estudos: tios: Ramiro, David, Jardo, Toy e tias: Anabela, Cacilda e Mile.

Aos familiares que me deram apoio moral e emocional, fundamental para a realização deste sonho: avós, Zeferino, Rebeka, Rosa, Julieta; tios, Nelson, Garces, Arlesio, Alceu, Alcides, Paulo, Deslandes e tias, Odette, Alice, Alcina, Alcelina, Sandra, Olga, Linda, Yolanda e Janis.

Às minhas irmãs: Rosa, Cacilda e Elfrida meu irmão Christopher, primos e primas: espero que esta obra sirva como estímulo e motivação para que vocês persigam seus alvos e sonhos maiores.

À minha irmã, engenheira Maya: valeu a pena sempre me fazer lembrar de “manter o foco no objetivo principal e ignorar o resto”. Penso que agora podemos dizer: “Missão cumprida!”.

A Rosângela e família, pelo acolhimento, amizade e convivência.

Quero ainda agradecer aos inúmeros amigos e companheiros africanos, que comigo dividiram as angústias, e os êxitos da vida estudantil, cujos nomes me sinto honrada em mencionar: Ana Cristina, Alex, Luis, Sofia, Buagica, Baltazar, Wilson e Christian.

Aos meus amigos, que souberam compreender a minha falta de atenção durante o período de ausência da Namíbia, especialmente: Florence, Stella, Deolinda, Antonia, Thomas-Jean, Forrest, Michael, e Teu. Seus *e-mails* e telefonemas foram uma fonte de ânimo e inspiração.

Finalmente, muito obrigado a todos que contribuíram para que a minha experiência de estudos no Brasil fosse uma lembrança inesquecível!

SUMÁRIO

RESUMO.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 A importância e justificativa do tema.....	1
1.2 Identificação do problema de pesquisa	3
1.3 Objetivos do estudo	4
1.4 Delimitação do estudo	5
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
2.1 O Marketing Internacional	7
2.2 O processo de internacionalização	9
2.3 Fases de entrada em mercados internacionais.....	13
2.4 Estratégias de entrada em mercados internacionais	14
2.5 <u>Fatores para seleção de estratégias de entrada no mercado internacional.....</u>	<u>17</u>
2.6 Entrada no mercado internacional via exportação.....	26
2.6.1 As fases do desenvolvimento da exportação	26
2.6.2 Formas de organização de exportação	28
2.6.3 Exportação direta	29
2.6.4 Exportação indireta	30
2.6.5 Exportação cooperativa/Piggyback.....	31
2.7 O Composto de Marketing Internacional	31
2.8 Produto	32
2.8.1 Qualidade do produto.....	34
2.8.2 Embalagem	35
2.8.3 Estratégias alternativas de produto	35
2.9 Preço	37
2.9.1 Uma visão geral sobre o processo de precificação	38
2.9.2 Fatores relacionados à determinação de preços	39
2.9.3 Estratégias de fixação de preços	42
2.9.3.1 Fixação de preços internacionais.....	43
2.9.3.2 Fixação de preços para exportação.....	45
2.9.4 Cotação de preços de exportação.....	47
2.9.5 Influência ambiental sobre as decisões de preços.....	48
2.10 Comunicação	52

2.10.1 Propaganda no mercado <i>business-to-business</i>	54
2.10.2 Veículos de propaganda no <i>business-to-business</i>	54
2.10.3 Venda pessoal e força de vendas	57
2.10.4 A Internet transformando o processo de vendas.....	58
2.11 Distribuição.....	59
2.11.1 Distribuição no mercado <i>business-to-business</i>	59
2.11.2 Estratégia de canal para novos entrantes no mercado	60
2.11.3 Distribuição direta	61
2.11.4 Distribuição indireta	61
2.11.5 Distribuição logística e global.....	63
2.11.6 Distribuição física.....	64
CAPÍTULO III - O SETOR SIDERÚGICO.....	66
3.1 Estatísticas	66
3.2 Panorama atual	69
3.2.1 <i>Dumping</i> e Protecionismo	70
3.3 Tendências.....	70
CAPITULO IV - METODOLOGIA DE PESQUISA	72
4.1 Tipo de pesquisa	72
4.2 Escolha do método da pesquisa	73
4.3 Participantes do estudo de caso	73
4.4 Técnica de coleta de dados	74
4.5 Elaboração do roteiro de entrevista	74
4.6 Realização das entrevistas	75
4.7 Tratamento e análise dos dados.....	75
CAPÍTULO V - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS, APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS	77
5.1 O Caso X	80
5.1.1 Estratégia de exportação.....	84
5.1.2 Fatores que levam a empresa a adotar a estratégia de internacionalização. 84	
5.1.3 Composto de marketing.....	88
5.1.3.1 Produto	88
5.1.3.2 Preço	91
5.1.3.3 Comunicação	93
5.1.3.4 Distribuição	94

5.1.4	Previsão para o futuro.....	95
5.2	O Caso Y	96
5.2.1	Estratégia de exportação.....	96
5.2.2	Fatores que levam a empresa a adotar a estratégia de exportação	97
5.2.3	Composto de Marketing	102
5.2.3.1	Produto	102
5.2.3.2	Preço	104
5.2.3.3	Comunicação	106
5.2.3.4	Distribuição	108
5.2.4	Previsão para o futuro.....	110
5.3	O Caso Z.....	111
5.3.1	Estratégia de exportação.....	113
5.3.2	Fatores que levam as empresas a adotarem as suas estratégias de entrada no mercado internacional.....	113
5.3.3	Composto de Marketing	117
5.3.3.1	Produto	117
5.3.3.2	Preço	119
5.3.3.3	Comunicação	120
5.3.3.4	Distribuição	122
5.3.4	Previsão para o futuro.....	124
5.4	Síntese das informações coletadas.....	124
 CAPITULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS		132
6.1	Considerações finais.....	132
6.2	Limitações	137
6.3	Contribuições e recomendações para estudos futuros	137
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS		138
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA		143
APÊNDICE B - CHECKLIST		145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema da revisão bibliográfica	7
Figura 2: Estágios de internacionalização	10
Figura 3: Estágios de evolução no desenvolvimento de estratégias internacionais	11
Figura 4: Fases na evolução de Marketing Global	14
Figura 5: Elementos de uma estratégia de entrada em mercados internacionais	15
Figura 6: Fatores influenciando a decisão do modo de entrada	19
Figura 7: Valor percebido e o processo de precificação	40
Figura 8: Desenvolvimentos possíveis nos preços internacionais.....	44
Figura 9: Alternativas de Canais de Marketing no Mercado Industrial	60
Figura 10: Canais de distribuição na exportação de produtos industriais	63
Figura 11: Estrutura organizacional – Área Comercial.....	83
Figura 12: Estrutura do departamento de exportação.....	97
Figura 13: Fluxo logístico na exportação	109
Figura 14: Estrutura organizacional – Empresa Z.....	113
Figura 15: Canal de logística da empresa Z	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias de entrada em mercados internacionais	16
Quadro 2: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro	24
Quadro 3: Categorias de produtos	33
Quadro 4: Estratégias de precificação em condições de flutuação de câmbio	50
Quadro 5: Características das empresas pesquisadas	77
Quadro 6: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro.....	79
Quadro 7: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado exterior - Empresa X.....	85
Quadro 8: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado exterior - Empresa Y	98
Quadro 9: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro - Empresa Z.....	114
Quadro 10: Produto	124

Quadro 11: Preço	126
Quadro 12: Comunicação	127
Quadro 13: Distribuição	128
Quadro 14: Implicações da estratégia de exportação no composto de marketing	129
Quadro 15: Previsão para o futuro.....	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Crescimento das exportações	3
Tabela 2: Siderúrgicas Brasileiras – Resultados e Previsões	68
Tabela 3: Indicadores Econômico-Sociais: 2002	69
Tabela 4: Exportações - Distribuição por continente	82
Tabela 5: Origem da receita líquida	112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução das exportações mundiais – 1950 a 2002.....	1
---	---

RESUMO

As tendências nos mercados globais apontam para um aumento nas atividades internacionais de negócios. Ante essa realidade, as empresas enfrentam o desafio de formular estratégias adequadas a fim de competir internacionalmente. Este estudo teve como objetivo conhecer os fatores que podem conduzir à seleção das estratégias de internacionalização e as implicações da estratégia de exportação no composto de marketing.

A revisão bibliográfica foi estabelecida mediante o levantamento da literatura sobre os principais aspectos do Marketing Internacional e Exportação. Esta pesquisa é de natureza qualitativa e caracteriza-se como um estudo exploratório de múltiplos casos. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas em três empresas do setor siderúrgico, escolhidas pelo seu desempenho, experiência e tempo de atuação no mercado internacional. A indústria siderúrgica por sua vez foi escolhida pela importância econômica, competitividade internacional e por ser um dos principais geradores de divisas para o Brasil.

Os resultados indicam que existe uma convergência entre os fatores propostos pela literatura e os fatores que levam as empresas a adotarem suas estratégias de internacionalização. A análise, no entanto, permitiu identificar as exceções.

Com relação às implicações das estratégias de exportação direta no composto de marketing, observaram-se pontos importantes, entre os quais: 1) ofertas de produtos com alto valor agregado; 2) maior comprometimento do fornecedor em termos de serviços e relacionamento com os clientes; 3) maior acesso a informações relacionadas aos preços em cada mercado; 4) maior controle e flexibilidade de fixar preços caso-a-caso; 5) facilidade na comunicação com os clientes; 6) canais de distribuição mais curtos.

Palavras-chaves: Marketing Internacional, Exportação, Estratégias de Internacionalização, Composto de Marketing

ABSTRACT

Exportation as an entry strategy for international markets: A multiple case study based on the steel industry

Global market trends indicate an increase in international business activities. Companies are therefore faced with the challenge of formulating adequate strategies in order to compete internationally. This study is aimed at investigating the factors that influence the selection of companies' internationalization strategies and the implications of an exportation strategy on the components of the marketing mix.

The literature review was based on the main aspects of International Marketing and Exportation. This research is of a qualitative nature, and can be characterized as an exploratory study, based on multiple case studies. Personal interviews were conducted at three companies within the steel industry, chosen by their outstanding performance, experience and operating period in foreign markets. The steel industry was chosen due to its economical importance, international competitiveness and the fact that it is one of Brazil's main income generators.

The research findings indicate a significant relation between the factors proposed in theory and the factors that influence the companies to adopt their internationalization strategies. However, the analysis demonstrates a few exceptions.

The results further illustrate important aspects regarding the implications of the exportation strategy on the components of the marketing mix such as: 1) product offers with greater added value; 2) greater supplier commitment in terms of service and relationships with clients; 3) greater access to pricing related information in each market; 4) greater control and flexibility of fixing prices per individual client; 5) easier communication with clients; 6) shorter distribution channels, etc.

Key words: International Marketing, Exportation, Internationalization strategies, Marketing Mix

CAPITULO I – INTRODUÇÃO

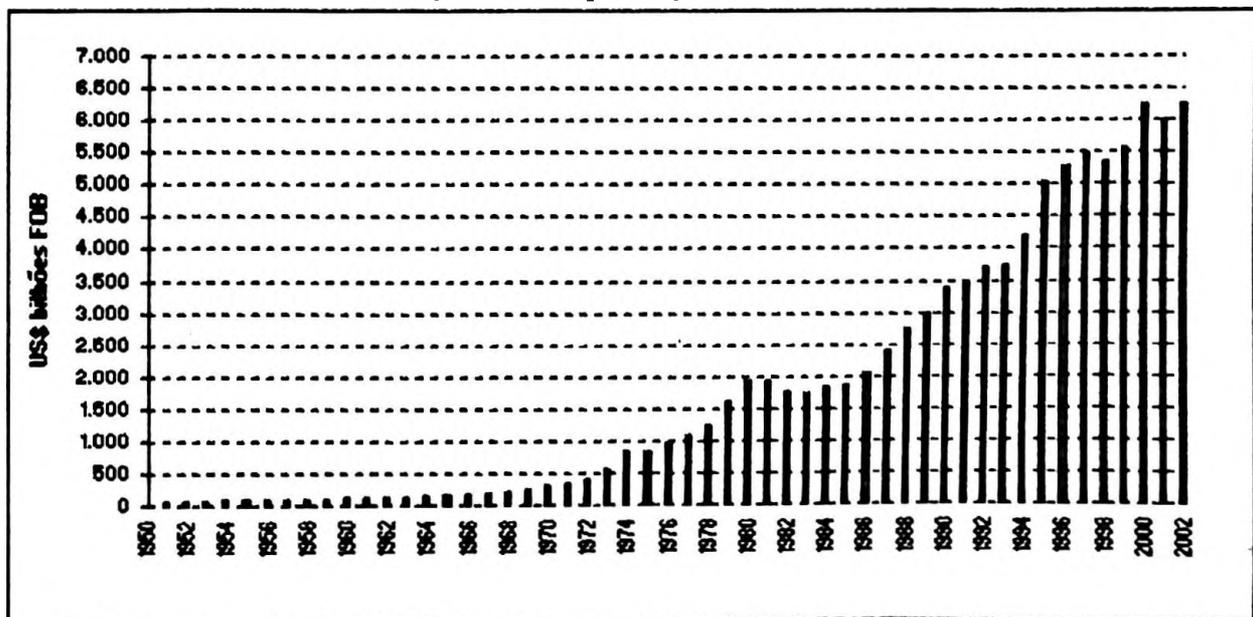
A internacionalização de empresas é um dos temas da atualidade que mais envolve empresários, políticos e estudiosos. Com a abertura das economias nacionais, evidencia-se um aumento nas formações de blocos econômicos regionais, intensificações das relações comerciais e maior expansão das empresas para mercados no exterior. Dentro das diversas estratégias de internacionalização, destaca-se a exportação. Neste capítulo serão apresentadas a importância do tema e a justificativa de sua escolha, e serão explorados alguns conceitos a respeito da situação problema de pesquisa, assim como os objetivos e delimitações do estudo.

1.1 A importância e justificativa do tema

A tecnologia e a globalização são duas forças poderosas que estão moldando o atual panorama econômico (KOTLER, 1999). As tendências nos mercados globais apontam para um aumento nas atividades internacionais dos negócios. Porém, as empresas enfrentam o desafio de definir uma adequada estratégia de internacionalização, de forma a gerar um retorno financeiro e criar vantagem competitiva.

Atualmente, o comércio internacional desempenha um papel de grande importância nos mercados mundiais. Apesar dos impactos negativos dos ataques terroristas aos Estados Unidos em 2001 e a queda das ações nos mercados financeiros, as estatísticas indicam um aumento nos volumes das exportações mundiais, como fica evidenciado no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Evolução das exportações mundiais – 1950 a 2002



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2003)

Diversos fatores vêm impulsionando o comércio internacional, a saber, (KEEGAN GREEN, 1999; TERPSTRA; SARATHY, 2000; ANDERSON; NARUS, 1999):

- Queda das barreiras comerciais, o que facilita e favorece negócios internacionais;
- Criação de mercados de livre comércio, que têm influência direta sobre a globalização;
- Pressão da concorrência internacional nos mercados domésticos. Tal concorrência força as empresas a manterem a inovação tecnológica e exige que melhorem a qualidade de seus produtos, adequando-os a padrões internacionais de qualidade;
- Diversificação para mercados externos pode compensar as perdas de vendas no mercado doméstico e garantir aumento do volume de vendas e de lucro;
- Busca de economia de escala por meio do aumento de volume de produção;
- Possibilidade da existência de mercados no exterior para produtos que já atingiram o fim do ciclo de vida no mercado doméstico;
- Clientes estão se tornando globais, e exigindo produtos e serviços com qualidade global;
- Inovações em logística e transporte, que permitem às empresas chegarem aos mercados estrangeiros de uma forma mais barata e eficiente;
- Avanços em tecnologias de comunicação, sobretudo nas telecomunicações e no comércio eletrônico, que reduziram as barreiras relacionadas à distância geográfica entre fornecedores e clientes potenciais, facilitando os negócios internacionais.

No contexto brasileiro, embora no passado a contribuição dos empresários quanto ao esforço exportador tenha sido esporádica, nota-se que:

[...] a tendência do Brasil é crescente, de ocupar uma parcela cada vez maior do mercado internacional e assim trazer os benefícios de renda, geração de empregos, redução da vulnerabilidade externa e superávit comercial que garantam o crescimento sustentado (FONSECA, 2002, p. 48).

Como apresentado na tabela 1, o desempenho das exportações brasileiras tem sido significativamente maior em relação ao comércio mundial nos últimos três anos.

Tabela 1: Crescimento das exportações

Ano	Brasil	Mundo
2000	16%	11%
2001	6,5%	1,5%
2002	3%	0%

Fonte: Elaboração baseada em Fonseca (2003, p. 8)

A balança comercial em 2002 apresentou o maior superávit desde 1994, na ordem de US\$ 13,09 bilhões, resultando no recorde histórico de exportações de US\$ 60,14 bilhões, com importações de US\$ 47,05 bilhões¹. Este superávit comercial foi possibilitado pela maior ênfase das ações do governo brasileiro nas exportações. Isto fica evidente pela criação do Programa de Exportações 2001 na gestão Fernando Henrique Cardoso que objetivou:

(1) aumento da base exportadora; (2) aumento da capacidade produtiva exportável; (3) agressividade na promoção comercial e no acesso a mercados; (4) atualização e incremento da pauta exportadora; (5) redução de custos de financiamento, de logística e tributário; (6) internacionalização das empresas para que possam ter uma base de distribuição no mercado destinatário e (7) agregação de valor na cadeia produtiva (FONSECA, 2003).

À luz desse cenário, o comércio exterior já não é mais considerado como uma opção, mas como uma forma de ação estratégica para o crescimento e sucesso financeiro das empresas.

Além disso, a importância desta dissertação reside no fato de este assunto estar na lista de prioridades de pesquisa do renomado Instituto Americano de pesquisas de Marketing - *Marketing Science Institute* (MSI) para o período 2000 – 2004².

1.2 Identificação do problema de pesquisa

O problema que deu origem a esta proposta de estudo surgiu das seguintes indagações: “internacionalizar-se ou não, e como definir estratégias de marketing internacional eficazes?”.

Tais questões têm se tornando uma das maiores preocupações para empresários que aspiram entrar em negócios internacionais. Com o aumento da tendência de globalização, um dos

¹ <<http://www.exportnews.com.br/NOTICIAS/0.05a19.htm>> Acesso em: 28 ago. 2003

² <<http://www.msi.org/rp0204.cfm#society>> Acesso em: 17 out. 2002

problemas enfrentados pelas empresas é saber estabelecer estratégias de internacionalização adequadas para expandir sua participação no mercado internacional.

Observa-se que a estratégia de entrada no mercado internacional influencia fortemente o desempenho de uma empresa assim como as suas decisões do composto de marketing (KOTABE; HELSEN, 2000). Uma vez que as funções de marketing da empresa operando no mercado internacional são influenciadas por vários fatores como: política, legislação, economia cultura e meio ambiente, torna-se oportuno observar as implicações que as estratégias de exportação têm nas decisões do composto de marketing. Com isso, este trabalho procurou responder as seguintes questões de pesquisa:

“Quais os fatores que levam as empresas a adotarem suas estratégias de internacionalização, e quais as implicações da estratégia de exportação no composto de marketing?”

1.3 Objetivos do estudo

Este estudo teve como objetivo geral:

- Conhecer os fatores que podem conduzir a seleção da estratégia de entrada em mercados internacionais e as implicações da estratégia de exportação para o composto de marketing.

Objetivos específicos:

- Conhecer os modos de entrada em mercados internacionais.
- Identificar os fatores, que condicionam a seleção de estratégias de entrada em mercados internacionais.
- Verificar uma relação entre a estratégia de exportação das empresas e o marketing *mix* necessário para viabilizá-la.
- Analisar este contexto mediante um estudo de múltiplos casos em três empresas do setor siderúrgico.

1.4 Delimitação do estudo

O presente trabalho foi delimitado da seguinte forma:

- 1) Área de pesquisa: A área do estudo abordada é o Marketing Internacional, pela necessidade de aumentar o conhecimento em nível acadêmico e empresarial.
- 2) Setor Siderúrgico: O estudo concentra-se na pesquisa de empresas do setor siderúrgico, nos segmentos: placas e laminados de aço, aços longos, e aço inox. O setor siderúrgico foi escolhido pelas seguintes razões:
 - Pela sua importância econômica e competitividade internacional.
 - A indústria siderúrgica é um dos principais geradores de divisas para o Brasil. As vendas externas totalizaram cerca de US\$ 2.9 bilhões em 2002.³
 - O Brasil é o oitavo produtor mundial de aço, representando 52% da produção de aço bruto de toda América Latina.
 - Dentro do setor siderúrgico a ênfase foi centrada no mercado *business-to-business* (B2B), em razão da natureza do produto e pelo fato dos administradores no B2B terem sua atuação acentuada em negócios internacionais.

Com base nos pontos levantados, inicialmente apresenta-se uma revisão bibliográfica. Em um segundo momento são descritas algumas particularidades sobre o setor siderúrgico. A seguir são discutidos os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste trabalho, seguidos pelas análises do estudo de caso. Finalmente, seguem-se as conclusões, recomendações, limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

³< <http://www.ibs.org.br-nota para Imprensa.pdf> > Acesso em: 12 fev. 2002

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os principais aspectos teóricos que serviram como base deste estudo. A revisão bibliográfica foi estabelecida mediante o levantamento da literatura sobre temas aqui expostos:

- **Marketing Internacional:** Objetivando criar um *background* sobre a principal área do qual o tema de estudo está baseado.
- **Estratégias de entrada no mercado internacional:** Necessário para o entendimento das estratégias de internacionalização uma vez que o problema de pesquisa aborda a questão sobre os fatores que levam as empresas a adotarem suas estratégias de internacionalização.
- **Exportação:** Pelo fato das empresas pesquisadas focarem a exportação como estratégia de internacionalização considerou-se essencial explorar conceitos relacionados às diversas formas de exportação, suas vantagens e limitações.
- **Composto de Marketing Internacional:** Fundamental, em razão da questão de pesquisa que procura conhecer as implicações da estratégia de exportação no composto de marketing.

Desta forma, apresenta-se, na figura 1, os assuntos abordados no referencial teórico a fim de atingir o objetivo geral proposto para este estudo.

Figura 1: Esquema da revisão bibliográfica



Fonte: Elaborado pela autora

2.1 O Marketing Internacional

Atualmente, nota-se o surgimento de uma economia global interdependente, caracterizada por comunicações, transportes e fluxos financeiros mais rápidos. Todas essas atividades estão criando novas oportunidades e desafios ao marketing (KEEGAN; GREEN, 1999).

Antes de aprofundar o assunto, convém esclarecer o conceito de marketing internacional. Na opinião do Jain (2001, p.12), "o marketing internacional refere-se às trocas entre fronteiras nacionais para satisfação de necessidades e desejos humanos".

Os autores Phillips, Doole e Lowe (1994) ressaltam que o marketing internacional envolve operações entre muitos mercados, nos quais diferem não somente as variáveis incontrolláveis, mas também as variáveis controláveis na forma de custos, estruturas de preços, oportunidades para propaganda e infra-estruturas de distribuição.

Cateora e Graham (1999) explicam que a diferença entre o marketing doméstico e marketing internacional não está no conceito, mas no meio ambiente onde os planos de marketing são implementados.

Simplificando, o marketing internacional envolve a tomada de decisões do composto marketing entre fronteiras nacionais. A interpretação e a definição do marketing internacional depende do nível de envolvimento no mercado internacional (PHILIPS; DOOLE; LOWE, 1994 p.15).

Desta forma, o marketing internacional pode ser adotado pelas empresas de maneiras diferentes:

- **Marketing de exportação:** quando as empresas vendem seus produtos em mercados estrangeiros (PHILIPS; DOOLE; LOWE, 1994, p.15).
- **Marketing Multinacional:** quando “[...] a empresa vende seus produtos em muitos países espalhados pelo mundo, sua administração passa a perceber o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing consolidando algumas de suas atividades em base regional” (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 34).
- **Marketing Global:** quando a organização foca na seleção e exploração de oportunidades globais de marketing e orienta os recursos com o objetivo de obter vantagem competitiva global (PHILLIPS; DOOLE; LOWE, 1994, p. 15).

A teoria da internacionalização tem a sua origem nas teorias da vantagem comparativa de David Ricardo (1817) e da vantagem absoluta de Adam Smith (1776) do comércio internacional.

A teoria de vantagem comparativa constata que: “quando um país tem uma vantagem sobre o outro na produção de mais de um produto, ele vai beneficiar-se de uma vantagem comparativa produzindo somente o produto que rende a maior vantagem e importando os demais produtos em troca” (JAIN, 2001, p. 28).

Porter (1990) contrasta a teoria da vantagem comparativa dizendo que, a prosperidade nacional não é herdada, mas sim criada, não surgindo dos recursos naturais de um país, da mão de obra disponível, das taxas de juros ou do valor da moeda, como os economistas clássicos acreditam. A competitividade de uma nação depende da capacidade de sua indústria em inovar e aperfeiçoar.

A teoria da internacionalização assume que:

Uma firma têm uma perspectiva global, e reconhece que a empresa necessita de uma vantagem competitiva ou de um ativo singular para se expandir. A firma escolhe um local com menos custos para expandir os seus negócios e cresce internacionalizando mercados até o ponto onde os benefícios já não superam os custos (JAIN, 2001, p. 35).

As principais motivações para se envolver em mercados internacionais devem ser vistas em termos de “tendências” e “contra tendências”⁴ (PORTER, *apud* PHILLIPS; DOOLE; LOWE 1996). As tendências são as forças macroeconômicas que proporcionam a competição internacional; por exemplo: o aumento da homogeneidade de mercados, as revoluções tecnológicas, o melhoramento nas comunicações, o surgimento de novos concorrentes da Ásia, a eliminação de barreiras de comércio e a redução do crescimento econômico.

As “contra-tendências” incluem: o envolvimento de governos internacionais no comércio internacional, protecionismo, exigências governamentais, novas tecnologias que permitem a globalização e flexibilidade global, mudanças nas bases de vantagem competitiva internacional, crescimento em alianças estratégicas internacionais, *networking* e cooperação de pesquisa e desenvolvimento.

2.2 O processo de internacionalização

O processo de internacionalização de uma empresa pode ser subdividido em seis níveis de crescimento (LEROY; RICHARD; SALLENAVE, *apud* LAMBIN, 2000).

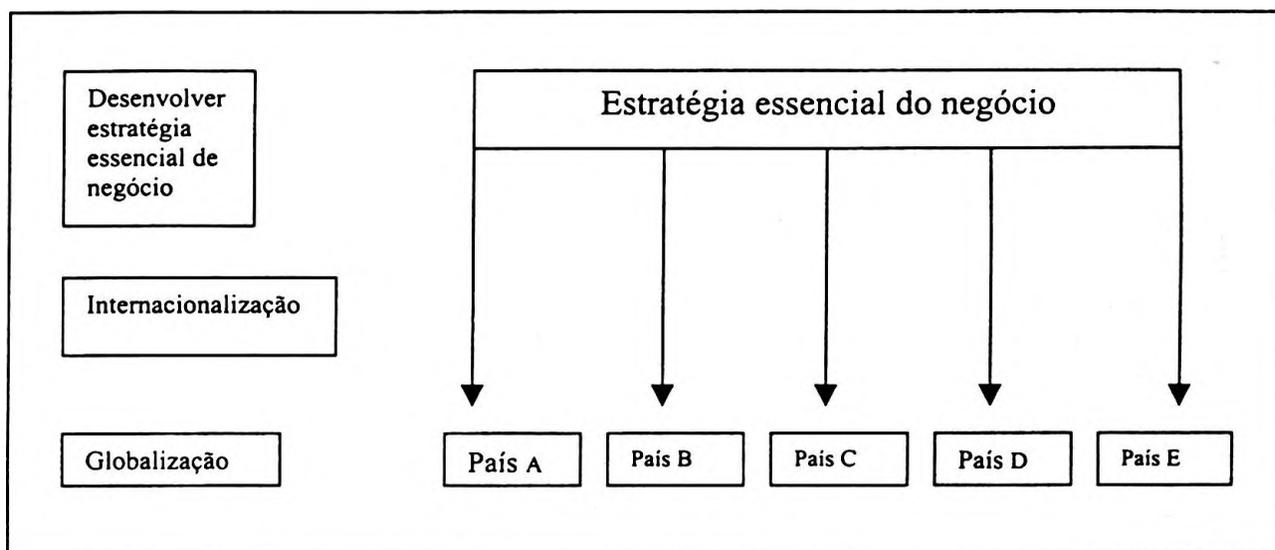
- 1) Exportação: neste estágio existe pouco envolvimento e comprometimento de recursos.
- 2) Estágio contratual: a firma assina contratos de longo prazo com importadores, distribuidores de franquias ou licenciadores.
- 3) Estágio participativo: quando existem empresas comerciais ou co-produções.
- 4) Investimento direto: quando a firma tem 100% de capital nas subsidiárias.
- 5) Estágio de subsidiárias autônomas: a empresa-mãe possui muitas subsidiárias multinacionais ou mult-domésticas. Cada uma dessas empresas está mais preocupada com seu próprio mercado e as empresas do grupo co-existem independentemente umas das outras.
- 6) Estágio da empresa global, que trata o mercado internacional como se fosse um mercado único.

⁴ “Currents and cross currents,” no original

Por sua vez, Yip (1989) aponta três passos essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia mundial como fica evidenciado na figura 2.

- Desenvolver a estratégia essencial à base da vantagem competitiva sustentável, em geral, desenvolvida primeiramente para o país sede;
- Internacionalizar a estratégia essencial por meio da expansão internacional de atividades e da adaptação;
- Globalizar a estratégia internacional integrando a estratégia pelos países.

Figura 2: Estágios de internacionalização

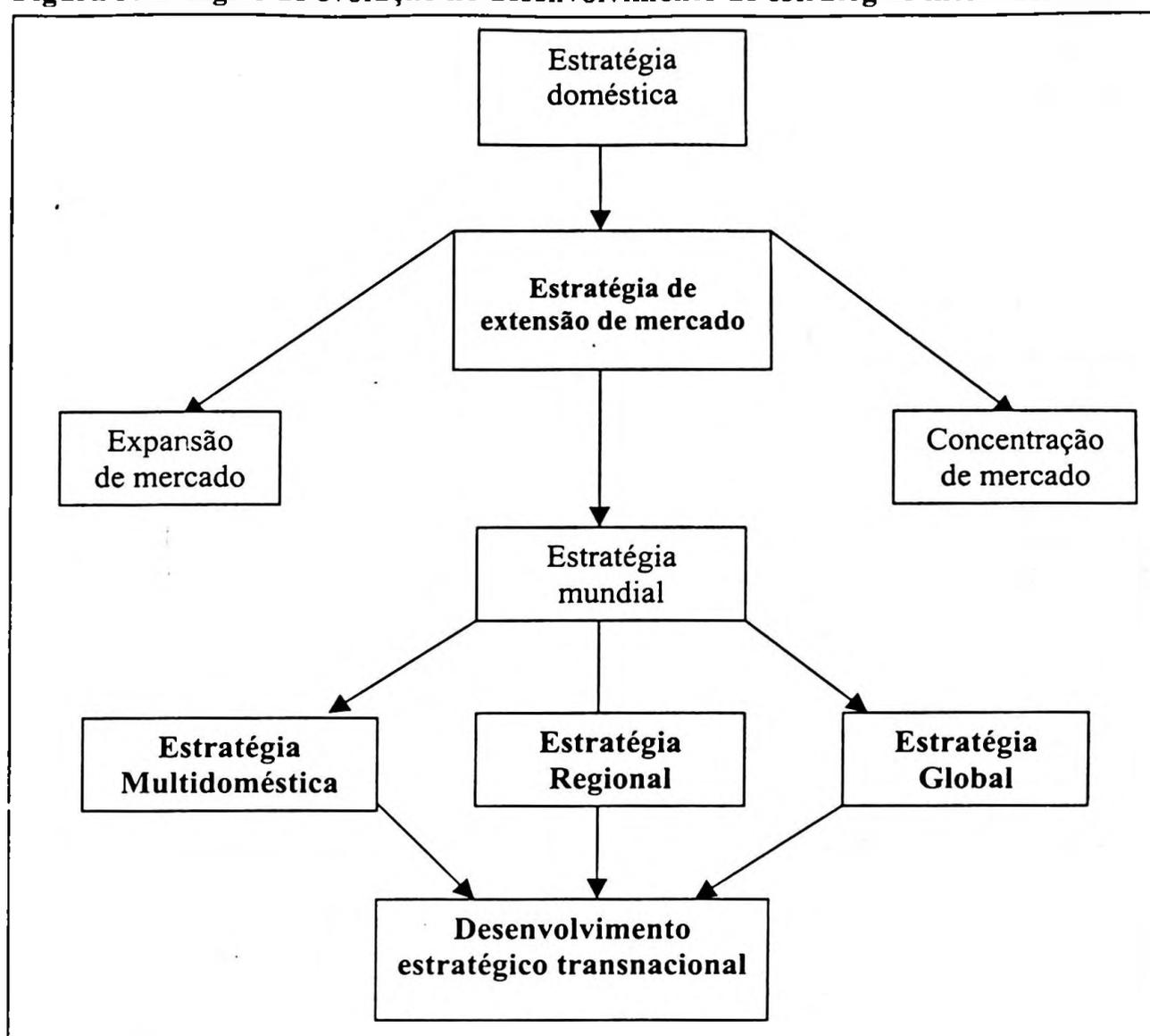


Fonte: Yip (1989)

Porter (1990) ressalta que as empresas internacionais primeiro criam a vantagem competitiva no mercado doméstico adotando uma estratégia de liderança de custo, diferenciação de produto ou foco. Depois aplicam as estratégias bem sucedidas em mercados internacionais.

Phillips, Doole e Lowe (1994) mencionam os seguintes estágios de evolução em estratégias de desenvolvimento de mercados internacionais ilustrados na figura 3.

Figura 3: Estágios de evolução no desenvolvimento de estratégias internacionais



Fonte: Phillips, Doole e Lowe (1994, p. 224)

Abaixo são melhor explicadas cada uma das estratégias apresentadas:

a) Estratégia de extensão de mercado

Nesta estratégia as empresas assumem que os mercados estrangeiros estão em segundo lugar de importância em comparação com o mercado nacional, e podem satisfazer as necessidades dos mercados estrangeiros com os mesmos produtos. Entretanto, a empresa aplica uma estratégia de marketing não diferenciada tratando todos os mercados de exportação como uma extensão do mercado interno, não fazendo nenhuma adaptação no produto para necessidades locais.

A próxima fase de desenvolvimento estratégico é o da integração das estratégias. Quando a empresa visa reter a estratégia de extensão de mercado, ela aplica uma estratégia de

concentração de mercado, priorizando alguns mercados em detrimento de outros. Isto acontece quando estes países aparentam ser mais facilmente servidos pela estratégia do marketing *mix* de exportação existente, aumentando a possibilidade de desenvolvimento mais efetivo nos mesmos. Por outro lado, a empresa pode optar por uma estratégia de expansão do mercado quando ela visa explorar novas oportunidades com estratégias especificamente moldadas para um certo país.

b) Estratégia multidoméstica

Esta estratégia tem como foco maximizar a efetividade e a eficiência da empresa explorando a economia de escala em marketing e produção. A empresa assume que as diferenças entre os mercados internacionais requerem adaptação para manter a vantagem competitiva, porém segue uma estratégia diferenciada com compostos de marketing diferentes em seus diversos mercados. Segundo Yip (1989), a estratégia multidoméstica também é descrita como multinacional, onde as empresas estabelecem subsidiárias no exterior, que fazem o *design*, produzem e comercializam produtos e serviços sob medida para as necessidades locais.

c) Estratégia regional

Na estratégia regional a empresa cria várias estratégias diferenciadas em diversos mercados e desenvolve uma estratégia global padronizada dentro de uma região específica. Por exemplo, produtos feitos especificamente para os países dentro do Mercosul ou da União Européia.

d) Estratégia global

As empresas que adotam a estratégia global não fazem distinção entre oportunidades em mercados domésticos e estrangeiros. As empresas tentam servir mercados idênticos em diversos países do mundo desenvolvendo estratégias globais e produtos padronizados para concorrer com outras empresas globais. Levitt (1983) aponta as diversas situações que parecem aumentar a probabilidade de que, em alguns setores, a estratégia global obtenha mais sucesso do que a multidoméstica como: semelhança crescente dos desejos dos compradores de vários países, redução de tarifas e barreiras não tarifárias, investimentos tecnológicos - que estão se tornando onerosos demais para serem amortizados em apenas um mercado e concorrentes que estão globalizando a regra do jogo. O marketing global envolve combinações de padronização e adaptação. O conceito de “localização global” significa que a empresa tem que ter a habilidade de “pensar globalmente e agir localmente” (KEEGAN, 2002).

e) **Estratégia transnacional**

Em empresa transnacional existe uma integração de recursos e de pessoal nas operações por todo o mundo. Ela conjuga os pontos fortes de cada um dos estágios anteriores, atendendo mercados globais, usando recursos globais e estimulando a aprendizagem e a experiência. Por meio de redes e processos de gerenciamento flexíveis, as empresas transnacionais pretendem construir as seguintes habilidades estratégicas:

- Competitividade e eficiência em escala global;
- Responsividade em nível nacional e flexibilidade;
- Habilidade para trabalhar ao longo de diferentes mercados aproveitando aprendizagem em uma base global.

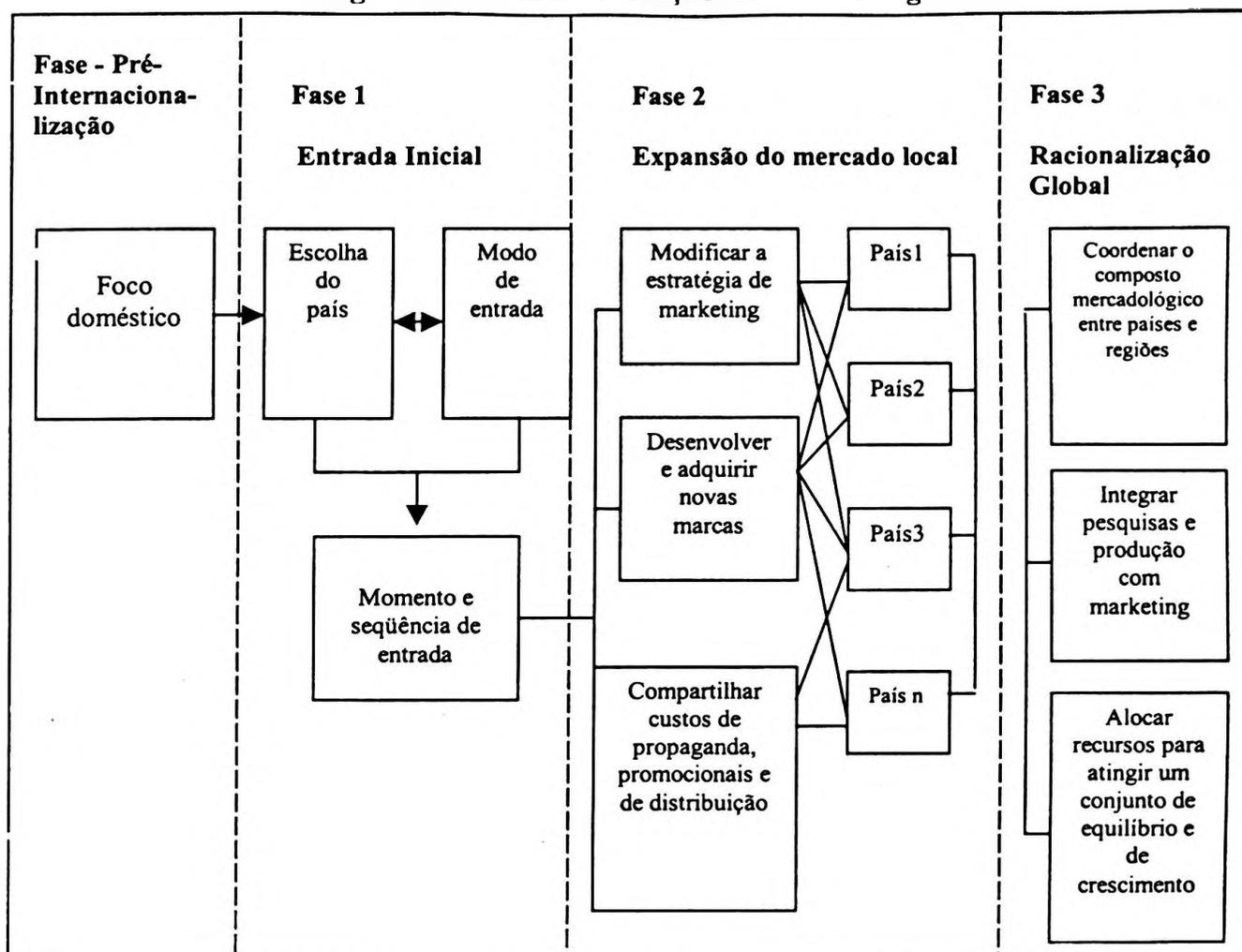
2.3 Fases de entrada em mercados internacionais

A escolha do modo de entrada em mercados internacionais depende do estágio de evolução da internacionalização da empresa. Douglas e Craig (1989) ilustram as seguintes fases:

- A fase pré-internacional, o foco é doméstico.
- A fase inicial de entrada, em que o foco é a expansão do mercado via exportação.
- A segunda fase, com o foco em marketing internacional e ênfase em: 1) modificar a estratégia de marketing e, 2) desenvolver novas marcas nacionais compartilhando custos de propaganda, promoção e distribuição.
- A terceira fase, do marketing global, que envolve coordenar o *mix* de marketing entre países e regiões, integrar o suprimento e produção com marketing e alocar recursos para obter equilíbrio e crescimento de portfólio.

A figura 4 ilustra essas fases desde a fase pré-internacional, em que não existe nenhuma atividade internacional até a fase em que a empresa adota uma estratégia global.

Figura 4: Fases na evolução de Marketing Global



Fonte: Douglas e Craig (1989)

2.4 Estratégias de entrada em mercados internacionais

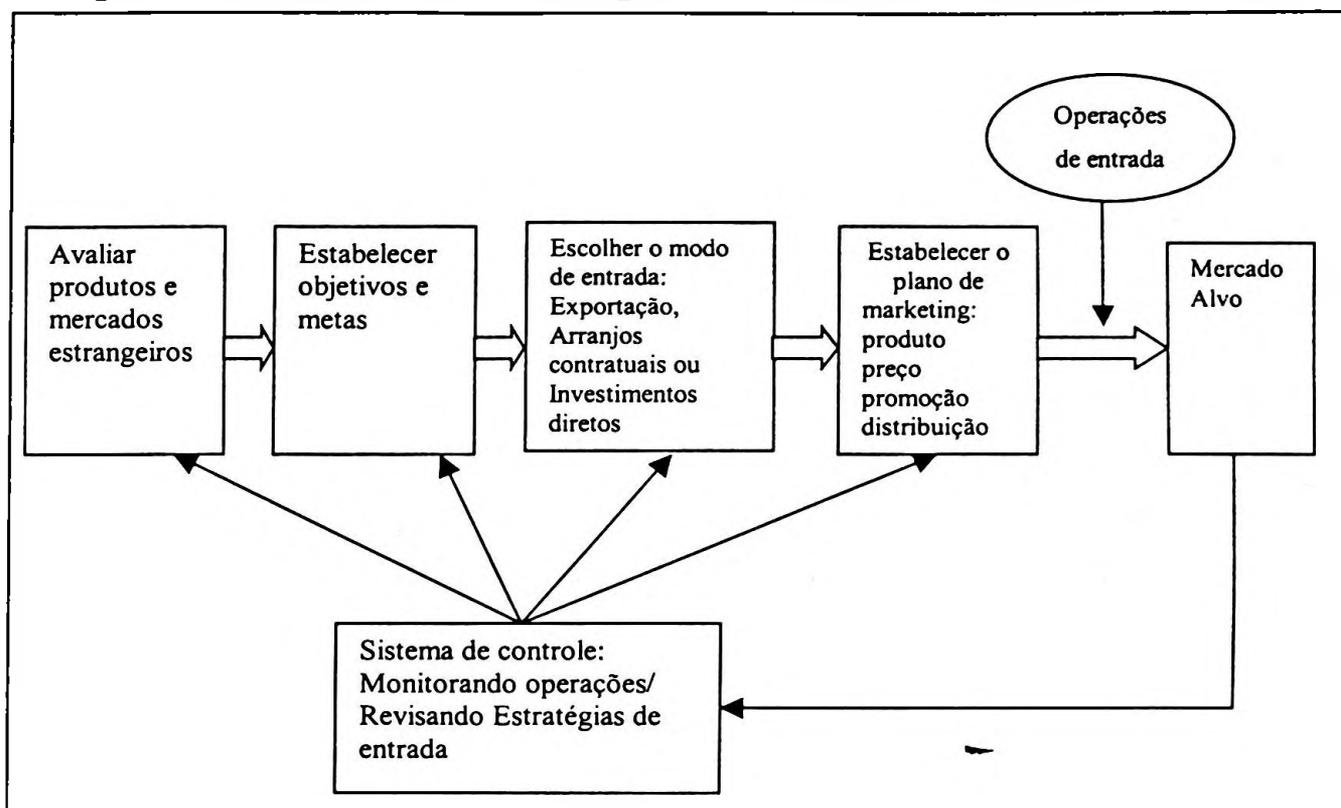
Uma estratégia de entrada em mercados internacionais é definida pelo Root (1999, p. 2) como: "um plano compreensível que estabelece os objetivos, recursos e políticas que guiam as operações internacionais de uma empresa durante um período bastante longo no futuro para atingir crescimento sustentável em mercados mundiais".

As estratégias de entrada devem ser planejadas para cada produto, em cada mercado estrangeiro, porque seria incorreto assumir que a resposta a uma estratégia de entrada particular é a mesma para produtos e mercados diferentes.

Uma vez que os planos de produto/mercado estiverem completos, eles devem ser reunidos e reconciliados para formar a estratégia de internacionalização. As empresas que não possuem uma estratégia de entrada para o produto e para o mercado-alvo têm somente uma abordagem de

vendas para mercados estrangeiros. A figura 5 ilustra os elementos de um plano da estratégia de entrada no mercado internacional.

Figura 5: Elementos de uma estratégia de entrada em mercados internacionais



Fonte: Adaptado do Root (1994, p. 4)

As decisões de entrada em mercados internacionais influenciam fortemente o desempenho da empresa, assim como as decisões do composto de marketing em mercados globais (KOTABE; HELSEN, 2000). Antes de uma empresa entrar em um mercado estrangeiro, ela deve avaliar o potencial do mercado e o risco do país.

Segundo Douglas e Craig (1989), a decisão sobre o modo de operação em mercados estrangeiros é muitas vezes um fator chave na determinação do grau de crescimento internacional. Ela não só determina o comprometimento de recursos e o risco em vários países, mas também, o grau de controle das operações e estratégias nos mercados, a flexibilidade de adaptar a mudanças no mercado e a evolução das operações.

Root (1994, p. 5) define o modo⁵ de entrada no mercado internacional como: “um arranjo institucional que possibilita, a entrada dos produtos de uma empresa, tecnologia, habilidades humanas, a gerencia ou outros recursos num país estrangeiro”.

Segundo o autor, existem duas abordagens para uma empresa organizar a entrada em mercados internacionais:

- **Perspectiva econômica:** a princípio, uma empresa pode exportar os seus produtos para o mercado-alvo. Em segundo lugar, a empresa pode transferir seus recursos em tecnologia, capital, habilidades humanas e o empreendimento para o país estrangeiro onde eles podem ser vendidos diretamente para usuários ou, acrescentando recursos locais (especialmente a mão de obra), fabricar produtos para venda em mercados locais.
- **Perspectiva da gestão operacional:** as duas formas de entrada citadas dividem-se entre vários modos distintos de entrada, que apresentam vários benefícios e custos para empresa internacional ilustrados no quadro 1.

Quadro 1: Estratégias de entrada em mercados internacionais

Modos de entrada via exportação	Modos de entrada contratuais	Modos de entrada via investimentos diretos
Exportação indireta	Licenciamento	Acordos <i>Greenfield</i>
Exportação direta	<i>Franchising</i>	Acquisições
Exportação cooperativa/casada (<i>Piggyback</i>)	Acordos técnicos	<i>Joint Ventures</i>
	Contratos de serviço	
	Contratos gerenciais	
	Contratos de construção (<i>turnkey contracts</i>)	
	Contratos de produção	
	Acordos de produção compartilhada (<i>co-production agreements</i>)	
	Alianças estratégicas	

Fonte: Adaptado de Keegan, 2002; Kotabe e Helsen, 2000; Root, 1994; Phillips, Doole e Lowe, 1994

⁵ No presente estudo a palavra modo de entrada e estratégia de entrada em mercados internacionais são utilizadas como sinônimos.

Root (1994) constata que os modos de entrada via exportação diferem dos contratuais e daqueles via investimentos diretos em que os produtos finais ou intermediários da empresa são fabricados fora do país alvo e, finalmente, transferidos para o mercado-alvo.

Os acordos contratuais são modos de entrada de longo prazo por meio de associações de patrimônio líquido entre uma empresa internacional e uma entidade num país designado no estrangeiro. Envolve a transferência da tecnologia ou habilidades humanas do anterior para o posterior. Estes são diferentes dos modos de exportação por serem, principalmente, veículos para a transferência de conhecimento e habilidades, embora também possam criar oportunidades de exportação. Diferem dos modos de investimentos diretos porque não existe investimento de patrimônio líquido pela empresa internacional.

Os modos de entrada de investimentos envolvem propriedade de plantas de fabricação ou outras unidades de produção por uma empresa internacional no país designado. A propriedade pode ser exclusiva⁶ ou em forma de uma *joint venture*.

2.5 Fatores para seleção de estratégias de entrada no mercado internacional

De acordo com Cerceau e Tavares (2002, p. 1):

A escolha da estratégia de internacionalização a ser utilizada refere-se a questões como o setor de atuação da organização, o grau de controle, de risco e o nível de investimentos exigido pela estratégia, a disponibilidade de recursos, o posicionamento competitivo da empresa, os limites do mercado no qual ela atua, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros mercados, as especificidades do país escolhido, os objetivos da organização, as barreiras de entrada, a necessidade de antecipar-se à concorrência e de estabelecer parcerias com clientes e fornecedores, a aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia, entre outros.

Os autores (KOTABE; HELSEN, 2000; PHILLIPS; DOOLE; LOWE, 1994) identificam os critérios⁷ internos e externos que influenciam a escolha do modo de entrada em mercados internacionais. Por sua vez, Root (1994) comenta que a decisão da escolha do modo de entrada no mercado internacional é resultado final de diversas forças muitas vezes conflituosas. A comparação dos modos de entrada no mercado internacional é complicada pela necessidade dos gerentes avaliarem as vantagens e desvantagens de cada modo de entrada. No entanto, existem modelos analíticos para facilitar a escolha dos modos de entrada no mercado internacional.

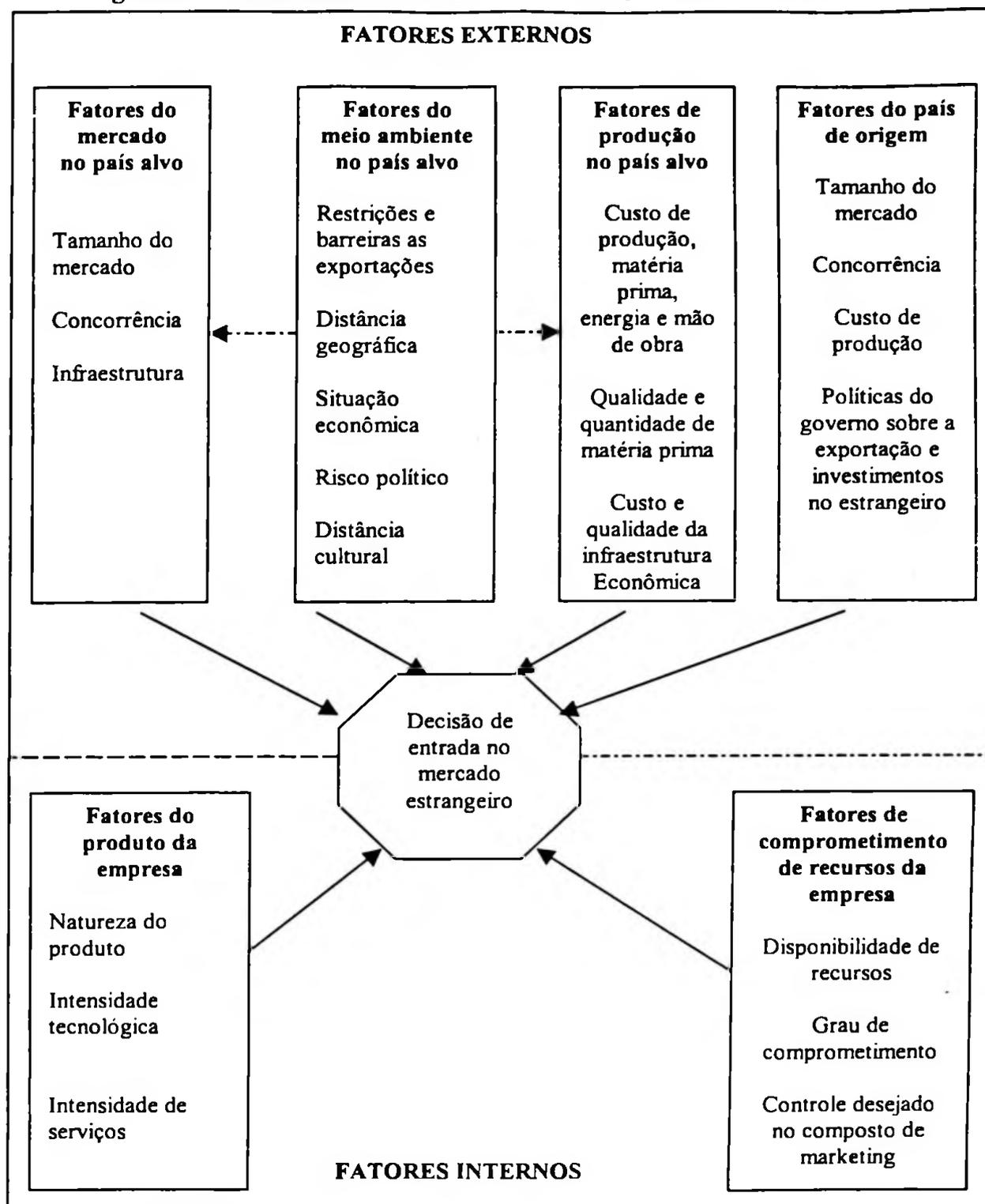
⁶ *sole venture* no original

⁷ No presente estudo os critérios são definidos como fatores para seleção de estratégias de entrada no mercado internacional.

Uma vez que este estudo é de natureza exploratória, procura-se apenas verificar se os fatores que influenciam as decisões de escolha do modo de entrada no mercado internacional propostos pelo autor Root (1994) são considerados pelas empresas pesquisadas e como as empresas enxergam e utilizam estes fatores.

A figura 6 ilustra o modelo teórico do presente estudo que serviu como base para elaborar o *checklist* utilizado como instrumento de coleta de dados e para levantar as variáveis utilizadas para análise dos dados.

Figura 6: Fatores influenciando a decisão do modo de entrada



Fonte: Adaptado de Root (1994, p. 9)

A partir destes fatores foram extraídos os direcionamentos para realização da pesquisa de campo.

Fatores externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado internacional (ROOT, 1994, p. 8-12):

1) Fatores do mercado no país alvo

O tamanho do mercado: O potencial do mercado pode estar relacionado ao seu tamanho, por exemplo: mercados pequenos favorecem modos de entrada com baixo volume de vendas⁸ tais como: exportação indireta, licenciamento, e outros acordos contratuais. Por sua vez, mercados grandes com alto potencial de vendas favorecem a entrada via exportação direta e investimento direto de patrimônio líquido.

O ambiente competitivo: A natureza da situação competitiva no mercado local influencia a escolha do modo de entrada. Quando existe uma concorrência atomística⁹ é mais favorável a entrada no mercado internacional via exportação direta ou indireta. No entanto, em situações de concorrência oligopolista e monopolista existe preferência por investimentos diretos de patrimônio líquido.

A disponibilidade e qualidade da infra-estrutura de marketing: A infra-estrutura de marketing refere-se a disponibilidade de agentes e distribuidores no mercado. Quando não existem bons distribuidores no mercado local ou se estes já estão comprometidos com outras empresas, uma empresa exportadora pode optar por penetrar o mercado via uma filial ou subsidiária. Em casos onde existe uma boa infra-estrutura de marketing, a entrada via exportação indireta é favorecida.

2) Fatores do meio ambiente

Restrições e barreiras às exportações: Quando existem altas barreiras tarifárias ou não tarifárias e cotas limitadas, desencoraja os modos de entrada via exportação e favorecem entrada via licenciamento, investimentos diretos e contratos de serviço. No entanto, quando existem políticas de importação liberais é favorável exportar.

⁸ break even sales no original

⁹ a concorrência atomística é caracterizada por muitos concorrentes que não são dominadores (Root, 1994)

A distância geográfica: Quando existe uma grande distância geográfica entre países, os altos custos de transporte desencorajam a entrada via exportação e favorecem a entrada via investimentos diretos, licenciamento e contratos de serviço.

A situação econômica do país: Os indicadores que influenciam a escolha do modo de entrada são: o produto interno bruto (PIB) que mede o tamanho da economia, PIB per capita e a importância relativa dos setores econômicos como percentagem do PIB, a taxa de investimento, a taxa de crescimento do PIB e a receita pessoal. Quando o mercado é socialista, não é possível entrada via investimentos diretos¹⁰ entretanto as empresas optam por modos de entrada via exportação, licenciamento e outros modos contratuais. Os gerentes internacionais também têm que avaliar as relações econômicas externas do país alvo: a direção, composição e valor das exportações e importações, a balança de pagamentos, a dívida externa e as flutuações no câmbio. Por exemplo, em situações que permitem a depreciação do câmbio, o efeito é desencorajar a entrada via exportação e encorajar a entrada via investimentos diretos.

O risco político do país: O risco político relaciona-se à instabilidade do ambiente político e econômico que pode impactar nas perspectivas de negócios da empresa (KOTABE; HELSEN, 2000). Quando o risco é alto e existe grande instabilidade política, existe o favorecimento de modos de entrada com pouco comprometimento de recursos tais como exportação indireta, licenciamento e contratos de serviço. No outro extremo, um baixo risco político, favorece a exportação direta e investimentos diretos.

Distância cultural: Em casos onde existe grande diferença cultural em termos de valores, língua, estilo de vida e estrutura social, os modos de entrada como exportação indireta, licenciamento e contratos de serviços que não exigem grandes comprometimentos no país alvo são favorecidos. No entanto, quando existe pouca distância cultural é preferida a entrada via exportação direta e investimentos diretos.

3) Fatores de produção no país alvo:

A qualidade, quantidade, custo de matéria prima, mão de obra e energia assim como o custo e a qualidade da infraestrutura econômica (transporte, comunicação, facilidades portuárias, entre outros) têm grandes impactos nas decisões do modo de entrada. Um baixo custo de produção no mercado-alvo encoraja a entrada via investimentos diretos¹¹ em vez de

¹⁰ equity entry modes no original

¹¹ local production no original

exportação. No outro extremo, em mercados que apresentam altos custos de produção a preferência é a entrada via exportação direta e indireta.

4) Fatores do país de origem

Tamanho do mercado doméstico: Um mercado grande doméstico, permite que uma empresa possa crescer antes de sair para o mercado externo. Neste caso, a empresa opta por modos de investimentos diretos no estrangeiro. Já as empresas em mercados pequenos, optam por modos via exportação como forma de atingir um tamanho ótimo mediante a economia de escala.

Ambiente Competitivo: Empresas em mercados, onde existe um ambiente competitivo oligopolístico tendem a seguir as ações das rivais, que ameaçam perturbar o equilíbrio competitivo, e optam por investimentos diretos no exterior. Por outro lado, às empresas em mercados com concorrência atomística, tendem a penetrar nos mercados estrangeiros via exportação ou licenciamento.

Custo de produção no mercado doméstico: Altos custos de produção no mercado doméstico em comparação com o país alvo, favorecem modos de entrada que envolvem produção local, tais como licenciamento, contratos de produção e investimentos diretos. Por outro lado, quando existem baixos custos de produção, é preferida a entrada via exportação.

Política do governo a respeito da exportação: A política do governo no mercado doméstico a respeito da exportação e investimentos no estrangeiro em forma de incentivos fiscais influencia a escolha do modo de entrada. Quando o governo no país de origem oferece incentivos para exportação, mas ao mesmo tempo tem restrições a respeito de investimentos no estrangeiro pelas empresas domésticas, a política do governo é enviesada a favor de exportação, licenciamento e outros modos de entrada contratuais, o que significa que o governo permite que as empresas optem por exportação e não investimentos diretos no exterior.

Fatores internos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado internacional (ROOT, 1994, p. 13-15):

A forma como uma empresa reage aos fatores externos depende dos seus fatores internos. Empresas que possuem aspirações limitadas preferem opções de entrada que exigem compromisso mínimo como licenciamento e exportação indireta. Por outro lado, empresas pró-

ativas, com objetivos estratégicos ambiciosos, optam geralmente por modos de entrada que permitem a flexibilidade e o controle necessário para atingir suas metas.

1) Fatores do produto da empresa

- Natureza do produto: produtos com alta diferenciação favorecem entrada via exportação, enquanto a baixa diferenciação de produto leva a empresa à produção no local do mercado adotando contratos de produção ou investimento diretos.
- Produtos que requerem serviço pré- e pós-venda, que são difíceis de obter a distância, tais como produtos industriais, favorecem exportação direta via filial/subsidiárias e modos de entrada via produção local.
- No caso onde o negócio da empresa é um serviço, é necessário entrar no mercado via investimentos diretos ou acordos contratuais.
- Produtos tecnologicamente intensos oferecem às empresas a opção de licenciar a tecnologia no país estrangeiro. Esta situação é mais evidente nas empresas que trabalham com produtos industriais, do que produtos de bem de consumo.
- Produtos que requerem grandes adaptações favorecem modos de entrada via filial de exportação ou produção local.

2) Fatores de comprometimento de recursos

O grau do comprometimento para negócios internacionais é revelado pelo papel de importância que é dado aos mercados estrangeiros na estratégia corporativa, o status da organização internacional, e as atitudes dos gerentes. Muitas vezes revela-se pela experiência e tempo no mercado internacional. Empresas com alto grau de comprometimento optam por exportação direta e investimentos de patrimônio líquido¹².

Recursos da empresa: O tamanho, recursos financeiros da empresa, recursos internos, ativos, competências e atitudes dos administradores sobre o marketing internacional influenciam a escolha do modo de entrada. Quando uma empresa tem grandes recursos, ela tem mais opções para escolha de um modo de entrada, portanto, torna-se favorável a entrada via exportação direta e investimentos diretos. No entanto, empresas com poucos recursos optam por modos de entrada que requerem pouco comprometimento de recursos como exportação indireta, licenciamento e contratos de serviço.

¹² *equity investments* no original

Controle desejado no composto de marketing: O controle sobre as operações internacionais, reflete a necessidade de controle que a empresa deseja ter sobre qualquer elemento do plano do composto de marketing nas operações estrangeiras. Esse nível de controle está fortemente relacionado ao volume comprometido de recursos, quanto menor o comprometimento de recursos, menor o controle. Portanto, modos de entrada como a exportação direta e investimentos diretos que requerem um alto comprometimento de recursos proporcionam um maior controle nas operações internacionais.

O quadro 2 mostra o resumo das influências dos fatores internos e externos nas decisões da escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro.

Quadro 2: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro

Geralmente favorece	Exportação indireta via agentes / tradings	Licenciamento	Exportação direta via filial / subsidiárias	Investimentos de produção de patrimônio líquido	Contratos de Serviço
Fatores Externos No País Estrangeiro					
Baixo potencial de vendas	*	*			
Alto potencial de vendas			*	*	
Concorrência atomística	*		*		
Concorrência oligopolística				*	
Infraestrutura de marketing fraca			*		
Infraestrutura de marketing boa	*				
Baixo custo de produção				*	
Alto custo de produção	*		*		
Política de importação restritiva		*		*	*
Política de importação liberal	*		*		
Políticas de investimentos restritivas	*	*	*		*
Políticas de investimentos Liberais				*	
Pouca distância geográfica	*		*		
Grande distância geográfica		*		*	*
Economia dinâmica				*	
Economia estagnada	*	*			*
Controle de fluxo de capital restritivo ¹³	*	*			*

¹³ restrictive exchange control no original

Geralmente favorece	Exportação indireta via agentes / tradings	Licenciamento	Exportação direta via filial / subsidiárias	Investimentos de produção de patrimônio líquido	Contratos de Serviço
Controle de fluxo de capital liberal ¹⁴				*	
Depreciação ¹⁵ da taxa de câmbio				*	
Avaliação ¹⁶ de taxa de câmbio	*		*		
Pequena distância cultural			*	*	
Grande distância cultural	*	*			*
Baixo risco político			*	*	
Alto risco político	*	*			*
Fatores Externos no País de Origem					
Mercado grande				*	
Mercado pequeno	*		*		
Concorrência atomística	*		*		
Concorrência oligopolística				*	
Baixo custo de produção	*		*		
Alto custo de produção		*		*	*
Forte promoção de exportação	*		*		
Restrições nos investimentos no estrangeiro	*	*			*
Fatores Internos no País de Origem					
Produtos diferenciados	*		*		
Produtos padronizados				*	
Produtos com alta intensidade de serviço			*	*	
Produtos de serviços ¹⁷		*		*	*
Produtos com alta intensidade tecnológica		*			
Baixa adaptação de produtos	*				
Alta adaptação de produtos		*	*	*	
Recursos limitados	*	*			
Recursos essenciais ¹⁸ ou fundamentais			*	*	
Pouco comprometimento	*	*			*
Alto comprometimento			*	*	

Fonte: Adaptado de Root (1994, p. 16-17)

¹⁴ liberal exchange control no original

¹⁵ Exchange rate depreciation

¹⁶ Exchange rate appreciation no original

¹⁷ service products no original

¹⁸ substantial resources no original

2.6 Entrada no mercado internacional via exportação

A exportação é definida como: “a transferência de bens ou serviços entre fronteiras nacionais usando métodos indiretos ou diretos” (YOUNG; WHEELER; DAVIES, *apud* LEONIDO; KATSIKEAS, 1996). É considerada como o modo de entrada em mercados internacionais mais comum, principalmente por pequenas e médias empresas porque envolve pouco comprometimento de recursos, menor risco e maior flexibilidade.

De acordo com Keegan e Green (1999, p. 222), o marketing de exportação “[...] é o marketing integrado de mercadorias e serviços destinados aos consumidores dos mercados internacionais”, exigindo os seguintes requisitos:

- O conhecimento do ambiente reinante no mercado-alvo;
- O uso de pesquisa de marketing e identificação do potencial do mercado;
- Decisões sobre o marketing *mix*.

2.6.1 As fases do desenvolvimento da exportação

Leonidou e Katsikeas (1996) fizeram uma revisão dos modelos de exportação desenvolvidos por vários autores desde a década de 70, e classificam o processo de desenvolvimento de exportação em três fases:

1) A fase pré-exportação

A fase pré-exportação tem três tipos de empresas: as que vendem os seus produtos somente no mercado doméstico, e não têm interesse em exportar; as envolvidas no mercado doméstico, mas que seriamente consideram a atividade de exportação e as que atuam no mercado doméstico e exportavam no passado.

2) A fase inicial

Na fase inicial a empresa está envolvida em atividade de exportação esporádica e considera várias opções. As empresas podem ser classificadas como tendo o potencial de aumentar o envolvimento no estrangeiro e como sendo incapazes de atender às demandas do mercado internacional, conduzindo a uma atuação pontual no mercado externo ou mesmo avaliando sua completa retirada deste segmento.

3) A fase avançada

As empresas, nesta fase, são exportadoras regulares e experientes e consideram formas de internacionalização com maior comprometimento.

Na mesma linha de raciocínio, Czinkota e Ronkainen (1998, p. 297 - 301) constatam que, o processo de internacionalização acontece gradualmente, e envolve os seguintes estágios:

- 1) A empresa não tem nenhum interesse em mercados internacionais, tanto que nem atende a pedidos de exportação não solicitados.
- 2) A empresa gradualmente torna-se uma exportadora parcial e atende a pedidos de exportação não solicitados. Suas preocupações envolvem: financiamento, informação sobre as práticas de negócios, comunicação, e esforço de vendas.
- 3) A fase exploratória, onde a empresa gradualmente começa a explorar mercados internacionais e a gerência está disposta a considerar a viabilidade de exportar. Nesta fase as preocupações da empresa envolvem: comunicação, esforço de vendas, a busca de informação de marketing, informação sobre práticas de negócio e a obtenção de informação financeira.
- 4) A empresa torna-se uma exportadora experimental, exportando para países culturalmente próximos. A empresa passa a preocupar-se com: o esforço de vendas, a obtenção de informação financeira, o produto físico, a busca de informação de marketing assim como informação sobre as práticas de negócio.
- 5) Na fase de avaliação, a empresa avalia o impacto da exportação nas suas atividades gerais e pode se retirar do mercado internacional se tiver resultados negativos ou continuar existindo como uma exportadora experiente de pequeno porte. A empresa preocupa-se com a comunicação, esforço de vendas, a busca de informação de marketing, obtenção de informação de finanças e com o manuseio de documentação.
- 6) A fase final é a adaptação da exportação, onde a empresa é uma exportadora experiente para um certo país e ajusta as suas atividades às mudanças do câmbio, tarifas e outras variáveis. A gerência está preparada para explorar outros mercados que estão psicologicamente¹⁹ mais longes.

As preocupações da empresa envolvem: a comunicação, esforços de venda, busca de informação de marketing, providenciar serviços de reparação e informação sobre as práticas de negócio.

¹⁹Distância psíquica é definida como a somatória de fatores prevenindo o fluxo de informações entre uma empresa e um mercado específico no estrangeiro (Johanson; Wiedersheim-Paul; Johanson; Vahlne; Muller; Koglmayr, *apud* Leonidou; Katsikeas, 1996)

Com isso pode-se deduzir que as empresas que estão na fase de adaptação estão mais orientadas para estratégia e serviços. Quanto mais as empresas tornam-se ativas nas atividades internacionais, mais elas reconhecem que uma orientação de marketing internacional é essencial (CZINKOTA; RONKAINEN, 1998, p. 297).

Neste contexto, percebe-se que as empresas pesquisadas no setor siderúrgico encontram-se na fase final de exportação, uma vez que elas estão preocupadas em oferecer produtos de qualidade, serviços e atendimento ao cliente e fazer entregas no prazo.

2.6.2 Formas de organização de exportação

Produtores interessados em marketing de exportação têm que considerar dois amplos aspectos: a organização no país de origem e a organização no país onde está o mercado-alvo (KEEGAN, 2002, p. 242).

Organização de exportação no país de origem do fornecedor: a questão sobre a organização de exportação no país de origem pressupõe decisões sobre se a responsabilidade pela exportação deve ser feita internamente ou por uma empresa externa especializada em um produto ou numa área geográfica (KEEGAN; GREEN, 1999, p. 239).

Organização de exportação dentro da empresa (*in-house*): as empresas que dão prioridade à exportação estabelecem organização interna e têm como vantagem um baixo custo de mão-de-obra. Entretanto, esta abordagem só pode ser eficiente em condições onde o funcionário local incumbido dessa tarefa tem grande conhecimento do produto/consumidor e onde a sua competência é aplicável ao mercado-alvo internacional. Pode ser aplicada da seguinte forma (KEEGAN, 2002, p.242):

- Como atividade de empregados nacionais, em meio período.
- Por intermédio de um sócio de exportação ligado à estrutura de marketing local, que fica de posse das mercadorias antes delas saírem do país.
- Por intermédio de um departamento de exportação independente da estrutura de marketing local.
- Por intermédio de um departamento de exportação que é parte de uma divisão internacional.

Organizações de exportação independentes externas: em casos onde a empresa decide não fazer seu próprio marketing e promoção internamente, existem muitos prestadores desses serviços que podem ser contratados. Exemplos são: as *trading companies* exportadoras, gerenciadoras de exportação, os comerciantes de exportação, os corretores de exportação, os representantes de exportação dos produtores, os agentes comissionados e os distribuidores de exportação (KEEGAN, 2002).

Organização de exportação no país do mercado-alvo: a empresa que quer comercializar um produto no mercado-alvo enfrenta a decisão sobre: até que ponto, ela deve se apoiar em representação direta no mercado em oposição à representação por intermediários independentes (KEEGAN; GREEN, 1999). Assim sendo, a exportação direta é utilizada quando uma empresa organiza a sua exportação por meio de um intermediário localizado no mercado-alvo ou via uma filial.

2.6.3 Exportação direta

Segundo Kotabe e Helsen (2000) as empresas que praticam a exportação direta, estabelecem seu próprio departamento de exportação e vendem os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro.

Root (1994, p. 57) define um canal de exportação direta como: “o canal de agências de marketing que conecta, a empresa fornecedora doméstica com o consumidor final no mercado estrangeiro”.

A exportação direta bem sucedida depende da viabilidade do relacionamento criado entre a empresa exportadora e o distribuidor local. Se o distribuidor no mercado estrangeiro representar outras marcas concorrentes da empresa, pode significar uma ameaça para empresa exportadora uma vez que eles enfatizam a venda das marcas onde podem obter a melhor margem de venda (JEANETTE; HENNESSEY, 2001, p. 356).

A exportação direta apresenta as seguintes vantagens e desvantagens: (KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN; GREEN, 1999; KEEGAN, 2002; ROOT, 1994).

Vantagens:

- A empresa tem maior controle sobre as operações internacionais.
- Há um potencial de vendas e lucro mais alto do que com a exportação indireta.

- Permite que a empresa construa sua própria rede de distribuição como subsidiárias de vendas.
- Existe maior probabilidade de obter feedback e informações vindas do mercado para melhorar as decisões sobre o marketing *mix*.
- Com representantes diretos, é possível decidir sobre o desenvolvimento do programa, distribuição de recursos ou mudanças nos preços a serem implementados unilateralmente.
- Existe melhor proteção de marcas registradas, patentes e outras propriedades intangíveis.

Desvantagens:

- Exige várias responsabilidades das tarefas de exportação.
- As demandas de recursos humanos e financeiros são intensas.
- Existem as tarefas do composto de marketing, identificação e escolha de mercado-alvo.
- A empresa tem que cuidar das funções de logística como: documentação, seguro, embarque e embalagem.

2.6.4 Exportação indireta

Segundo Kotabe e Helsen (2000), a exportação indireta significa que a empresa utiliza um intermediário de seu próprio país para vender no exterior. O intermediário pode ser uma empresa de administração de exportação, uma *trading* ou simplesmente um corretor. Este tipo de exportação é freqüentemente vista como uma boa estratégia experimental para testar mercados internacionais.

A exportação indireta apresenta as seguintes vantagens e desvantagens (KOTABE; HELSEN, 2000; ROOT, 1994):

Vantagens:

- ✓ • A empresa obtém conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro.
- ✓ • Apresenta menores custos de investimento.
- Envolve pouco risco.
- Não é exigido grande comprometimento de recursos.

Desvantagens:

- Existe falta de controle sobre a maneira como os produtos são vendidos no país estrangeiro.
- Vendas menores por causa da falta de um apoio adequado de vendas, decisões de preços incorretas e canais de distribuições deficientes.
- Falta de experiência do intermediário com a linha de produtos da empresa pode prejudicar as vendas.
- A imagem da marca ou o nome da exportadora podem ser destruídos por más decisões do composto de marketing tomadas pelo intermediário.

2.6.5 Exportação cooperativa/Piggyback

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p. 475), a exportação *piggyback* refere-se:

À prática pela qual empresas assumem, sob um acordo de cooperação, a responsabilidade de exportar os produtos de outras empresas. Estas compram e vendem os produtos de maneira independente, e exercem papel periférico no marketing de exportação.

Keegan e Green (1999, p. 241) definem a exportação cooperativa como: “um arranjo pelo qual um fabricante consegue distribuir seus produtos utilizando os canais de distribuição de outro, com benefício para ambas as partes”.

Portanto, a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa (local ou estrangeira) para vender seus bens no mercado estrangeiro. Esta técnica é considerada como um modo de exportação indireta, e é utilizada pelas empresas que não estão dispostas a comprometer recursos para estabelecer distribuição própria, mas desejam ter algum controle sobre suas operações no exterior (KOTABE; HELSEN, 2000).

2.7 O Composto de Marketing Internacional

Em razão deste estudo se preocupar em verificar as implicações que a estratégia de exportação tem nas decisões do composto de marketing, far-se-á uma breve revisão dos elementos do composto de marketing. Conforme citado na introdução do trabalho, o foco de atenção é a aplicação do composto de marketing no mercado *business-to-business*.

Kotler (2000, p. 37) afirma que: “o composto de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Esse composto pode ser considerado por quatro componentes básicos: produto, preço, promoção e distribuição.

Dymza (1972), ressalta que o marketing *mix* explica os inter-relacionamentos dos componentes individuais para atingir as metas da empresa. As empresas esforçam-se para atingir o *mix* ideal, ou pelo menos aquele com o qual irão alcançar os seus objetivos financeiros e de marketing. Porém, é difícil determinar o *mix* apropriado para o mercado internacional, em razão da interdependência dos componentes, da reação da concorrência, das mudanças no meio ambiente, do estado da arte no país e das dinâmicas dos consumidores. As estratégias do marketing *mix* precisam ser adaptadas às variações na economia, política, assim como aos parâmetros sociais e culturais de um país.

2.8 Produto

Os produtos de uma empresa definem seus negócios, as políticas de formação de preços, comunicação, distribuição, assim como os concorrentes e as decisões de pesquisa e desenvolvimento. Para Kotler (2000, p. 416), “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”.

Kotler (1993) hierarquiza o grau de abrangência do produto em três níveis que têm que ser considerados para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes.

- **Produto núcleo:** O que o comprador realmente deseja, o benefício ou serviço básico prestado.
- **Produto tangível:** Os atributos aparentes de um bem que, geralmente, mas nem sempre de forma exclusiva, estão presentes na sua versão física, podendo estar presentes apenas na sua forma percebida no caso de serviços. Exemplos: característica, estilo, marca, nível de qualidade, embalagem, design, textura e tamanho.
- **Produto ampliado:** Todo o conjunto de benefícios e serviços adicionais que podem ser acrescentados ao produto núcleo. Exemplos: serviço de pré-venda, serviço durante a venda, serviço de pós-venda, garantia, instalação, entrega e crédito.

Pode-se distinguir entre produtos de consumo e produtos industriais. Segundo Hutt e Speh (2002) no mercado industrial, a política de produto envolve o conjunto de todas as decisões referentes a produtos e serviços que uma empresa oferece.

Hutt e Speh (2002, p. 247) apresentam as seguintes linhas de produtos das empresas no mercado *business-to-business*.

- 1) Produto de linha ou de catálogo: São oferecidos apenas em determinadas configurações e são produzidos antes do recebimento dos pedidos. As decisões da linha de produtos referem-se à adição, exclusão ou reposicionamento de produtos dentro da linha.
- 2) Produtos feitos sob medida: Esses itens são oferecidos como um conjunto de unidades básicas, com diversos acessórios e opções.
- 3) Produtos projetados sob medida: Esses itens são criados para atender às necessidades de um determinado cliente ou de um pequeno grupo de clientes.
- 4) Serviços industriais: O comprador está adquirindo habilidade da empresa em áreas como manutenção, serviços técnicos ou consultoria gerencial.

Keegan (2002) apresenta quatro categorias de produtos, ilustrados no quadro 3.

Quadro 3: Categorias de produtos

Produto Local/ Regional	Produto Nacional	Produto Internacional	Produto Global
Produto disponível numa parte do mercado nacional, ou seja, numa certa região do país	Produto oferecido num único mercado nacional	Produto oferecido em mercados multinacionais e regionais	Produto oferecido em mercados globais, ou seja, pelo mundo inteiro

Fonte: Adaptado de Keegan (2002, p. 332)

Segundo Jain (2001, p. 317) as decisões sobre produtos no mercado internacional incluem questões como:

- Quais produtos ou linhas de produtos devem ser introduzidos nos mercados em vários países?
- Até que ponto um produto deve ser adaptado a costumes e características locais?
- Deve-se introduzir novos produtos?
- Onde se devem concentrar os investimentos de pesquisa e desenvolvimento?
- A empresa deve diversificar em áreas não relacionadas?

- Quais produtos devem ser eliminados do mercado?
- Como os produtos devem ser embalados e transportados?
- Qual política de marca deve ser adotada?
- Quais serviços pós-venda devem ser oferecidos?
- Qual garantia à empresa deve providenciar para vários produtos?

2.8.1 Qualidade do produto

Gaither e Frazier (2002, p. 489) constata que “a qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende a suas expectativas”. Para Hutt e Speh (2002) a qualidade pode ser entendida como: 1) conformidade a padrões de especificações técnicas; 2) gerenciamento de qualidade total e satisfação do cliente; 3) percepção de valor do cliente. Por sua vez, Gale (1996) define qualidade percebida pelo mercado como a opinião dos clientes sobre os produtos ou serviços, comparativamente com os da concorrência, enquanto o valor percebido é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo do produto ou serviço.

Hutt e Speh (2002, p. 245) ressaltam que o aumento da competição global e as crescentes expectativas dos clientes fazem da qualidade do produto e do valor para o cliente, importantes prioridades estratégicas para os profissionais de marketing. Empresas atuando no mercado internacional estão exigindo a certificação de padrões de qualidade estabelecidos pela *International Standards Organisation* (ISO) como pré-requisito para negociações com fornecedores.

Gaither e Frazier (2002, p. 490) sugerem algumas dimensões que os clientes utilizam para avaliar a qualidade de produtos.

- Desempenho: quão bem o produto ou serviço desempenha o uso esperado pelo cliente.
- Características: as características especiais que atraem os clientes.
- Confiabilidade: a probabilidade de quebra, mau funcionamento ou a necessidade de conserto.
- Utilidade: a velocidade, o custo e a conveniência de consertos e manutenção.
- Durabilidade: o tempo ou o uso necessário antes de ser preciso efetuar um conserto ou substituição.
- Aparência: os efeitos nos sentidos humanos, visão, tato, paladar, olfato e audição.

- Atendimento ao cliente: como os clientes são tratados antes, durante e depois da venda.
- Segurança: quanto o produto protege os usuários antes, durante e depois do uso.

2.8.2 Embalagem

Czinkota e Ronkainen (2001, p. 319) afirmam que a embalagem tem três funções principais: proteção, promoção e conveniência para o usuário. O gerente de marketing internacional preocupa-se em garantir que o produto chegue ao usuário final na forma planejada. A embalagem varia de acordo com o modo, as condições e a duração do transporte²⁰.

Dentro desta ótica, as empresas no setor siderúrgico, utilizam a embalagem para protegerem os produtos contra oxidação porque os produtos permanecem em alto mar por longos períodos. O aspecto promocional da embalagem não se aplica no contexto da indústria siderúrgica, por se tratar de um produto industrial com demanda inelástica as vendas não dependem diretamente desse tipo de promoção.

2.8.3 Estratégias alternativas de produto²¹

Segundo Keegan e Green (1999, p. 336), quando uma empresa tem uma base única de produto/mercado pode escolher entre cinco alternativas estratégicas para ampliar sua base para outros mercados:

1) Extensão de produto e de comunicação (dupla extensão)

Esta estratégia implica vender exatamente o mesmo produto, com a mesma publicidade e apelos promocionais usados no país de origem.

A estratégia surge da orientação etnocêntrica, onde a empresa assume que os mercados são iguais, e tem um enorme apelo para as empresas globais. Esta abordagem é freqüentemente, preferida pelas novas entrantes na arena global assim como por empresas pequenas com recursos limitados.

Os benefícios envolvem economia de escala na fabricação e na padronização da comunicação de marca e a redução de custo associada a esse método.

A desvantagem é que ela desagrade os consumidores estrangeiros que podem mudar para uma marca concorrente local ou estrangeira melhor ajustada às suas necessidades.

²⁰ Transit time no original

²¹ product design strategies no original

2) Extensão de produto e adaptação das comunicações

Nesta estratégia a empresa oferece o mesmo produto para um mercado estrangeiro mas adapta a comunicação por causa das diferenças culturais e o ambiente competitivo.

A estratégia é aplicável quando um produto preenche uma necessidade diferente, apela para um segmento também diferente, ou executa uma função diferente, sob condições de uso iguais ou semelhantes às do mercado nacional, sendo necessário unicamente o ajuste das comunicações de marketing. Portanto, o mesmo produto físico pode servir para uma função ou um uso diferente daquele para o qual foi originalmente criado.

Um ponto forte desta estratégia é o fato de que o seu custo de implementação é relativamente baixo, uma vez que o produto não muda, evitam-se também os custos de pesquisa de desenvolvimento, preparação da fabricação, e estoques relacionados a adições à linha de produto. Os únicos custos são os relacionados à identificação das diferentes funções de produto e à revisão das comunicações de marketing.

3) Adaptação do produto – extensão da comunicação

Esta estratégia implica estender, sem mudança, a estratégia básica de comunicação do mercado de origem, ao mesmo tempo em que tenta se adaptar o produto às condições locais. É praticada por empresas policêntricas que vêm os mercados em vários países como únicos e diferentes.

4) Adaptação do produto e das comunicações (dupla adaptação)

Esta opção é motivada pelas diferenças entre ambientes culturais e físicos nos países, assim como pelas variações nas preferências dos consumidores.

A estratégia de dupla adaptação é utilizada pelas empresas geocêntricas, que vêem semelhanças e diferenças entre países e mercados, e procuram criar uma estratégia global capaz de responder plenamente às necessidades e desejos locais.

5) Invenção do produto

A estratégia de invenção de produto é adotada quando uma simples adaptação não atende as necessidades dos consumidores. Aplica-se em casos onde os consumidores têm poder aquisitivo limitado, e a empresa tem que desenvolver um produto inteiramente novo para satisfazer as necessidades ou o desejo desse consumidor, a um preço acessível.

Nesse contexto, Czinkota e Ronkainen (1998, p. 308) salientam que, uma empresa tem quatro alternativas básicas de abordagem do mercado internacional:

- 1) Vender o produto como está (sem nenhuma alteração) no mercado internacional.
- 2) Modificar os produtos para vários países e regiões.
- 3) Desenhar novos produtos para mercados estrangeiros.
- 4) Incorporar todas as diferenças dentro de um *design* de produto e introduzir um produto global.

2.9 Preço

O preço tem um papel importante na estratégia de marketing de uma empresa. Determinar um preço adequado pode fazer a diferença entre lucros e perdas. Frequentemente, as empresas perdem muito dinheiro, em nível mundial, por não entenderem o valor que elas proporcionam para clientes individuais. Com o aumento de clientes e concorrentes que operam globalmente, a complexidade das decisões de preço aumenta e cria uma ameaça para a situação financeira da empresa (DOLAN; SIMON, 1996).

Segundo Kotler (1994, p. 425) o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita, uma vez que os outros elementos (produto, distribuição e comunicação) produzem custos. A meta da maioria das estratégias de marketing é fixar um preço que corresponda à percepção de valor do produto para o cliente e que, ao mesmo tempo, cubra todos os custos e proporcione uma margem de lucro (KEEGAN; GREEN, 1999).

De acordo com Dolan e Simon (1996, p. 4) uma pesquisa revela que o preço é o problema que mais pressiona os gerentes. A complexidade da determinação de preços na exportação é causada pelos seguintes fatores:

- Existe um número grande de variáveis que afetam o estabelecimento de preços internacionais.
- Os clientes que estão procurando suprimento em nível mundial estão se tornando cada vez mais informados e poderosos por causa da existência de melhores informações pela Internet e isto limita a flexibilidade dos gerentes no estabelecimento de preços entre vários mercados.

- A tecnologia permite que a informação de preços seja transparente, tornando mais fácil o acesso a esses dados pelos clientes, isto cria uma necessidade de um preço padronizado.

2.9.1 Uma visão geral sobre o processo de precificação

Os lucros são determinados pelo volume de vendas, preço e custos. Representados na seguinte fórmula: $\text{Lucro} = \text{Volume de vendas} \times (\text{Preço} - \text{Custos})$.

Freqüentemente, os gerentes investem mais recursos e atenção em minimizar custos e se esquecem do preço. No entanto, para se ter sucesso na determinação de preços, os gerentes não devem deixar o controle do preço para o mercado ou para os concorrentes, é necessário que se coloque mais ênfase na criação de valor para o cliente considerando seus desejos e a oferta e apresentação dos produtos e preços da concorrência (DOLAN; SIMON, 1996, p. 8).

Dolan (1995) comenta que a política de preço de uma empresa deve estar de acordo com a estratégia geral de marketing, e as informações relevantes para a precificação têm que ser consideradas de maneira coordenada. Para os gerentes melhorarem a capacidade da empresa em termos de precificação, eles devem colocar o foco no processo, e não no resultado.

O autor menciona os seguintes critérios que podem servir de guia para o processo de precificação (DOLAN, 1995): .

- Avaliar o valor que o cliente confere ao produto/serviço;
- Enxergar variações na forma como os consumidores avaliam o produto, por exemplo, intensidade de uso;
- Avaliar a sensibilidade a preço dos clientes;
- Identificar uma estrutura de precificação mais favorável, por exemplo, descontos por quantidade;
- Avaliar a reação dos concorrentes;
- Monitorar os preços praticados;
- Avaliar a reação emocional dos clientes;
- Analisar se os lucros valem o custo de atendimento.

Krishnamurthi (*in* IACOBUCCI, 2001, p. 301) descreve algumas considerações para o estabelecimento de preços de forma eficaz:

- Deve refletir os objetivos estratégicos (lucratividade, participação do mercado ou orientação para o mercado);
- Deve refletir o cliente alvo;
- Deve refletir o posicionamento do produto;
- Deve refletir a posição competitiva;
- Deve levar em consideração os custos e observar que a variável custo é a base de funcionamento de uma organização;
- Deve fazer considerações em relação ao canal;
- Deve compreender o ciclo de vida do produto.

2.9.2 Fatores relacionados à determinação de preços

Segundo Krishnamurthi (*in* IACOBUCCI, 2001), os fatores que têm um papel importante na determinação de preços são: custo, valor para o cliente, competição, canal de distribuição e regulamentação do governo.

a) Custo

O custo variável de um produto é à base do estabelecimento de preços. O teto é o valor que um cliente está disposto a pagar. Os custos fixos por unidade são maiores quando menores forem as vendas, portanto, quanto menores as vendas, maiores serão os preços. No entanto, um aumento no preço pode resultar em volume de vendas ainda menores, o que levará a um aumento adicional dos preços, já que os custos fixos por unidade aumentam nesses casos.

b) Valor para o cliente

De acordo com Anderson, Jain e Chintagunta, *apud* Krishnamurthi, (*in* IACOBUCCI 2001, p. 313) o valor é definido como:

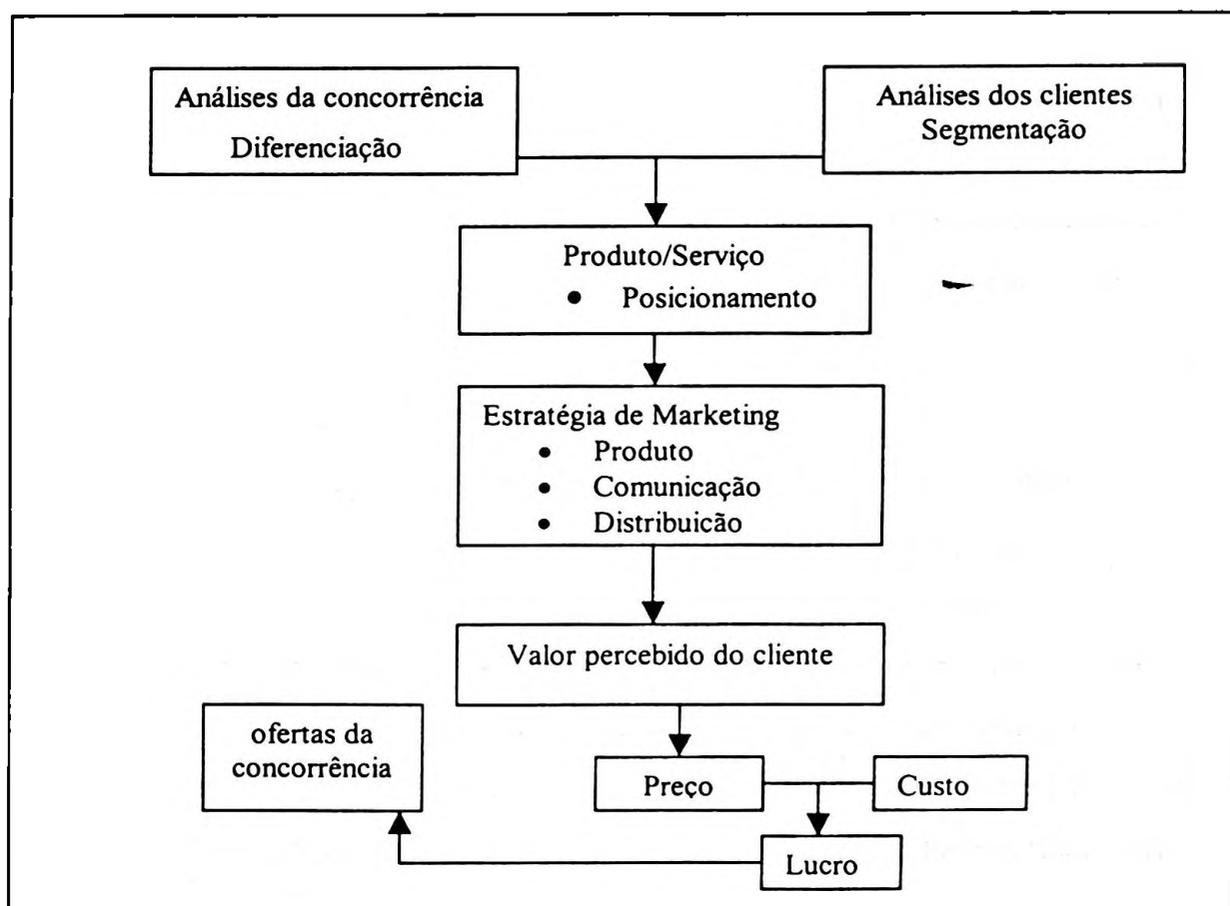
A validade percebida em unidades monetárias, de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais/técnicos e psicológicos, recebidos pelo cliente em troca do preço pago por um produto oferecido, levando em consideração os oferecimentos e os preços da concorrência.

Os benefícios econômicos resultam do preço e de um aumento da produtividade. Já os benefícios funcionais são conseguidos por meio das características do produto. Exemplos de benefícios psicológicos são: satisfação, conforto, confiabilidade, segurança, tranquilidade, controle, potência, relacionamentos, marca, entre outros.

Para se entender o papel do valor para o cliente, é preciso segmentar o mercado por tipo de consumidor. Os benefícios para o cliente em cada segmento conduzirão à elaboração de um projeto adequado do produto, à seleção dos canais de distribuição e dos meios de comunicação e à elaboração dos preços.

A figura 7 ilustra o papel do valor do cliente percebido na precificação. Primeiro a empresa analisa os concorrentes para identificar oportunidades de diferenciação, e analisa os consumidores para segmentar o mercado. Em seguida, o produto, é posicionado no mercado e os elementos do marketing *mix* que proporcionam valor são acrescentados. No momento que o produto é comparado com a oferta dos concorrentes, determina-se o valor que o cliente percebe no produto. O valor percebido é o preço máximo que um cliente está disposto a pagar por ele.

Figura 7: Valor percebido e o processo de precificação



Fonte: Adaptado de Dolan e Simon (1996, p. 9)

Valor percebido no mercado *business-to-business*

No mercado *business-to-business*, quando os membros de um centro de compras selecionam um produto, eles estão comprando um certo nível de qualidade, serviços técnicos e de confiabilidade de entrega. Outros elementos que podem ser considerados importantes são a

reputação do fornecedor, o sentimento de segurança, amizade e outros benefícios pessoais, que surjam do relacionamento comprador-vendedor (HUTT; SPEH, 2002, p. 321). Os benefícios de um determinado produto têm graus variados de importância para os diversos segmentos de mercado e para os diferentes indivíduos que compõem o centro de compras. Segundo Hutt e Speh (2002), os benefícios que provêm da escolha de um fornecedor específico podem ser:

- Funcionais - características do produto que podem ser atraentes para o pessoal técnico.
- Operacionais – durabilidade, confiabilidade e qualidade desejada pelos gerentes de produção.
- Financeiros – condições e oportunidades favoráveis para a economia de custos, importantes para gerentes de compras e “*controllers*”.
- Pessoais – status, risco reduzido e satisfação pessoal.

c) Concorrência

O preço ajuda a definir o posicionamento competitivo de um produto, ou seja, como o produto é visto pelos clientes e quais os produtos com quem ele concorre diretamente. Dependendo do segmento de mercado selecionado como alvo, é preciso manter-se dentro de uma faixa de preço competitivo. A concorrência tem os seguintes efeitos no preço: Krishnamurthi (*in* IACOBUCCI, 2001, p. 319).

- A competição pressiona os preços para baixo.
- A competição significa um número maior de substitutos, dando aos clientes um número maior de opções e aumentando a sensibilidade ao preço.
- A competição nos estágios de lançamento e de crescimento do ciclo de vida de um produto eleva as dimensões de mercado e não pressiona muito os preços.
- A pressão competitiva sobre os preços começa a aumentar quando os clientes tornam-se mais experientes e a capacidade de produção e de entrega dos vendedores aumenta.
- A pressão competitiva sobre preços aumenta à medida que o crescimento do mercado começa a tornar-se mais lento e que os participantes começam a disputar uma fatia maior do mercado.
- As pressões sobre os preços são, muitas vezes, reprimidas quando a concentração de mercado é elevada.
- A competição força os participantes mais fracos a deixar o mercado e permite às empresas com melhor gerência prosperar.

d) Canal de distribuição

As empresas que usam a Internet como canal de vendas diretas têm uma margem de lucros maior do que as empresas que utilizam uma série de canais de distribuição, isto acontece porque as empresas que vendem indiretamente são obrigadas a dividir uma parte de sua margem com os intermediários do canal de distribuição.

e) Regulamentação

O governo pode afetar o estabelecimento de preços das seguintes formas:

- Estabelecer impostos e políticas tarifárias;
- Estabelecer quotas de importação/exportação;
- Impor pagamentos de subsídios e de concessão de patentes;
- Estabelecer parâmetros para o estabelecimento de preços;
- Definir quantidades que podem ser produzidas de determinado produto;
- Impor regras *anti-dumping*.

2.9.3 Estratégias de fixação de preços

De acordo com Czinkota e Ronkainen (1998, p. 336), “o escopo das situações de preço, variam de acordo com o grau do envolvimento internacional e o tipo de mercado existente”. Esses mesmos autores mencionam as alternativas para a fixação do preço pela primeira vez, quais sejam: *skimming*, retenção do mercado e penetração.

Skimming: Preço máximo no mercado

Skimming tem o objetivo de atingir a maior contribuição possível em um período curto. A estratégia é utilizada na fase introdutória do ciclo de vida do produto, quando a capacidade de produção e a concorrência são limitadas. O preço vai gradualmente diminuindo à medida que mais segmentos são atingidos e o produto torna-se mais disponível. O sucesso da estratégia de *skimming* depende da habilidade e a rapidez da reação competitiva (CZINKOTA; RONKAINEN, 1998, p. 336).

Segundo Keegan e Green (1999, p. 355) esta estratégia é uma tentativa deliberada de atingir um segmento do mercado que esteja disposto a pagar um preço mais alto por um produto. A meta é maximizar a receita sobre um volume limitado, adequar a demanda à oferta disponível e reforçar as percepções dos clientes em relação ao alto valor do produto. Isto é feito nos casos onde o preço é parte da estratégia total do posicionamento do produto.

Retenção do mercado

Esta abordagem é utilizada quando produtos similares já existem no mercado. O preço final é determinado com base em preços competitivos, e o custo da produção e marketing são ajustados ao preço final. É necessário que o exportador tenha um bom conhecimento dos custos dos produtos, assim como a certeza que o ciclo de vida do produto é suficientemente longo para garantir sua entrada no mercado (CZINKOTA; RONKAINEN, 1998, p. 337).

Penetração

Os autores, Czinkota e Ronkainen (1998, p. 337) comentam que, quando esta abordagem é utilizada, o produto é oferecido a um preço baixo com a intenção de gerar um volume alto de vendas e obter uma grande participação no mercado, que compensará o retorno menor por unidade. Para esta abordagem ser efetiva, é necessário que o mercado tenha volumes grandes, e que os consumidores sejam sensíveis a preços, de modo que uma diminuição nos custos de produção e de marketing, aumentem os volumes de vendas. A premissa básica desta estratégia é que o preço baixo vai aumentar as vendas, o que, no entanto, nem sempre ocorre.

Keegan e Green (1999) constataam que é pouco provável que as empresas exportadoras iniciantes utilizem a fixação de preços por penetração, pelo fato delas não poderem absorver as perdas ocorridas de produtos vendidos com prejuízo.

2.9.3.1 Fixação de preços internacionais

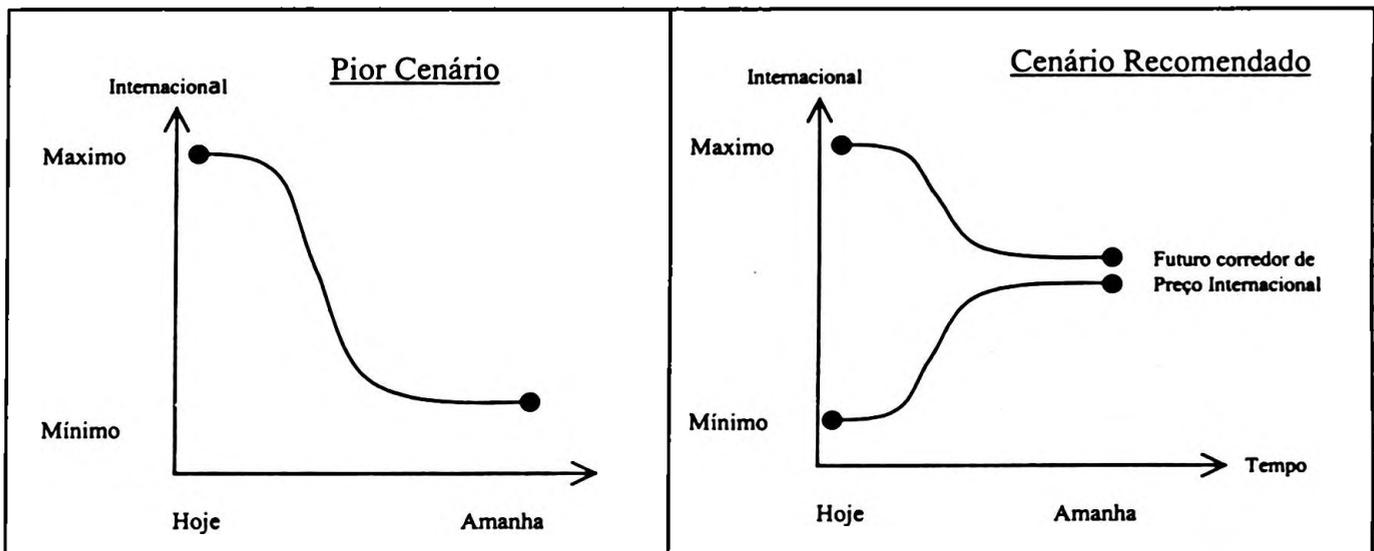
Dolan e Simon (1996, p. 141) constataam que apesar das forças da globalização incentivarem a padronização de preços, a fixação de preços internacionais ainda continua a ser uma área que requer adaptação. Portanto, a arte da precificação internacional está em encontrar a melhor opção entre adaptação e padronização.

Os autores propõem, o estabelecimento de uma amplitude de preço internacional que leva em consideração as diferenças entre os países e as pressões para alinhamento de preços internacionais. A amplitude de preços tem que considerar o tamanho do mercado e as elasticidades de preço dos países individuais, importação cinzas resultando das diferenças dos preços, câmbio, custos dentro dos países assim como os dados sobre a competição e distribuição.

A figura 8 ilustra o cenário recomendado. A primeira proposta, de operacionalização mais simples e admitida como menos adequada, implica alinhar os preços ao menor ou ao maior denominador comum. O nivelamento pelo maior preço é recomendado quando o preço baixo

num país pequeno prejudica a prática de um nível de preço alto num outro país maior, pois, neste caso, o mais adequado, em termos financeiros, seria perder participação de mercado ou retirar-se completamente do país pequeno. A segunda proposta implica, aumentar certos preços e diminuir outros, para que se estabeleça uma linha de preço aceitável, o chamado “corredor de preço”.

Figura 8: Desenvolvimentos possíveis nos preços internacionais



Fonte: Dolan e Simon (1996, p. 155)

Dentro desta ótica, Keegan e Green (1999, p. 373) destacam três posições alternativas que podem ser adotadas por uma empresa para a fixação de preços internacionais:

1) Por Extensão/Etnocêntrica: Esta estratégia requer que o preço de um item seja o mesmo no mundo todo, e que o importador absorva as tarifas de fretes e de importação. Esta abordagem tem a vantagem de ser extremamente simples, dado o fato que nenhuma informação sobre condições competitivas ou do mercado é necessária para sua implementação. Tem como desvantagem o fato de que a fixação de preços por extensão não responde às condições competitivas e de cada mercado nacional e, portanto não maximiza os lucros da empresa em cada mercado nacional ou em nível global.

2) Por adaptação/Policêntrica: Esta abordagem permite que gerentes de subsidiárias ou parceiras estabeleçam o preço que julgarem mais apropriado em determinadas circunstâncias. É sensível a condições locais, mas apresenta problemas de oportunidades de arbitragem de produtos nos casos em que as disparidades nos preços do mercado local excedam os custos de transporte e de tarifas alfandegárias que separam os mercados. Quando tal condição ocorre, pode-se aproveitar as oportunidades geradas pelas

disparidades de preços, comprando no mercado de preço mais baixo e vendendo no mercado mais caro.

3) Por invenção/Geocêntrica: A estratégia de preço por invenção ocorre quando a empresa fixa um preço único no mundo inteiro e adota uma posição intermediária nas decisões de preços das subsidiárias. Baseia-se na pressuposição de que, em cada mercado local, existem fatores próprios como: custos locais, níveis de renda, concorrência e estratégia de marketing local, que devem ser reconhecidos para se chegar a uma decisão de preços.

2.9.3.2 Fixação de preços para exportação

Segundo Czinkota e Ronkainen (1998) a fixação de preços para exportação é influenciada por fatores internos e externos, assim como pela interação entre eles. Os fatores internos envolvem a filosofia da empresa, alvos e objetivos, os custos do desenvolvimento, produção e de marketing assim como a natureza da indústria e do produto para exportação.

Os fatores externos são relacionados aos mercados internacionais em geral ou a um mercado-alvo específico e envolvem fatores como: clientes, regulamentações, competição e aspectos financeiros sobre o câmbio.

Keegan e Green (1999) constatam que as decisões de preços são afetadas por fatores como: flutuações da moeda, ambientes inflacionários, controles e subsídios governamentais e comportamento competitivo.

As variáveis que tem influência importante no preço da exportação foram pesquisadas por Cavusgil (1988).

- A natureza do produto/indústria: que envolve o nível de concorrência, e fatores específicos da indústria como as flutuações drásticas no preço de matérias primas, e práticas predatórias de *pricing*.
- O local da fábrica: as empresas que têm instalações de produção perto dos clientes estrangeiros têm mais flexibilidade nos seus respectivos mercados e conseguem facilmente responder a flutuações de moedas no mercado.
- O canal de distribuição: o canal de distribuição escolhido impacta nos custos. O canal de distribuição indireto tem custos adicionais como: administração, manutenção de relacionamentos, promoção, serviços de frete e custos de desconto. No entanto, no

canal direto, existem menos custos e o fornecedor tem o controle e a flexibilidade para fixar os preços em nível individual.

- As atitudes dos administradores impactam no estabelecimento dos preços de exportação.
- O local e ambiente (financeiro, político, econômico) do mercado estrangeiro.
- As regulamentações do governo.

Cavusgil (1988) menciona três abordagens que as empresas podem escolher para estabelecer preços de exportação:

a) Margem sobre custo²²

Nesta estratégia, a tabela de preços para mercados estrangeiros é estabelecida por meio da soma dos custos do cliente internacional com uma margem total nos custos domésticos de fabricação. O custo final para o cliente inclui: custos administrativos, de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de transporte, seguro, embalagem, marketing, documentação e de taxas de alfândega e também as margens de lucro para o distribuidor e o fabricante. Embora este tipo de *pricing* assegure a margem, o preço final pode ser tão alto que chega a comprometer a competitividade da empresa nos mercados estrangeiros principais.

Segundo Root (1994, p. 180) esta estratégia apresenta uma fraqueza. Ela é orientada somente para o custo, portanto ignora a demanda e a concorrência no mercado estrangeiro e assume que o preço não vai ter efeito nos volumes de venda.

b) Margem sobre o custo flexível²³

A estratégia de margem sobre o custo flexível é idêntica à estratégia de margem sobre o custo para estabelecer preços. O seu objetivo primário é o lucro. Porém, a estratégia margem sobre o custo flexível permite variações de preço em circunstâncias especiais. Por exemplo, a concessão de descontos que dependem do cliente, o tamanho da encomenda, ou a intensidade de competição.

²² rigid cost plus strategy no original

²³ flexible cost plus strategy

c) Estratégia incremental dinâmica²⁴

Na estratégia do custo incremental dinâmica, os preços são obtidos subtraindo os custos fixos de produção, P & D e do mercado interno²⁵ do custo total. Além disso, os custos de marketing, de mercado interno e de promoção também são subtraídos.

Esta estratégia baseia-se na hipótese de que os custos fixos e variáveis do mercado doméstico ocorreram independentemente da exportação. Portanto, só os custos variáveis e de movimentação internacional devem ser recuperados nos produtos exportados. Uma empresa é, portanto, capaz de manter margens de lucro embora exportando ou vendendo seus produtos abaixo da margem praticada no mercado interno. Supõe-se também que existe capacidade excedente de produção, e que os produtos exportados não poderão ser vendidos ao custo total. As empresas podem, portanto, abaixar os seus preços e serem competitivas em mercados onde seria proibitivo entrar.

2.9.4 Cotação de preços de exportação

As cotações de preços padronizadas são muito utilizadas nas exportações. Elas definem a relação legal entre o exportador e o importador. Por exemplo, a especificação de quem detém a propriedade dos bens em trânsito, em que momento a propriedade passa da responsabilidade da exportadora para a importadora e quem paga as taxas de remessa (ROOT, 1994). O *Incoterms*²⁶ é um acrônimo que está em vigor desde 1990 e representa as definições padronizadas aceitas internacionalmente para as condições de venda pela *International Chamber of Commerce* (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 478).

Os autores (ROOT, 1994; KOTABE; HELSEN, 2000) mencionam as seguintes condições de embarque:

- **Ex Factory:** O exportador fixa um preço que aplica somente no local da sua fábrica. O importador paga todos os custos e assume toda a responsabilidade de movimentação dos bens destinados ao exterior.
- **Free Alongside Ship (FAS):** O exportador fixa um preço, desde a entrega dos bens até o custo do navio. Os custos de embarque, transporte oceânico, seguro, descarga e

²⁴ dynamic incremental strategy no original

²⁵ domestic overhead no original

²⁶ International Commercial Terms

armazenagem no porto e o transporte até o local indicado pelo importador correm por conta do exportador.

- **Free on Board (FOB):** Além dos compromissos da modalidade FAS corre por conta do exportador o carregamento dos bens dentro do navio a ser usado para o transporte oceânico e o preço cotado por ele reflete esse custo. Esta opção só facilita a transação para o exportador, porque passa os restos dos custos para o importador.
- **Cost Insurance Freight (CIF):** O exportador fixa um preço que inclui o custo dos bens, o seguro, e todos os custos de transporte para o porto destinatário. Os custos CIF são influenciados pelas tarifas portuárias, de desembarque, armazenagem, estocagem, guindaste, espera no porto, certificado de origem, certificado de peso, frete até o próximo porto, seguro entre outros. Esta cotação de preços é a melhor opção porque é fácil para o exportador preparar e para o importador calcular os seus custos.
- **Cost and Freight (CFR):** O exportador cota um preço que inclui o seguro e todos os custos de transporte e de desembarque. O seguro e a escolha da seguradora ficam a cargo do importador.
- **Delivery Duty Paid (DDP):** O exportador entrega os bens com todos os custos alfandegários pagos, incluindo o transporte das docas até o porto indicado pelo importador.

2.9.5 Influência ambiental sobre as decisões de preços

De acordo com Keegan e Green (1999, p. 363) as decisões de preços são influenciadas por fatores ambientais como: flutuações da moeda, inflação, controles e subsídios do governo e comportamento competitivo.

a) Flutuação da moeda

Ajustes de preços podem ser apropriados quando as moedas ficam mais fortes ou mais fracas. Os aumentos de preços são repassados para clientes internacionais sem reduções significativas no volume de vendas. Para manterem-se preços competitivos em mercados cuja valorização da moeda é um fator importante para a fixação de preço, podem-se adotar as seguintes abordagens (KEEGAN; GREEN, 1999, p. 364):

- Em casos onde o mercado é mais competitivo, as empresas do país com moeda forte muitas vezes absorvem o aumento de preços, mantendo os preços do mercado internacional nos níveis anteriores à valorização da moeda.
- Na prática, um fabricante e seu distribuidor podem trabalhar juntos para manter a participação no mercado internacional. Uma das duas partes (ou ambas) pode decidir receber uma porcentagem de lucros mais baixa.
- O distribuidor pode decidir comprar maior quantidade de produto para conseguir descontos por volume ou manter estoques pequenos se o produtor poder oferecer entregas *just-in-time*.
- Se a moeda de um país enfraquece em relação à moeda do parceiro comercial, um produtor no país com a moeda mais fraca pode cortar os preços das exportações para aumentar a participação do mercado ou deixar os preços inalterados para obter maiores margens de lucro.

Dolan e Simon (1999, p. 154) têm as seguintes recomendações sobre o processo de precificação em situações de flutuações do câmbio:

- Se o câmbio flutua, não é ideal manter o preço na moeda do consumidor constante, nem seria ideal manter a margem de contribuição de unidade²⁷ na moeda do fornecedor. No entanto, devem ser ajustados ambos os parâmetros, de forma que ambos os parceiros possam compartilhar as desvantagens ou os benefícios da flutuação do câmbio.
- Quando a moeda do fornecedor está em baixa, o preço no câmbio do cliente tem que ser aumentado “moderadamente²⁸” e vice versa quando a moeda está em alta.
- A situação competitiva tem que ser considerada quando se toma decisão de preços no contexto de flutuações do câmbio.

O quadro 4 ilustra as estratégias de precificação em condições de flutuação de câmbio.

²⁷ Unit contribution margin no original

²⁸ significa que as opções no extremo tem que ser evitadas

Quadro 4: Estratégias de precificação em condições de flutuação de câmbio

Quando a moeda doméstica é fraca	Quando a moeda doméstica é forte
Enfatize os benefícios do preço	Pratique a competição de <i>nonprice</i> melhorando qualidade, entrega e serviço pós-venda
Expanda a linha de produtos e acrescente características mais caras	Melhore a produtividade e pratique rigorosamente a redução de custos
Deixe o suprimento e a produção no mercado doméstico	Mude o suprimento e a produção para o mercado no estrangeiro
Explore as oportunidades de exportação em todos os mercados	Priorize exportações para países com moedas relativamente fortes
Faça comércio convencional de dinheiro em troca de bens ²⁹	Opere em “ <i>countertrade</i> ” com países que têm uma moeda fraca
Use a abordagem de custo total, mas use o custo marginal para penetrar novos mercados competitivos	Corte as margens de lucro e use a estratégia de custo marginal (<i>marginal cost pricing</i>)
Faça imediatamente a repatriação de receitas estrangeiras ³⁰	Mantenha a renda ganha no estrangeiro (<i>host country</i>); recebimentos lentos ³¹
Minimize as despesas feitas na moeda local (<i>host country</i>)	Maximize as despesas na moeda local (<i>host country currency</i>)
Compre os serviços necessários (propaganda, seguro, transporte, etc.) no mercado doméstico	Compre os serviços necessários no estrangeiro e pague com a moeda local
Minimize empréstimos locais	Peça emprestado dinheiro necessário para expansão no mercado local
Cobre os clientes estrangeiros em moeda doméstica ³²	Apresente as contas dos clientes estrangeiros no câmbio deles ³³

Fonte: Cavusgil (1988)

²⁹ conduct conventional cash-for-goods trade no original

³⁰ speed repatriation of foreign-earned income and collections no original

³¹ Keep the foreign earned income in host country, slow collections no original

³² bill foreign customers in domestic currency no original

³³ bill foreign customers in their own currency no original

b) Ambientes inflacionários

“A inflação, ou um aumento persistente nos níveis de preços, é um fenômeno mundial e exige ajustes de preços periódicos” (Keegan e Green, 1999, p. 364). Os ajustes são forçados pelos custos crescentes que precisam ser cobertos por preços de venda maiores. A fixação de preços num ambiente inflacionário tem como requisito essencial, a manutenção das margens de lucro operacionais. Quaisquer que sejam as práticas de contabilidade de custos, se uma empresa mantiver suas margens de lucro bruto e operacional, estará protegida eficientemente dos efeitos da inflação.

A prática de contabilidade mais adequada em condições de preços crescentes é o método LIFO (*last-in, first-out*/último a entrar, primeiro a sair), que utiliza o preço de aquisição de matéria prima mais recente como base para o custo do produto vendido. Ao contrário o método tradicional de custeio FIFO (*first-in, first-out*/primeiro a entrar, primeiro a sair) não é muito apropriado para uma situação inflacionária.

c) Controles e subsídios governamentais

Quando um governo limita a liberdade de ajuste de preços dos administradores, a manutenção de margens fica definitivamente comprometida e a lucratividade da empresa é ameaçada. Em condições de alta inflação e escassez de moeda estrangeira, os governos impõem medidas como o uso de controles de preços amplos ou seletivos.

De acordo com, Keegan e Green (1999, p. 365-366):

Quando são impostos controles seletivos, as empresas estrangeiras são mais vulneráveis ao controle do que as empresas locais, em particular, se não tiverem a influência política sobre as tomadas de decisões governamentais que os administradores locais possuem. O controle governamental também pode ser em forma de exigências aos importadores de depósitos prévios à vista.

Significando que, se exige que a empresa retenha fundos na forma de depósitos sem renda de juros, por um período específico de tempo se tiver interesse em importar produtos.

Tais exigências criam claramente um incentivo para que a empresa minimize o preço do produto importado, preços mais baixos representam depósitos menores. Outras exigências governamentais que afetam as decisões de preços são regras de transferência de lucros que restringem as condições sob as quais lucros podem ser transferidos para fora do país. Sob essas regras, um alto preço de transferência pago por produtos importados por uma empresa associada pode ser interpretado como um dispositivo para transferir lucros para fora do país. Subsídios do governo também podem forçar uma empresa a fazer uso estratégico de fontes externas de produtos para conseguir preços competitivos (KEEGAN; GREEN, 1999, p. 366).

d) Comportamento competitivo

A ação competitiva dos concorrentes afeta a decisão do preço. Se os concorrentes não ajustarem seus preços em resposta a um aumento de custos, a administração, mesmo ciente dos efeitos sobre as margens operacionais, está restringida em sua capacidade de ajustar os preços de acordo. Ao contrário, se os concorrentes estiverem produzindo ou comprando em um país de baixo custo, pode ser necessário cortar preços para permanecer competitivo (KEEGAN; GREEN, 1999, p. 367).

e) Dumping

Segundo Keegan e Green (1999, p. 361) *dumping* é definido como: “a venda de produto importado por um preço mais baixo que o normalmente cobrado num mercado doméstico ou país de origem”. *Dumping* predatório refere-se a uma tática onde uma empresa estrangeira vende intencionalmente sem lucros em outro país para aumentar sua participação no mercado, em detrimento dos produtores domésticos, criando uma guerra de preços.

Por outro lado, *dumping* não-intencional é o resultado de defasagens de tempo entre as datas de venda, carregamento e a chegada do produto. Devido ao câmbio, os preços podem mudar de tal forma que o preço final venha a ser menor que o custo de produção ou menor que o preço no mercado local. Os consumidores podem interpretar o preço baixo como sinal de má qualidade, enquanto os concorrentes podem perceber o preço baixo como um movimento agressivo para conquistar participação no mercado, causando uma guerra de preços. Os governos podem achar isso uma ilegalidade e acusar a empresa de *dumping*, passam, então, a usar a legislação do *dumping* como um dispositivo legítimo para proteger os empreendimentos locais das práticas de preços predatórias por parte de empresas estrangeiras.

Esta situação é observada nos mercados da América latina, onde os excessos de capacidade instalados no Japão e na Europa costumam ser vendidas a preço de *dumping*. Para se proteger contra o *dumping*, os governos tem colocado restrições nas importações (CASTELO BRANCO *apud* SILVA, 2000).

2.10 Comunicação

Comunicação de marketing. – o “P” de promoção do marketing *mix* – refere-se a todas as formas de comunicação usadas por organizações para informar, lembrar, explicar, persuadir e influenciar as atitudes e o comportamento de compra de clientes e de outras pessoas (KEEGAN; GREEN, 1999, p. 403).

Kotler (2000, p. 570) salienta que o *mix* de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais de comunicação:

- 1) Propaganda: “qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado”.
- 2) Promoção de vendas: “uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço”.
- 3) Relações públicas e publicidade: “uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos”.
- 4) Vendas pessoais: “interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos”.
- 5) Marketing direto: “utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta” (BENNET *apud* KOTLER, 2000, p. 570).

Por sua vez, Keegan (2002, p. 436) comenta que feiras e exposições são particularmente utilizadas para produtos industriais em mercados internacionais. As feiras de comércio internacional oferecem as empresas, a oportunidade de identificar e recrutar exportadores/importadores e agentes, assim como fazer contato com agências de comércio de governos estrangeiros.

O patrocínio é usado para aumentar a consciência e auto-estima, construir a identidade da marca, enfatizar o posicionamento da marca e de vendas e evitar restrições de propaganda em alguns países (KEEGAN, 2002, p. 437).

Czinkota e Ronkainen (1998, p. 356) destacam duas ferramentas básicas de comunicação utilizadas nos negócios internacionais.

- Vendas em massa via jornais de negócios e empresas, mala direta, feiras e missões comerciais.
- Vendas pessoais, que traz o profissional de marketing frente-a-frente com o consumidor final.

2.10.1 Propaganda no mercado *business-to-business*

De acordo com Hutt e Speh (2002, p. 338): “a propaganda e promoção de vendas raramente são empregadas sozinhas, no ambiente de *business-to-business*, mas estão entrelaçadas com a estratégia total de comunicação - especialmente com a venda pessoal”.

A propaganda empresarial tem as seguintes contribuições (HUTT; SPEH, 2002):

- Apóia os esforços de venda pessoal ao tornar a empresa e o produto conhecidos para potenciais compradores, resultando em maior sucesso nas vendas globais;
- Faz com que toda a estratégia de marketing seja mais eficiente e, normalmente, reduz os custos de marketing e de vendas;
- Fornece informações e conhecimento sobre a empresa ou os produtos e marcas de uma forma mais eficiente que a venda pessoal, o que se traduz em maior participação de mercado e lucros mais altos;
- Destaca a reputação do fornecedor;
- Aumenta a eficiência das vendas;
- Pode contribuir para criar preferência por um produto;
- Pode criar identidade ou imagem corporativa.

O processo de decisão para desenvolver uma propaganda no mercado industrial, começa com a definição do mercado-alvo e formulação de objetivos, que são derivados das metas de marketing. Depois segue a determinação dos gastos necessários para atingir esses objetivos. Em seguida são desenvolvidas as mensagens específicas para atingir o mercado-alvo determinado nas metas. Por último, seleciona-se o veículo e a forma de avaliação da eficácia da propaganda (HUTT; SPEH, 2002, p. 340).

2.10.2 Veículos de propaganda no *business-to-business*

No mercado *business-to-business*, a mídia é selecionada pelo público-alvo, ou seja, os participantes da decisão de compras a serem alcançados (HUTT; SPEH, 2002, p. 343). A propaganda no B2B pode ser feita por meio de publicações comerciais, mala direta ou ambos.

a) Publicações comerciais

As publicações comerciais podem ser classificadas entre: publicações horizontais e publicações verticais. As publicações horizontais dirigem-se a funções, tecnologias ou departamentos específicos, em qualquer segmento. São eficazes quando muitos segmentos podem

ser usuários em potencial e departamentos bem definidos são os principais influenciadores de compras.

Por outro lado, as publicações verticais são utilizadas se o produto oferecido pelo profissional de marketing B2B é aplicado apenas em alguns segmentos. As publicações verticais podem ser lidas por qualquer pessoa desde um supervisor de nível mais baixo até o presidente da empresa dentro de um determinado segmento (HUTT; SPEH, 2002, p. 344).

Custo da propaganda

O custo e a circulação são critérios importantes na seleção das publicações. A alocação do orçamento vai depender da eficiência e eficácia relativas de cada uma, normalmente medidas em custo por mil usando a seguinte fórmula: (HUTT; SPEH, 2002, p. 344).

$$\text{Custo por mil} = \frac{\text{Custo por página}}{\text{Circulação em milhares}}$$

O orçamento total da propaganda deve ser alocado entre as várias ferramentas publicitárias como: publicações comerciais, promoção de vendas, marketing direto (*e-mail* e Internet). A alocação entre as várias opções de veículos vão variar de acordo com a situação da empresa e a missão da propaganda.

b) Ferramentas do Marketing Direto

“O marketing direto é um sistema de marketing que integra elementos do marketing *mix* normalmente separados, para vender diretamente a consumidores e organizações, evitando lojas de varejo e ligações de vendas pessoais” (KEEGAN, 2002, p. 434).

O marketing direto utiliza ferramentas como: mídia, mala direta, telefone, televisão, rádio, mídia de imprensa, jornal, revistas e Internet.

Mala direta

A mala-direta é usada para promoção da imagem corporativa ou de produtos e serviços, suporte a equipe de vendas. Ela proporciona os seguintes benefícios para empresa: (HUTT; SPEH, 2002, p. 345-346).

- Apoio aos vendedores fornecendo orientação por meio de cartões de resposta devolvidos , abrindo caminho para uma primeira visita.
- Providencia um meio eficaz para notificar clientes potenciais da presença de distribuidores locais.

- Pode ser usada para identificação de novos clientes e mercados, atendimento de reclamações de concorrentes e promoção de itens que não estejam recebendo apoio suficiente de vendas.
- Proporciona eficiência em termos de custos em comparação com outros veículos, quando os membros do centro de compras já foram identificados.
- A propaganda por meio de mala-direta normalmente recebe total atenção do leitor e gera um impacto maior do que um anúncio em publicação comercial.
- Facilita a resposta do comprador, desde que é enviado um cartão de resposta ou fornecidos dados de contato do vendedor ou de distribuidores locais.

Internet

Antes de descrever o papel da Internet como ferramenta de marketing direto é necessário definir alguns termos. O *e-commerce* pode ser definido das seguintes formas (HUTT; SPEH, 2002; KALAKOTA; WHISTON *apud* GUILHOTO, 2002).

- **Ponto de vista da comunicação:** o *e-commerce*, é a entrega de informações, produtos/serviços ou pagamentos por meio de linhas telefônicas, redes de computador ou qualquer outro meio.
- **Perspectiva do processo de negócios:** o *e-commerce* é a aplicação de tecnologia voltada para a automação das transações de negócios e fluxos de trabalho.
- **Perspectiva dos serviços:** o *e-commerce* é uma ferramenta que atende ao desejo das empresas, dos clientes e da gerência de reduzir custos de serviços, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade dos produtos e acelera a velocidade do serviço de entrega.
- **Ponto de vista on-line:** o *e-commerce* nos dá a capacidade de comprar e vender produtos e informações por meio da Internet e de outros serviços *on-line* (KALAKOTA; WHINSTON *apud* HUTT; SPEH, 2002, p. 117).

A vinda da Internet criou o surgimento de um modelo novo de negócios e abriu novas oportunidades para o marketing global. A maioria das transações na Internet tem acontecido no mercado *business-to-business*, embora a maior atenção de mídia tem focalizado o marketing de

bens de consumo. Uma pesquisa pela Forrester Research³⁴ revela que a relação entre o *e-commerce* no B2B e B2C é 5:1 (KEEGAN, 2002, p. 448).

O marketing via Internet está assumindo um papel cada vez mais importante nas estratégias das empresas de marketing de negócios porque assegura diversos benefícios importantes. Entre eles destacam-se os seguintes (HUTT; SPEH, 2002; SILVERSTEIN, 1999; KEEGAN, 2002):

- A integração da Internet nos planos de mídia da empresa, a oportunidade para os profissionais de marketing usarem anúncios via *e-mail* para conduzir clientes para o *site* da empresa, e a criação de um meio eficaz para manter relacionamentos próximos com os clientes.
- Proporciona menores custos que a mala direta, uma vez que se pode alcançar um ou dezenas de milhares de clientes em potencial pelo mesmo custo.
- Facilita às empresas alcançarem clientes globais com mensagens e serviços.
- Proporciona menor tempo no planejamento e execução de campanhas de propaganda, uma vez que *e-mails* podem ser distribuídos instantaneamente e as mudanças nos anúncios veiculados por meio de *banners* podem ser feitas imediatamente a fim de atender as mudanças nas exigências do mercado.
- A criação de um “espaço de prateleira ilimitado” para os produtos, uma vez que a Internet pode agir como um armazém virtual, aumentando seu estoque e pré-selecionando um número ilimitado de produtos a qualquer tempo para clientes e potenciais clientes.

2.10.3 Venda pessoal e força de vendas

“Vendas pessoais são comunicação de pessoa-a-pessoa entre um representante da empresa e um possível comprador” (KEEGAN; GREEN, 1999, p. 425).

O trabalho do vendedor envolve compreender corretamente as necessidades do comprador, fazer essas necessidades corresponderem aos produtos das empresas, e, finalmente, convencer o cliente a comprar. A venda pessoal requer a construção de uma relação com o cliente, o que representa desafios adicionais por causa das diferenças culturais entre o vendedor e comprador.

³⁴ “E-business: What Every CEO Needs to Know,” Business Week, 22 March 1999, p.10.

No marketing B2B, a venda pessoal tem sido um componente dominante e um dos principais determinantes do sucesso global da empresa (WORTUBA, *apud* HUTT; SPEH, 2002, p. 356). Na mesma linha de raciocínio, Keegan e Green (1999, p. 426) ressaltam a importância de uma atividade de venda pessoal face a face, para produtos industriais em mercados globais.

A venda pessoal é dominante nos mercados industriais porque o número de clientes em potencial é relativamente pequeno comparado com os mercados de consumo e o valor das compras é maior. A importância da venda pessoal no composto de marketing depende de fatores como: natureza da linha de produtos, objetivos da empresa e sua capacidade financeira (HUTT; SPEH, 2002, p. 356).

O processo de vendas pessoais é dividido em vários estágios cuja importância pode variar por país ou região. Exemplos são: pesquisa, pré-abordagem, resolução de problemas, abordagem, apresentação, tratamento das objeções, fechamento da venda e acompanhamento. A persistência é uma tática necessária para que uma iniciativa de marketing industrial tenha sucesso, no entanto, em certos países como Japão, a persistência muitas vezes significa “perseverança”, a disposição de investir pacientemente meses ou anos antes que o trabalho resulte em uma venda. Em outro extremo, nos Estados Unidos a persistência significa “tenacidade” ou seja “não aceitar um não como resposta” (KEEGAN; GREEN, 1999, p. 427).

2.10.4 A Internet transformando o processo de vendas

Os profissionais de marketing estão utilizando estratégias baseadas na Internet para dinamizar o processo de vendas, prestar informações padronizadas, e desenvolver um relacionamento estreito com os clientes (HUTT; SPEH, 2002, p. 370).

Czinkota e Ronkainen (1998), comentam que a Internet tem sido um novo meio eficiente de comunicação com o cliente global. Empresas desenvolvem páginas na Internet a fim de promover seus negócios e manterem um relacionamento direto com os clientes. Uma página na Internet é vista como um novo canal de vendas e uma maneira de reforçar a fidelidade de marcas. Também providencia uma forma de criar evidências para vendas, atraindo clientes que estão interessados na empresa e seus produtos.

Os clientes podem obter informações sobre produtos e serviços, comparar preços, encontrar soluções para problemas técnicos, assistir seminários e demonstrações de produtos *on-line*, verificar a posição de entrega de seus pedidos, receber serviços de suporte ao cliente e resolver problemas especiais. Os vendedores podem organizar reuniões virtuais na Internet com

possíveis clientes, incluindo vídeo conferências ao vivo. A produtividade de vendas pode aumentar a se usar a Internet como veículo eficiente e eficaz para comunicação com os clientes em escala global e pode gerar grandes economias para empresa (HUTT; SPEH, 2002, p. 357).

2.11 Distribuição

A distribuição é um elemento essencial na oferta do produto industrial. Ela reflete a importância da disponibilidade e confiança do suprimento como objetivos de compra para o consumidor industrial (WEBSTER, 1991, p. 219).

A distribuição inclui dois aspectos: o canal de marketing e a logística. Bennet, *apud* Keegan (2002, p. 386) define o canal de distribuição como: “uma rede de agências e instituições que juntos desempenham todas as atividades necessárias para conectar os produtores com os usuários a fim de completar as tarefas do marketing”.

Como no marketing doméstico, o processo de distribuição internacional envolve todas as atividades relacionadas ao tempo, praça e transferência de propriedade para clientes industriais e consumidores finais.

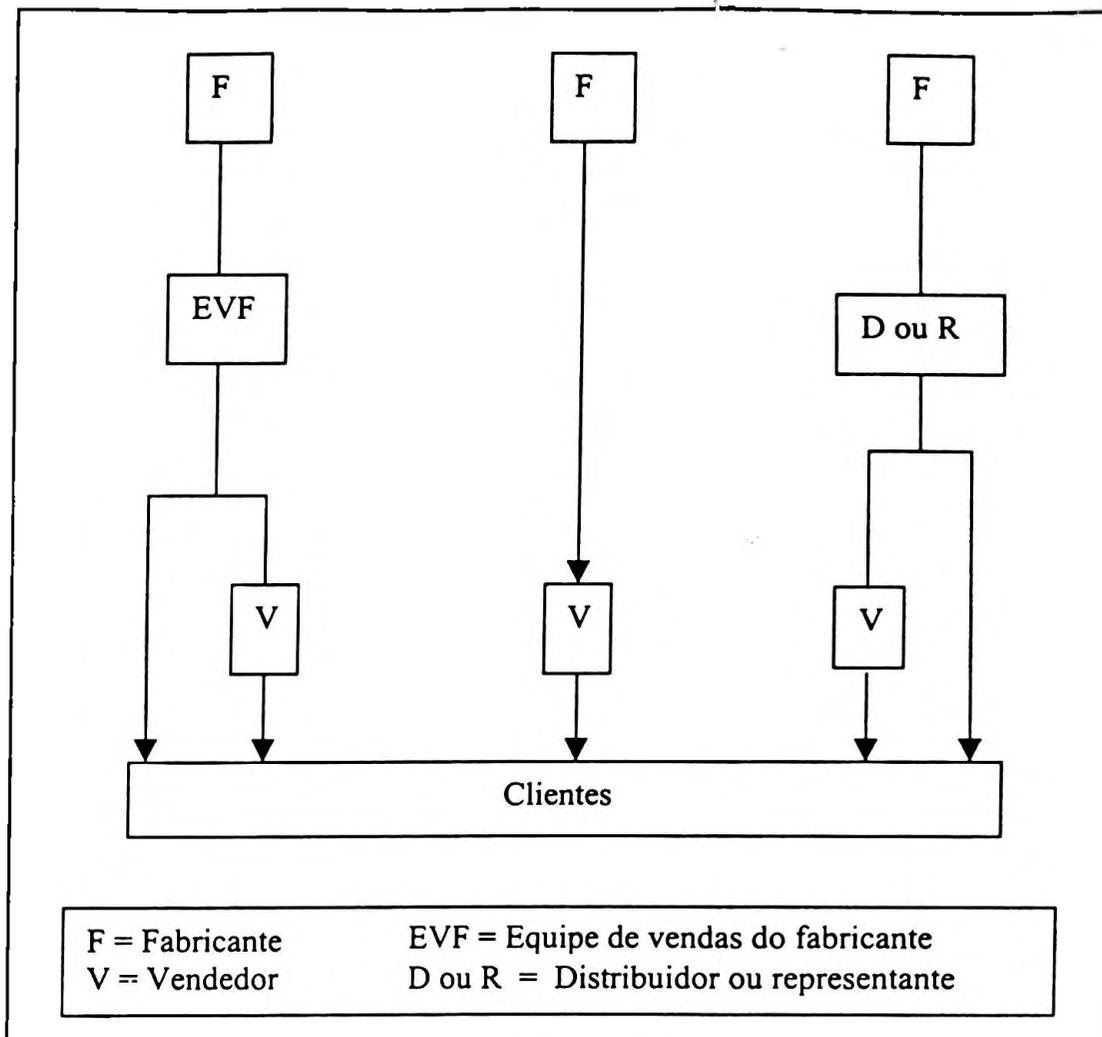
2.11.1 Distribuição no mercado *business-to-business*

Os canais de distribuição para produtos industriais são desenvolvidos para entregar o produto para fabricantes ou organizações que os utilizam no processo de produção ou nas operações diárias (KEEGAN, 2002, p. 396). Três elementos básicos estão envolvidos: a equipe de vendas do fabricante, distribuidores ou agentes, e atacadistas.

A figura 9 ilustra as formas de um fabricante no mercado industrial chegar ao cliente final.

- 1) Fabricante chega ao cliente com a sua própria força de vendas ou com a equipe de vendas que trabalha via um atacadista e, finalmente, vende para o cliente final ou com uma combinação desses arranjos.
- 2) Fabricante vende diretamente para atacadistas e eles vendem diretamente para o cliente final.
- 3) Fabricante trabalha com agentes ou distribuidores que vendem diretamente para o cliente final ou para atacadistas.

Figura 9: Alternativas de Canais de Marketing no Mercado Industrial



Fonte: Keegan e Green (1999, p. 390)

2.11.2 Estratégia de canal para novos entrantes no mercado

Keegan (2002) salienta que a estratégia de canal no programa de marketing global tem que estar de acordo com a posição competitiva da empresa e os objetivos gerais de marketing em cada mercado nacional. As características de clientes, produtos, intermediários e ambientes terão impacto sobre o desenho e estratégia do canal. Os canais voltados para o consumidor podem ser relativamente diretos, utilizando mala direta ou vendas de porta em porta e lojas de propriedade do próprio fabricante. Uma combinação de equipe de vendas do fabricante, agentes e atacadistas também pode ser usada. Ao contrário, os canais para produtos industriais são menos variados, com a utilização de equipe de vendas do fabricante, atacadistas e revendedores ou agentes.

2.11.3 Distribuição direta

Segundo Keegan (2002), o envolvimento direto significa que a empresa estabelece seu próprio canal de distribuição através de lojas próprias de varejo, lojas franqueadas, ou criando sua própria força de vendas. Esta estratégia implica grandes investimentos de capital porque a empresa tem que recrutar e treinar representantes de vendas e gerentes. Entretanto, a empresa tem que estar preparada para a possibilidade de perda de lucros durante o período inicial.

A distribuição direta é, freqüentemente, a maneira mais efetiva e viável para uma empresa se estabelecer num novo mercado. O uso da força de vendas garante ao fabricante, uma atividade de “vendas agressivas” e atenção especial aos seus produtos. Em conjunto com um programa de comunicação apropriado, o produtor poderá aumentar a sua participação no mercado. Assim que a empresa atingir os objetivos de participação no mercado, o produtor pode considerar mudar de força de vendas direta para intermediários independentes.

Canais de distribuição na exportação direta

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p. 474), “a exportação direta ocorre quando um fabricante ou exportador vende diretamente a um importador ou comprador localizado em um mercado estrangeiro”. A empresa tem um gerente de vendas para exportação com um escritório de apoio. A medida que as atividades de exportação crescem em escala e complexidade, a maioria das empresas criam um departamento de exportação separado e auto-eficiente, que opera com independência em relação às operações domésticas. Algumas empresas preferem subsidiárias de exportação para manter as atividades separadas do restante da empresa.

A subsidiária sendo uma entidade legal, deve comprar os produtos que vende nos mercados internacionais de sua empresa mãe.

Estabelecer uma filial de vendas no exterior é outra opção, que, quando empregada, é o elo inicial do canal de marketing no mercado estrangeiro. Em contraste com a subsidiária, a filial não é uma entidade legal separada. Ela lida com todas as atividades de vendas, distribuição e promoção em uma área de mercado designada, e vende principalmente para atacadistas e revendedores.

2.11.4 Distribuição indireta

Segundo Keegan (2002) o envolvimento indireto implica estabelecer agentes independentes, distribuidores e atacadistas para vender e promover os produtos do fabricante. A

empresa terá que providenciar incentivos especiais para os agentes de canais de distribuição. Esta estratégia implica altos custos e a remuneração inclui pagamentos, bônus e prêmios de acordo com o desempenho de vendas.

Canais de distribuição na exportação indireta

Kotabe e Helsen (2000, p. 473) comentam que a exportação indireta envolve o uso de intermediários para vender os produtos da empresa no exterior. Os representantes conhecidos como representantes de exportação assumem a responsabilidade pela venda dos produtos da empresa, por intermédio de sua rede de distribuidores estrangeiros e sua própria força de vendas.

Os tipos de representantes de exportação incluem: o gerente de exportação independente, a empresa exportadora, o corretor de exportação, a empresa de serviços de exportação e a *trading company*. Esses tipos são caracterizados pelos autores da seguinte forma:

O gerente de exportação independente age como o departamento de exportação de um pequeno exportador, ou de um grande fabricante com pequenas operações de venda no exterior. Recebe comissão e, geralmente, é mais eficaz quando lida com clientes que possuem negócios relacionados (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 474).

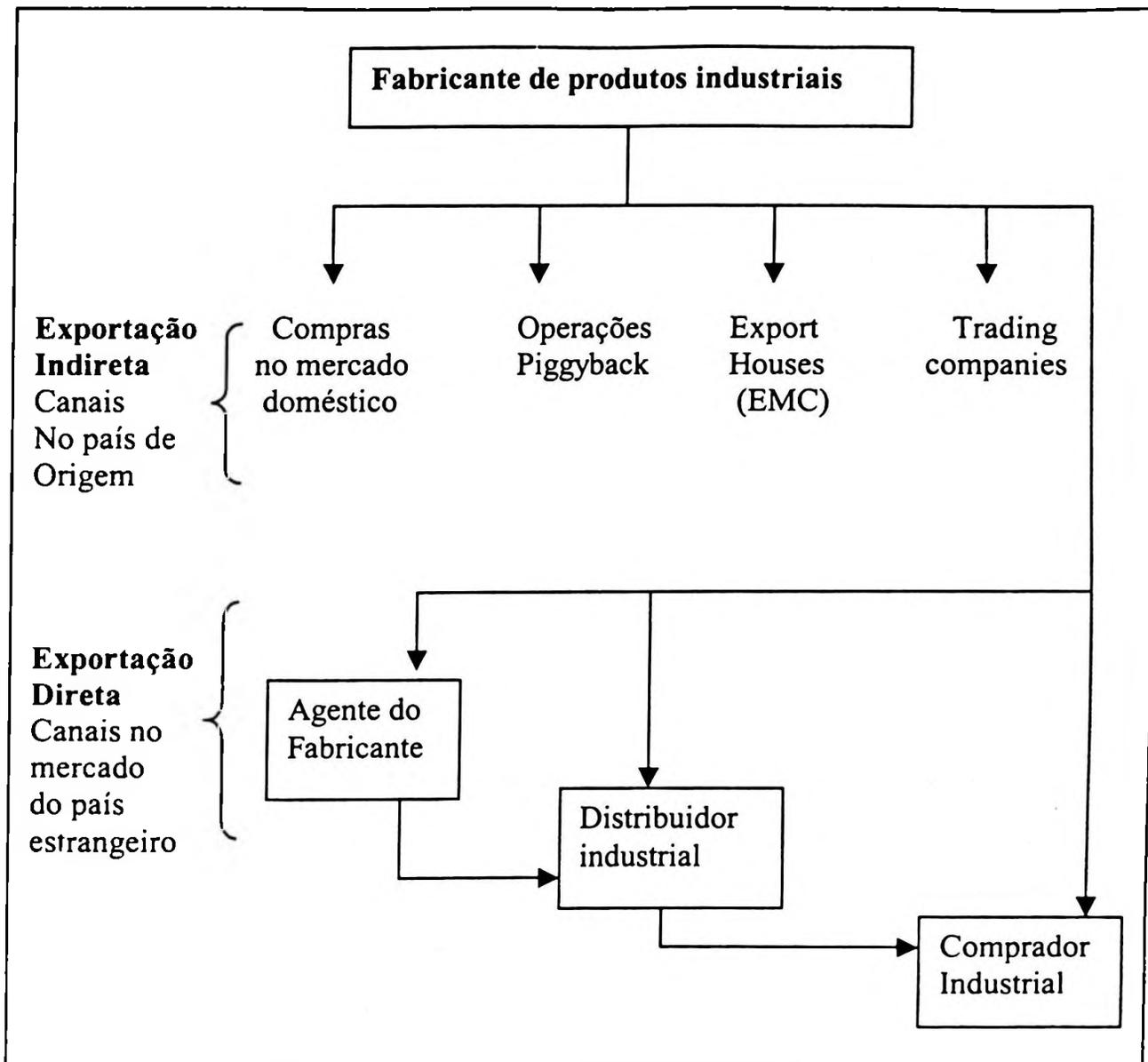
A empresa exportadora, em contraste com os gerentes de exportação independentes, compram e vendem produtos, e assumem todas as responsabilidades envolvidas na exportação. Os fabricantes não controlam as atividades de venda de seus produtos nos mercados exteriores (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 474).

O corretor de exportação, é alguém que aproxima um comprador do exterior e um fabricante local, ambos interessados em fazer negócios. Recebe comissão pelos contatos que resultam em venda (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 474).

As *trading companies*, são grandes organizações engajadas em atividades de exportação e importação. Compram sob sua responsabilidade no país estrangeiro e exportam os bens para seus países de origem (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 474).

Sob esta perspectiva, apresenta-se na figura 10, os canais de distribuição para exportação direta e indireta de produtos industriais.

Figura 10: Canais de distribuição na exportação de produtos industriais



Fonte: Adaptada de Phillips, Doole e Lowe (1994, p. 385)

2.11.5 Distribuição logística e global

A logística global é definida como: “o projeto e o gerenciamento de um sistema que dirige e controla os fluxos de matérias dentro e fora das fronteiras nacionais, para atingir seus objetivos corporativos a um custo total mínimo” (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 447).

Ela envolve todas as operações associadas à movimentação de produtos ou componentes, incluindo, ao mesmo tempo, as exportações e as importações. Também inclui a administração de materiais que, de acordo com Kotabe e Helsen (2000), refere-se ao fluxo de matérias-primas, peças e suprimentos no interior da empresa e distribuição física, que consiste na movimentação

dos produtos acabados da empresa a seus clientes ou consumidores, incluindo transporte, armazenagem, estocagem, serviços ao consumidor ou processamento de pedidos e administração.

Kotabe e Helsen (2000) mencionam vários fatores que contribuem para o aumento da complexidade e dos custos da logística global, em comparação com a logística doméstica.

- A distância implica maiores custos diretos de transporte, seguro, deterioração e roubo em trânsito e maiores custos indiretos de armazenagem e controle de estoque.
- Flutuações da taxa de câmbio na logística internacional exigem que a empresa ajuste seu planejamento para incorporar a existência de moedas e de mudanças na taxas de câmbio.
- Existem mais intermediários estrangeiros na logística global, em razão da necessidade de negociação das regulamentações de fronteiras, e de lidar com funcionários governamentais e distribuidores locais.

2.11.6 Distribuição física

Segundo Kotabe e Helsen (2000, p. 447): “a distribuição física refere-se à movimentação dos produtos acabados da empresa a seus clientes ou consumidores, que consiste em transporte, armazenagem, estocagem, serviços ao consumidor, processamento de pedidos e administração”.

Questões de transporte e de distribuição física são fundamentalmente importantes no marketing global por causa das distâncias geográficas envolvidas na obtenção de produtos e atendimento a clientes em diferentes partes do mundo. A distribuição física envolve processamento de pedidos, transporte, armazenagem, controle de estoque, administração e serviços aos clientes.

O controle de estoque apropriado garante que a empresa não tenha problemas de falta de material para fabricação ou produtos prontos, nem correm o risco de ter excesso de estoque.

Decisões de transporte têm a ver com os métodos que a empresa utiliza para deslocar os produtos. Os três fatores mais importantes na determinação de um modo ótimo de transporte são o índice de valor por volume, a mensuração do produto e o custo de transporte (KOTABE; HELSEN, 2000).

Segundo Keegan (2002, p. 404) a distribuição bem sucedida em mercados internacionais requer a adaptação às realidades do mercado. Pesquisa tem que ser feita no mercado para

determinar as necessidades dos clientes e levantar os produtos competitivos. Uma estratégia de marketing tem que:

- Posicionar o produto vis-à-vis o segmento do mercado, identificado de acordo com as necessidades, preço e outras questões.
- Posicionar o produto contra competidores.
- Expor um plano de marketing para atingir volume e objetivos de participação de mercado.

Desta forma foi feita uma revisão da bibliografia, a respeito da exportação como estratégia de entrada em mercados internacionais. A próxima etapa do trabalho apresenta uma contextualização sobre o setor siderúrgico.

CAPÍTULO III - O SETOR SIDERÚGICO

A fim de providenciar uma contextualização sobre o ambiente onde as empresas pesquisadas se inserem serão apresentadas estatísticas, tendências e algumas questões de importância sobre o setor siderúrgico.

A indústria siderúrgica desempenha um papel essencial no desenvolvimento econômico das nações, pois fornece matéria-prima vital para fabricação de bens que asseguram qualidade de vida, sob forma de equipamentos de bens de consumo duráveis e materiais para construção civil, entre outros.³⁵

A globalização dos mercados e a crescente competição das empresas produtoras de aço têm causado grandes transformações no setor siderúrgico no mundo inteiro. No Brasil, a privatização teve uma grande contribuição para o sucesso das empresas siderúrgicas. Desde 1990 até hoje, grandes investimentos tecnológicos contribuíram para aprimoramento da qualidade e vantagem competitiva das siderúrgicas.

3.1 Estatísticas

O Brasil é o oitavo produtor mundial de aço, representando 52% da produção de aço bruto de toda América Latina. A abundância de matérias-primas de qualidade favorece o desenvolvimento da siderurgia, que tem atribuição fundamental no processo de industrialização e desenvolvimento do país. Em 2001, a produção mundial de aço bruto foi de 846 milhões de toneladas, desse total, 26,7 milhões de toneladas compunham a produção do Brasil.

Segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), em 2002, a produção brasileira de aço bruto atingiu 29,6 milhões de toneladas, um aumento de 10,8% em relação a 2001. As exportações atingiram 12 milhões de toneladas em 2002, o que representou um aumento de 29,7% sobre o ano anterior. Os semi-acabados representaram 68% daquele total. Em valor, as vendas externas totalizaram cerca de US\$ 2,9 bilhões. As importações situaram-se em 700 mil toneladas ou, em termos monetários, US\$ 500 milhões representando, em volume, uma queda de 34,9% sobre 2001.

³⁵ Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), 2002

As previsões para 2003 consideram um aumento de cerca de 5% na produção de aço bruto, que deverá ultrapassar 31 milhões de toneladas e atingir um crescimento de 4% nas vendas internas, que, por sua vez, deverão atingir a marca de 16.4 milhões de toneladas. As exportações deverão atingir 12,7 milhões de toneladas, um crescimento de 6% (CAMPOS, 2003).

O IBS informa que, no primeiro semestre de 2003, a produção brasileira de aço bruto, totalizou 15.326 mil toneladas, superando em 8,4% o volume registrado no mesmo período de 2002 (14.137 mil toneladas). A produção de laminados também registrou aumento de 13,7%, alcançando 10.239 mil toneladas, contra 9.008 mil toneladas no ano anterior.³⁶

Houve uma queda de 3,8% nos semi-acabados para venda, devido ao início de operação de novas unidades de acabamento, que passaram a processar semi-acabados para oferecer ao mercado, produtos de maior valor agregado.

O IBS declara que o valor das exportações no primeiro semestre de 2003 alcançou o nível recorde de US\$ 1.735 milhão, representando um acréscimo de 70,3% sobre o montante registrado no mesmo período do ano anterior.

Além disso, o IBS constata que o crescimento das exportações da siderurgia brasileiras pode ser parcialmente atribuído ao cancelamento das compras internas das indústrias. Relata-se que a Ásia foi o principal continente comprador, com destaque para a China, que absorveu 16,2% do total das vendas externas no primeiro semestre de 2003.

³⁶ <<http://www.ibs.org.br/imprensa.htm>> Acesso em: 29 set. 2003

As seguintes tabelas ilustram os dados sobre o setor siderúrgico.

Tabela 2: Siderúrgicas Brasileiras – Resultados e Previsões

Especificação	2001	2002 Preliminar	02/01(%)	2003 Previsões	03/02(%)
Produção					
Aço bruto	26.717	29.604	10.8	31.023	4.8
Laminados	18.073	19.060	5.5	21.432	12.4
Planos	10.648	11.408	7.1	13.155	15.3
Longos	7.425	7.652	3.1	8.277	8.2
Semi Acabados	7.717	8.841	14.6	7.898	(10.7)
P/vendas					
Vendas Internas(*)	15.692	15.828	0.9	16.400	3.6
Planos	9.049	9.090	0.5	9.470	4.2
Longos	6.643	6.738	1.4	6.930	2.8
Comércio Exterior					
Exportações (10 ³ t)	9.291	12.050	29.7	12.770	6.0
(US\$ Bilhões)	2.3	2.9	26.1	3.1	6.9
Importações (10 ³ t)	1.076	700	(34,9)	800	14.3
(US\$ Bilhões)	0.6	0.5	(16,7)	0.6	20.0
Consumo Aparente (*)	16.694	16.530	(1.0)	17.200	4.1
Planos	9.710	9.555	(1.6)	9.990	4.6
Longos	6.984	6.975	(0.1)	7.210	3.4
Consumo Per-Capita					
(Kg produtos siderúrgicos/hab)	97	94	(3.1)	-	-
Faturamento (R\$ Bilhões)	20.1	26.7	32.8	28.6	7.1
Produtividade (t/h/ano)	438	477	8.9	-	-

(*) Exclui os semi-acabados comercializados pra o setor siderúrgico.

Fonte: IBS <www.ibs.org.br-nota para imprensa. pdf> Acesso em 12 fev. 2003.

Tabela 3: Indicadores Econômico-Sociais: 2002

Indicador	Unidade 10 ⁶	Especificação
Número de empregados		68. 138
Faturamento Total	US\$	9. 013
Faturamento Mercado Interno	US\$	6. 054
Faturamento Mercado Externo	US\$	2. 829
Outras receitas	US\$	130
Folha de pagamento	US\$	791
Contribuições sociais	US\$	197
Impostos pagos	US\$	1.403
Investimentos	US\$	857

Fonte: Anuário Estatístico IBS - 2002

3.2 Panorama atual

Trevisani Jr (2000, p. 318) constata que o comércio eletrônico de aço ganha cada vez mais espaço na economia globalizada. A diferença entre os mercados eletrônicos de aço e os *shopping centers* virtuais na linha Amazon.com, é que os *sites* de metais se propõem apenas a intermediar os negócios. Eles não têm que estocar produtos e entregá-los. O verdadeiro negócio de aço acontece com um produtor ou consumidor do ramo.

A pesquisa de preços e ofertas via *web sites* garante a economia de tempo e dinheiro para os vendedores e compradores de aço. Segundo a Andersen Consulting³⁷ uma das áreas onde o comércio eletrônico pode ser útil para siderúrgicas, refere-se às conexões eletrônicas entre os diversos elos da cadeia produtiva, ao longo das quais os fornecedores e compradores possam trocar informações que ajudem a coordenar a produção.

Nem todo mundo acredita que a Internet possa dominar o comércio de aço, os mais céticos notam que o comércio de aço pode ser mais vantajoso se baseado num relacionamento de longo prazo entre comprador e vendedor, em vez de ser feito no sistema quase de leilão da *web*.

³⁷ Metalurgia e Materiais, v. 56 n. 499, p. 318 – 322, jun. 2000

3.2.1 *Dumping* e Protecionismo

Conforme Castelo Branco *apud* Silva (2000, p. 213), o mercado Brasileiro de tubos de aço tem sido vítima de práticas de *dumping*. A causa é o excesso de capacidade instalada no Japão e na Europa forçando os produtores a desovar a produção a preço de *dumping* nos mercados da América Latina, principalmente no Brasil. A solução seria restringir as importações.

Entre os principais problemas enfrentados pelo setor, destaca-se o protecionismo enfrentado pelas siderúrgicas brasileiras no mercado internacional, notadamente no mercado americano contra as importações do Brasil assim como de outros países em desenvolvimento. A consequência é que todos os países estão se protegendo e aumentando as tarifas de importação. Considerando que os Estados Unidos são o maior importador mundial de aço e um dos principais mercados do aço brasileiro, a solução ideal seria estabelecer parcerias e *joint ventures* com as empresas americanas.

Campus (2003) comenta que no momento existem restrições para os produtos semi-acabados e praticamente todos os laminados a quente, a frio, fio-máquina, vários tipos de tubos e barras e fio-máquina de aço inoxidável. No entanto o Brasil e os Estados Unidos estão procurando superar suas divergências, principalmente agora que têm a presidência conjunta na condução das negociações da Alca³⁸, o que passa necessariamente pelo equacionamento do contencioso siderúrgico. Com relação às salvaguardas da União Européia, essas não atingem o Brasil porque as exportações brasileiras foram classificadas de *minimis* por serem inferior a 3% das exportações totais.

3.3 Tendências

De acordo com Silva (2000, p. 303), as principais questões que envolvem tendências para eficiência do setor siderúrgico no século XXI são as seguintes:

- Atualização tecnológica de equipamentos e processos.
- Criação de produtos com maior valor agregado.
- Melhoria e desenvolvimento de novos talentos, potencialização de sinergias e aproveitamento de vantagens comparativas.

³⁸ Área de Livre Comércio das Américas

- Formalização das alianças estratégicas que viabilizem a sua re-inserção competitiva na economia globalizada.
- Ênfase no comércio de aço via Internet.

Diante desse cenário, observa-se uma expectativa positiva para o desempenho do setor siderúrgico no futuro. No entanto existem alguns fatores que impactam negativamente no desempenho operacional das siderúrgicas brasileiras (PANUNZI, 2003; BUHLER, 2003).

- As altas taxas de jurus praticadas no Brasil;
- A carga tributária elevada;
- As deficiências na área de logística;
- Custo de capital elevado em comparação com outros países;
- Tributação dos investimentos e bens de capital;
- O protecionismo no comercio internacional de aço.

Desta forma, o próximo capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada.

CAPITULO IV - METODOLOGIA DE PESQUISA

Gil (1987), descreve uma pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como propósito fundamental descobrir respostas para problemas por meio de procedimentos científicos. Desta forma, com vistas a atender a seguinte questão de pesquisa: **“Quais os fatores que levam as empresas a adotarem suas estratégias de internacionalização, e quais as implicações da estratégia de exportação no composto de marketing?”**, realizou-se um estudo de múltiplos casos, conforme os parâmetros apresentados a seguir. Assim sendo, este capítulo apresenta uma visão geral sobre os métodos e técnicas de investigação empregados no trabalho.

4.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo pode ser enquadrado, em termos de metodologia de pesquisa, no grupo denominado pesquisa qualitativa, entre os chamados estudos exploratórios - descritivos.

De acordo com Selltiz et al. (1974), os estudos exploratórios têm como foco a descoberta de idéias e intuições, de modo a obter uma maior familiarização com o fenômeno a ser estudado, chegar a uma nova compreensão do mesmo, melhor definir e formular um problema de pesquisa ou criar novas hipóteses.

Por sua vez, Lakatos e Marconi (1991, p. 188) constatam que:

Estudos exploratórios – descritivos combinados, são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

Assim sendo o presente estudo teve como objetivo: conhecer os fatores que podem conduzir a seleção de estratégias de entrada em mercados internacionais e as implicações das estratégias de exportação para o composto de marketing. O estudo também procurou esclarecer conceitos referentes ao tema e desenvolver hipóteses explicativas de fatores a serem verificados em pesquisas futuras.

Kirk e Miller, *apud* Colwell (1990, p.15) apresentam a distinção entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa dizendo que: “[...] uma observação qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, em contraste com a observação quantitativa, que envolve o grau em que algo está presente”. Dentro do mesmo contexto Gordon e Langmaid, *apud* Colwell (1990, p.15), afirmam que a pesquisa qualitativa se preocupa principalmente com o entendimento das coisas ao

invés de medi-las. Desta maneira esta pesquisa procurou verificar se os fatores que influenciam as decisões de escolha do modo de entrada no mercado internacional propostos pelo autor Root (1994) são considerados pelas empresas pesquisadas e como as empresas enxergam e utilizam estes fatores.

4.2 Escolha do método da pesquisa

De acordo com Yin (1990), o estudo de caso é o método aplicável quando se investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Estudos de caso são a melhor metodologia quando se trata de estabelecer o “como” e “por que” das perguntas do problema a estudar, mas também servem para os casos em que não se pode ter um bom controle da situação a ser pesquisada, ou quando ela esta imersa no contexto da vida real. Por sua vez Lazzarini (1995, p. 19) constata que: “o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um certo referencial teórico”.

Para elaboração do presente estudo, foi utilizado o método de estudo de caso múltiplos, por considerá-lo mais adequado ao trabalho em perspectiva pelas seguintes razões:

- Trata-se de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (YIN, 1990).
- No presente trabalho procurou-se fazer generalizações analíticas, de forma a contribuir para referenciais teóricos de estudos futuros (LAZARINI, 1995).
- Neste estudo realizou-se uma análise profunda de algumas unidades visando-se obter um exame detalhado do ambiente, e da situação particular (GODOY, 1995).

4.3 Participantes do estudo de caso

A escolha das entidades participantes do estudo de caso foi feita intencionalmente, levando em consideração o desempenho e a experiência das empresas no mercado internacional. O uso dessa técnica se justifica, por permitir a seleção dos componentes do estudo de acordo com as características estabelecidas como necessárias para agrupar casos típicos nesta população (SELTIZ et al., 1974).

No caso dessa dissertação, a população é composta de empresas do setor siderúrgico que se destacam pela atuação e reconhecida excelência no comércio exterior. No presente trabalho, investigou-se três casos individuais, de empresas que atuam em diferentes segmentos do setor

siderúrgico. Buscando manter os princípios éticos e de sigilo de informações obtidas, as três organizações analisadas serão designadas como: empresa X - segmento de placas e laminados de aço, empresa Y - segmento de aços longos e empresa Z - segmento de aço inox.

4.4 Técnica de coleta de dados

Yin (1990) constata que a evidência em estudos de caso pode vir de seis fontes: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefatos físicos. O uso dessas seis fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos diferentes. Há três princípios fundamentais em qualquer coleta de dados para estudos de caso.

- Múltiplas fontes de evidência convergindo para o mesmo conjunto de fatores ou resultados;
- Uma base de dados do estudo de caso – um conjunto formal de evidências distinto do relatório final do estudo de caso;
- Uma cadeia de evidências – isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões tiradas.

Neste trabalho, inicialmente foram coletados dados bibliográficos que construíram o referencial teórico. Num segundo momento, coletaram-se dados secundários de várias revistas, manuais, dissertações e *sites* na Internet para se ter uma idéia preliminar do perfil das empresas e do setor siderúrgico. Finalmente, na coleta de dados primários, utilizaram-se as seguintes técnicas:

- Entrevistas semi-estruturadas, e gravadas.
- Análise documental de material fornecido pela empresa (catálogos, CD-ROM, relatórios).

4.5 Elaboração do roteiro de entrevista

A realização das entrevistas foi auxiliada por um roteiro (ver apêndice A) semi-estruturado e organizado em blocos de assuntos, que foram explorados de forma bastante flexível pela pesquisadora.

- a) Estratégia de exportação;
- b) Fatores que levam as empresas a adotarem suas estratégias de entrada em mercados internacionais;

- c) Elementos do composto de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição;
- d) Previsão para o futuro.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado foi um *checklist* (ver apêndice B), sobre os fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro. Foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista, junto com um diretor de uma *trading*, visando a identificação e a eliminação de possíveis erros e questões que continham ambigüidade.

4.6 Realização das entrevistas

Foram realizadas seis entrevistas, sendo duas em cada empresa, uma com o gerente de exportação e outra com o gerente de marketing. Durante o período 3 de abril a 18 de junho 2003. Todas as entrevistas foram gravadas em fita cassete, com a duração aproximada de uma hora e trinta minutos. 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 entre outros.

A pesquisadora também participou da visita à uma das usinas para se familiarizar e entender melhor o processo de produção do aço.

Após a transcrição das entrevistas, adicionaram-se informações oriundas de relatórios e catálogos fornecidos pelas empresas para confeccionar os relatórios parciais da coleta de dados, que foram submetidos aos entrevistados, para verificação e atualização. Os acertos finais da coleta de dados foram resolvidos por *e-mail* e telefone. Completada esta verificação, passou-se para a análise do material coletado.

4.7 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados consiste em se examinar, categorizar, tabular ou novamente combinar a evidência, para ligá-los às proposições iniciais do estudo (YIN, 1990). As análises do presente estudo foram feitas com base nas questões de pesquisa e nas suas proposições teóricas.

Para analisar os dados relacionados aos fatores que levam as empresas a adotarem as estratégias de exportação, foi utilizado o método de basear-se em teorias existentes. Foi feita uma comparação entre os dados colhidos nas empresas por meio do *checklist* e a teoria.

O modelo teórico escolhido para basear as comparações analíticas é o do Root (1994) (ver figura 6, p. 19 no referencial teórico), que propõe os fatores que influenciam as decisões do modo de entrada em mercados estrangeiros.

Na segunda parte da questão de pesquisa sobre as implicações da estratégia de exportação adotada no composto de marketing foi feita uma descrição dos fatos em cada empresa.

Foi seguido o seguinte procedimento nas análises das empresas:

- Inicialmente foi feita uma descrição do perfil e características da empresa.
- Em seguida foram descritos os dados utilizando a seqüência do roteiro de entrevista.
- Dentro de cada tópico foi feita uma observação relacionada à teoria, onde se encontrou aplicabilidade.
- Dentro do capítulo sobre considerações finais foi feita uma observação geral a respeito dos resultados das empresas pesquisadas.

Assim sendo, o próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa.

CAPÍTULO V - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS, APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

Neste capítulo apresentar-se-á o resultado dos dados coletados. O processo de análise deu-se pelo estabelecimento de comparações entre os aspectos mais importantes dos conceitos apresentados no referencial teórico e a pesquisa de campo. É importante salientar que as comparações e análises foram feitas no nível de cada empresa, basicamente porque elas pertencem a segmentos diferentes do setor siderúrgico.

O quadro 5 apresenta as características da amostra pesquisada. É importante ressaltar que todas são empresas líderes nos seus segmentos de atuação, com uma longa experiência no mercado exterior.

Quadro 5: Características das empresas pesquisadas

Aspectos levantados no roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Segmento	Placas e laminados de aço	Aços longos	Aço Inox
Participação no mercado	Uma das maiores e mais respeitadas empresas do ramo siderúrgico do mundo 31% mercado interno	Maior produtora brasileira de fio-máquina e de arames comerciais e industriais. 40% mercado interno	Líder do segmento no mercado brasileiro 90% mercado interno
Faturamento anual	R\$ 3,4 bilhões (2002) 2,1 milhões de toneladas no mercado interno 1,4 milhões de toneladas no mercado externo	R\$ 2,4 bilhões (2002) 75% mercado interno 25% mercado externo	1,7 bilhão (2002) Origem da receita líquida: 64,2% mercado interno 35,8% mercado externo
Principais mercados	EUA-41% Ásia -44 % América do Sul-9% Europa-6%	EUA-34,01% Canadá-15,12% Coréia do Sul-8,44% Bolívia -7,66% Itália-5,33% Porto Rico-4,76% Bélgica-3,66% México-2,82% Outros-18,20%	Ásia-47% NAFTA-16% América Latina-14% Oriente Médio-10%
Tempo de atuação no mercado internacional	Desde 1978 25 anos	Desde a década dos 80 23 anos	Desde a década de 90 13 anos
Volume de exportação	1,4 milhão de toneladas em 2002	600.000 toneladas por ano	145. 724 mil toneladas em 2002
Número de funcionários	5.433	7.000	2.997

Fonte: Empresas pesquisadas

A fim de elucidar os fatores considerados significativos pelas empresas pesquisadas no que tange ao modo de entrada no mercado estrangeiro, foram utilizados os seguintes critérios para se chegar à conclusão dos fatores que levam as empresas a adotarem as estratégias de internacionalização.

- O fator foi identificado como: “considerado/importante” nos casos onde duas entre as três empresas pesquisadas indicaram que “consideram muito”.
- O fator foi considerado como “não considerado/não importante” nos casos onde duas entre as três empresas pesquisadas indicaram que “não consideram/consideram pouco”.

O quadro 6 mostra os resultados da pesquisa e para melhor compreender a importância dos fatores e relatar como as empresas enxergam estes fatores foi feita uma análise caso-a-caso das respectivas empresas pesquisadas.

Legenda:

Considera muito:***

Considera pouco: **

Não Considera: 0

Fator prioritário: P

Quadro 6: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro

Fatores	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Fatores externos no país destinatário			
Potencial de vendas	***	***	*** P
Concorrência	***	***	***
Infraestrutura de marketing	0	**	0
Custo de produção	***	***	***
Restrições e barreiras às exportações	*** P	***	***
Políticas de investimentos	0	***	0
Distância geográfica	***	***	***
Situação Econômica	***	***	***
Controle de fluxo de capital	0	0	0
Taxa de câmbio	0	*** P	***
Distância cultural	0	**	0
Risco político	***	***	***
Fatores externos no país de origem			
Tamanho do mercado	***	***	*** P
Concorrência no mercado	***	***	***
Custo de produção no mercado local	*** P	*** P	*** P
Promoção de exportação pelo governo	0	0	***
Fatores internos (da empresa) no país de origem			
Natureza dos produtos	*** P	*** P	***
Intensidade de serviço	***	***	***
Intensidade tecnológica do produto	***	***	0
Disponibilidade de recursos	*** P	***	***
Grau de comprometimento por parte da empresa	***	***	***
Controle desejado nas funções do composto de marketing	***	***	***

Fonte: Pesquisa da autora

5.1 O Caso X

Caracterização e perfil da empresa

A empresa X é uma das maiores e mais respeitadas empresas do ramo siderúrgico no mundo, alcançando marcas significativas em termos de qualidade, capacidade de produção, capacitação profissional, segurança e saúde no trabalho, e gestão ambiental.

A empresa X foi fundada em 1953, iniciando suas atividades em 1963 com a fabricação de aços laminados a quente e, em 1964, dos laminados a frio. Já em 1965, a empresa passou a ser uma usina com “operação integrada” com a entrada em funcionamento de todas as unidades necessárias para produção do aço. Após esta fase inicial de implantação, a empresa X passou por diversas fases de expansão e crescimento até sua privatização em 1993. Em 2002, a companhia investiu US\$ 1,1 bilhão na renovação e atualização tecnológica de seu parque industrial, para elevar a qualidade e agregar valor à sua linha de produtos.

A empresa X tem uma longa história e experiência na atuação no mercado internacional, exportando aproximadamente 20 milhões de toneladas de seus produtos para mais de 60 países nos cinco continentes, gerando mais de US\$ 6 bilhões em divisas.

A empresa dedica-se à produção de aços planos não-revestidos (placas, chapas grossas, laminados a quente e a frio), que atendem a segmentos estratégicos da economia, como automobilístico, ferroviário, automotivo, naval, de construção civil, agrícola, de embalagens, mecânico, eletro-eletrônico, de utilidades domésticas, máquinas e equipamentos e de distribuição.

A usina está estrategicamente localizada no município de Cubatão no estado de São Paulo, maior centro consumidor do país e dispõe de um porto privativo alfandegado, de propriedade da sua controladora a Usiminas, em condições de operar 12 milhões de toneladas/ano, e um complexo ferroviário capaz de atender a 4 milhões de toneladas/ano.

A missão da empresa compreende a exploração da indústria siderúrgica e correlatas, o comércio, importação e exportação de produtos e subprodutos siderúrgicos e de matérias-primas; a execução e elaboração de projetos e pesquisas; o treinamento de pessoal especializado, a mineração, o transporte, a construção e a prestação de assistência técnica.

A empresa visa os seguintes objetivos estratégicos:

- **Responsabilidade Social:** Garantir a credibilidade pública e a legitimidade social e ambiental da companhia, validando-a, por meio do desenvolvimento de produtos, ações e soluções que favoreçam a inclusão social e a preservação ambiental para as futuras gerações.
- **Cliente:** Atender aos clientes em suas necessidades e expectativas, com diferenciais, mobilizando as potencialidades da companhia, de forma integrada, para assegurar a satisfação das empresas clientes e a presença firme no mercado.
- **Lucro Merecido:** Ampliar o lucro, por meio do fortalecimento da competitividade, da busca de novas oportunidades e da redução dos custos, de forma a aumentar receitas, produtividade e valor para acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores, empregados, governo e comunidade.
- **Pessoas:** Criar condições para que as pessoas sejam um dos diferenciais competitivos da companhia e desfrutem de um ambiente de motivação e aprendizado sistêmicos, para desenvolver e exercitar seus talentos, compartilhar valores e vencer desafios, na velocidade que o ambiente exige.
- **Gestão corporativa:** Ampliar a efetividade das empresas do Sistema Usiminas, explorando integralmente suas competências específicas, para que obtenham melhor posicionamento mercadológico, custos menores e maior eficiência, por meio da coordenação de ações estratégicas.
- **Competitividade Corporativa:** Incorporar permanentemente novas tecnologias e práticas de pesquisa que aumentem as sinergias na cadeia de valor de suas empresas e promovam difusão tecnológica e parcerias vantajosas, reforçadas por princípios de confiança recíproca e duradoura.

No que se refere à participação de mercado, no mercado interno a empresa obteve 31% em 2002. A tabela 4 ilustra as exportações por continente em 2002 e 2001.

Tabela 4: Exportações - Distribuição por continente

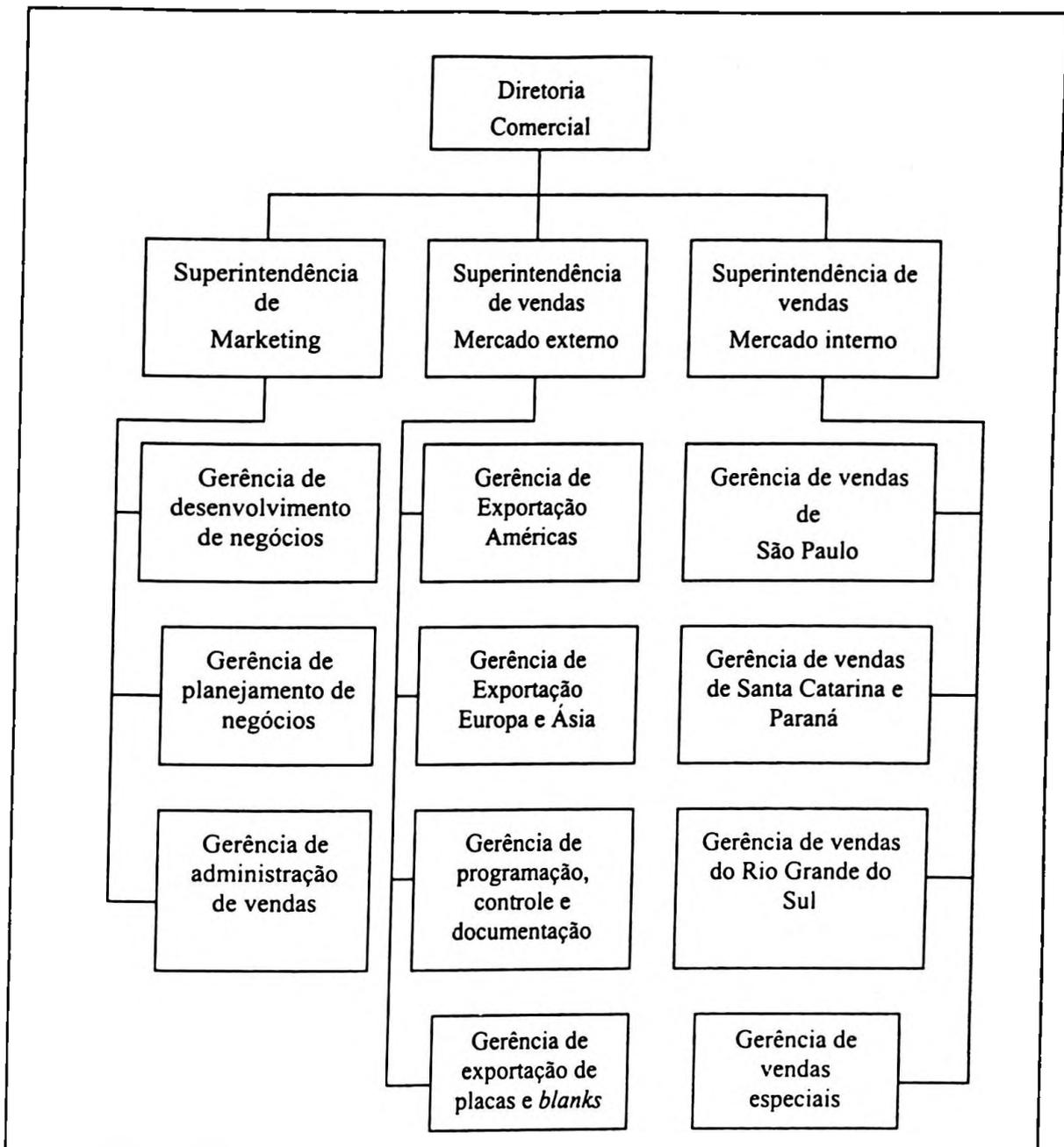
	2002	2001
Volume total exportado (t mil)	1.411	334
América do Norte/Central	41%	38%
Ásia – Oceania	44%	13%
América do Sul	9%	30%
Europa	6%	19%

Fonte: Relatório Anual da empresa (2002, p. 28)

Em 2002, o faturamento bruto da empresa atingiu R\$ 3,4 bilhões, que corresponde à comercialização de 3.5 milhões de toneladas de produtos siderúrgicos, sendo 2.1 milhões de toneladas destinados ao mercado doméstico e 1,4 milhão de toneladas comercializadas no exterior.

A empresa tem um total de 5.433 empregados e investe em programas de treinamento e qualificação, aliado à automação de novos equipamentos. Adota o plano de gestão de recursos humanos, um modelo de administração que privilegia a competência e habilidade de cada empregado e ações efetivas de valorização pessoal e profissional. A seguir, na figura 11, ilustra-se a estrutura da área comercial.

Figura 11: Estrutura organizacional – Área Comercial



Fonte: Empresa X

5.1.1 Estratégia de exportação

Segundo os entrevistados, a empresa X utiliza a exportação direta para entrar nos mercados estrangeiros. A maioria das exportações é feita por meio de *tradings* internacionais, que têm escritórios no Brasil e no exterior. As vendas são feitas para clientes conhecidos, seja diretamente da empresa para clientes no exterior ou pela *trading*. Isto ajuda a empresa porque, assim, ela tem maiores informações sobre o mercado, preços em que o material está sendo vendido, custos da descarga, custos de estiva, transporte interno, margem e comissão da *trading*.

A *trading* age como uma intermediária que financia a venda e faz a importação, o desembaraço, o pagamento dos impostos de alfândega e a entrega para o cliente. A *trading* é utilizada quando a empresa quer vender e quer receber pagamento no momento do embarque. Os clientes lá fora, por sua vez, querem pagar o material em 60 dias da data de recebimento. Uma vez que a siderurgia brasileira tem dificuldade em fazer esse financiamento, a *trading* atua como intermediária, financiando e antecipando o pagamento ao exportador, financiando o importador e atuando na maioria das vezes como o próprio.

A organização da exportação no país de origem é gerenciada pela empresa *in-house*. A empresa tem um escritório de exportação que cuida de toda preparação do produto e logística no mercado local.

O gerente de exportação ressaltou que, no passado, as usinas brasileiras exportavam para o mercado internacional, vendendo para uma *trading* que, por sua vez, vendia para os clientes ao preço que ela considerava adequado. Hoje em dia, a *trading* tem a responsabilidade de viabilizar a venda comercial, financiar o importador, adiantar o pagamento ao exportador, desembaraçar a mercadoria, cuidar dos impostos e alfândega e fazer a entrega do produto ao cliente.

5.1.2 Fatores que levam a empresa a adotar a estratégia de internacionalização

Os próximos quadros apresentam os fatores internos e externos que influenciam a decisão do modo de entrada no mercado exterior.

Quadro 7: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado exterior – Empresa X

Fatores	Resultado	Comentário
Fatores Externos no País Destinatário		
Potencial de vendas	***	-De acordo com o gerente de exportação, o potencial de vendas no mercado externo como um todo é maior ou menor dependendo de crises ou crescimento do PIB, reformas e/ou paralisações em usinas ou aumento de produção de aço, custos de metálicos, preços de matérias primas (carvão, coque, etc.). -A maior ou menor incidência dessas variáveis definirá as classificações em mercados de alto ou baixo potencial. O potencial dos mercados é analisado diuturnamente para obtenção dos melhores resultados. Alguns mercados, independentemente de resultados momentâneos, são considerados de importância estratégica e, por isso, são mantidos mesmo que não possam ser considerados de grande potencial.
Concorrência	***	-A concorrência no mercado internacional de aço pode ser caracterizada como atomística, apesar do inesgotável esforço protecionista existente em um número crescente de importantes mercados. Portanto, para se exportar, basta à empresa conhecer os níveis de preços praticados pela concorrência e seus custos de logística. Também, é importante sempre cotar seus volumes de exportação para um determinado mercado com o total das importações desse mercado, para evitar exposição às medidas de proteção não tarifária. -Root (1994) comenta que os modos de entrada de exportação direta e indireta são preferidos quando existe uma concorrência atomística. Esta situação valida-se no caso da empresa X.
Infraestrutura de marketing	0	-Não é feita nenhuma atividade estruturada de marketing de produto ou industrial (na concepção da palavra). -O marketing praticado pela empresa X é baseado em seu comportamento no mercado, principalmente no que diz respeito a honrar seus compromissos com ética comercial, qualidade, prazo de entrega, preços, assistência técnica e presença nos mercados.
Custo de produção	***	-O custo de produção no mercado externo é fundamentalmente o mesmo que no mercado local e sem isso a empresa não conseguiria ser competitiva. -Percebe-se uma preferência pela produção no país de origem pelo fato de ser mais viável em termos financeiros, recursos humanos e pela localização privilegiada da usina que confere a empresa X excelentes recursos logísticos e fácil acesso para toda a costa brasileira e para o mundo.
Restrições e barreiras as exportações	*** P	-Atualmente, as restrições e barreiras quando não são proibitivas, são consideradas como um custo de logística. -Root (1994) afirma que as barreiras tarifárias e não tarifárias desencorajam modos de entrada via exportação e favorecem os outros. Nesse contexto, a empresa X julga que as formações de <i>joint ventures</i> ou investimentos diretos são uma alternativa para evitar medidas protecionistas, mas infelizmente não dispõe dessas alternativas no momento. -A defesa da empresa tem sido exercida através da defesa legal de seus direitos nas devidas instâncias da diplomacia e direito internacional.
Políticas de investimento	0	- A empresa não dispõe de recursos para investimentos diretos no exterior.
Distância geográfica	***	-A distância geográfica significa maior frete e, conseqüentemente, menor receita líquida. -Root (1994) comenta que pouca distância geográfica favorece modos de entrada de exportação enquanto mercados distantes favorecem entrada via investimentos diretos e licenciamento. Isto não foi comprovado no caso da empresa X, uma vez que a empresa opta por adotar uma estratégia de exportação lucrativa e diversificada quanto aos

		mercados e clientes. Apesar da grande distância geográfica, nota-se um volume significativo de exportações para Ásia-Oceania na ordem de 44% do volume total exportado 1.411(t mil).
Situação Econômica	***	-A estratégia de exportação, face às contínuas crises econômicas, é estar constantemente exportando para todos os mercados. Em caso de crise, a única alteração se dá nos volumes exportados.
Controle de fluxo de capital	0	- Conforme o entrevistado: "nas estratégias correntes de exportação da empresa X, o fator 'Controle de fluxo de capital' não é considerado. Certamente, quando um projeto de instalação de uma grande indústria siderúrgica está sendo avaliado, em toda sua abrangência, o fator 'controle de fluxo de capital' deve ser muito considerado, pois pode ser determinante considerando os interesses do país, incentivos fiscais, financiamentos, etc." .
Taxa de câmbio	0	- Historicamente, a flutuação de câmbio no Brasil não permite nenhuma ação estruturada, planejada. No caso da empresa X, a desvalorização do câmbio é uma "faca de dois gumes": se por um lado melhora a receita com as exportações, penaliza seus resultados em consequência do alto endividamento em moeda estrangeira. -Root (1994) comenta que, em situações que permitem a desvalorização do câmbio, o efeito é desencorajar a entrada via exportação e encorajar a entrada via investimentos diretos. Tal situação não foi comprovada na empresa X visto que pratica somente exportação direta.
Distância cultural	0	-A distância cultural não é um fator considerado na decisão da estratégia de exportações de aço, uma vez que se trata de venda técnica e com pouquíssima ou nenhuma influência cultural.
Risco político	***	-Na grande maioria dos mercados para onde a empresa exporta, existe baixíssimo risco político. Portanto, valida-se a observação de Root (1994): baixo risco político favorece modos de entrada como exportação direta e investimentos diretos. Onde há riscos políticos maiores existem exigências quanto à modalidade de pagamento. A empresa X lida com isso por meio de garantias de recebimento pelas vendas efetuadas, normalmente mediante pagamento antecipado ou garantias reais da <i>trading</i> interessada em intermediar o negócio.
Fatores Externos no País de Origem		
Tamanho do mercado local	***	-O mercado brasileiro é considerado como médio, com grande potencial de crescimento. Assim sendo, a empresa pratica a exportação direta como forma de garantir a comercialização de toda produção. - Isto vai de acordo com o que Root (1994) comenta a respeito de empresas em mercados pequenos optarem pela exportação como forma de atingir um tamanho ótimo por meio da economia de escala.
Concorrência no mercado local	***	-A empresa X considera que a concorrência no mercado de aço brasileiro é caracterizada como oligopólio tendendo para concorrência perfeita, com a entrada de novos <i>players</i> no mercado. - Influencia a decisão da escolha da estratégia de entrada no mercado internacional no sentido de que a empresa X propõe-se a atender plenamente a demanda interna, mantendo, porém uma participação estratégica mínima no mercado internacional.
Custo de produção no mercado local	*** P	-Custos baixos são uma realidade para todas as usinas brasileiras. Contudo, os planos de exportação da empresa X são definidos apenas após a fixação dos volumes destinados ao mercado doméstico.

Promoção de exportação pelo governo local	0	-Não existem incentivos para exportação de aço.
Fatores Internos (da Empresa) no País de Origem		
Natureza dos produtos	*** P	-Os produtos da empresa X são considerados como comuns, porém a empresa procura a sua diferenciação pela qualidade dos seus serviços. Para exportação é necessário um produto em conformidade com as normas internacionais de qualidade.
Intensidade de serviço	***	-Root (1994) sugere que os produtos que requerem pré e pós-venda, tais como produtos industriais, favorecem a exportação direta via subsidiárias e investimentos diretos. No caso da empresa X, avaliou-se a possibilidade de ter escritórios nos principais mercados, mas, por enquanto, essa alternativa não se revelou viável, por envolver altos custos de infraestrutura e recursos humanos. São feitas visitas técnicas aos clientes quando existem reclamações.
Intensidade tecnológica	***	- Apesar da empresa X ter um grande número de invenções e patentes de processos registrados no Brasil, não existem produtos de alta intensidade tecnológica.
Disponibilidade de Recursos	*** P	-Para a prática da exportação, são necessários recursos financeiros e quadros de pessoal treinados e preparados. A empresa não optou por investimentos em subsidiárias no exterior visto que essa alternativa não se mostrou financeiramente viável.
Grau de comprometimento por parte da empresa	***	De acordo com Root (1994) o alto comprometimento de recursos favorece modos de entrada como exportação direta e investimentos diretos de patrimônio líquido. Por outro lado, um baixo comprometimento de recursos favorece a exportação indireta e licenciamento. Esta afirmação valida-se no caso da empresa X, onde se pratica a exportação direta que implica grande comprometimento em termos de recursos e responsabilidades de entrega no prazo de um produto com boa qualidade, garantias e serviço pós-venda.
Controle desejado nas funções do composto de marketing	***	-Verifica-se pela opção da exportação direta via <i>tradings</i> internacionais, onde a empresa tem fácil acesso a informações relacionadas ao produto, a práticas de preços, a comunicação e aos canais de distribuição. O entrevistado ressaltou que a exportação via <i>tradings</i> de grande porte visa, principalmente, compatibilizar as diferentes modalidades financeiras pelas partes (a empresa X recebe à vista e o cliente normalmente deseja pagar com financiamento) e as necessidades de operação logística dos clientes.

Legenda: Considera Muito – ***

Considera Pouco – **

Não considera - 0

Fatores prioritários – P

5.1.3 Composto de marketing

5.1.3.1 Produto

Pelas declarações prestadas pelos entrevistados, a empresa X não tem um *mix* de produto forte, nem muitos produtos novos. O principal produto de exportação é a placa que é um semi-acabado vendido para outras usinas.

Nos produtos semi-acabados as vendas tendem a ser mais regulares do que as vendas de produtos acabados porque o número de clientes é menor, previamente conhecido e fácil de estabelecer relações regulares. Outros produtos acabados são:

- Chapas grossas: têm aplicação em setores como o de máquinas industriais, implementos agrícolas, vasos de pressão, equipamentos rodoviários e ferroviários, tubos de grande diâmetro, caldeiraria em geral, perfilação média e pesada, indústria naval e plataformas de petróleo.
- Chapas e bobinas laminadas a frio: se destinam à indústria automobilística, de utilidades domésticas e industriais, tubos de pequeno diâmetro, perfilação leve, motores, relaminação, móveis de aço e esquadrias metálicas.
- Chapas e bobinas laminadas a quente: são aplicadas em implementos agrícolas, tanques e reservatórios, tubos de pequeno diâmetro, perfilação leve e média, caldeiraria em geral, indústria automobilística e de autopeças, equipamentos rodoviários e ferroviários e botijões de gás.

Política de produto:

A estratégia de produto da empresa X é segmentada, significando que ela tem diversas formas de atuar em cada mercado. A empresa tem uma equipe na área técnica que cuida da adequação dos produtos nas aplicações dos segmentos industriais. Embora o aço seja um produto *commodity*, não existem produtos padronizados. A empresa X segue as normas locais do país do destino, e cada pedido é adaptado de acordo com as especificações, exigências e necessidades do cliente.

Qualidade:

Semelhante ao que foi observado no referencial teórico, a qualidade é uma grande exigência do produto para o mercado internacional (HUTT; SPEH, 2002). De acordo com os entrevistados, as práticas e exigências advindas do mercado internacional, acabam melhorando o

padrão de qualidade da empresa e beneficiando até os clientes do mercado interno. Cada cliente exige uma certificação internacional formulada no seu próprio país e cada lote vai junto com a conformidade de cada uma dessas entidades certificadoras. A empresa tem as seguintes certificações: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 (qualidade e serviços), QS 9000 (indústria automobilística), ISO 14001 (meio ambiente), ISO 18000 (segurança e saúde ocupacional).

Marcas:

As marcas não são um conceito muito valorizado tanto no mercado externo como no interno, porque não representam um grande diferencial. No entanto, a empresa X dispõe de várias marcas para o mercado interno e também utiliza outra marca para o mercado do Reino Unido – Inglaterra onde a mesma trabalha com a marca RA 400 (um produto de alta resistência, que é muito conhecido).

Design:

O *design* do produto não é um aspecto considerado, já que a natureza do produto é de uma *commodity*.

Embalagem:

A embalagem da empresa X é um objeto de diferenciação. Ela tem um papel importante no *mix* do produto, principalmente no laminado a frio, por ser um produto suscetível à corrosão. Quando a empresa exporta, por exemplo, para China, muitas vezes o cliente recebe o produto depois do navio estar sessenta dias no mar. Portanto, a embalagem é feita contra corrosão de água. A embalagem dá proteção adequada ao transporte e manuseio. Essa área, normalmente no caso de empresas de varejo, fica no canal comercial; no entanto, no caso da empresa X, a área da qualidade é responsável pela embalagem, uma vez que o objetivo não é comercial, mas de preservação da integridade do produto.

A embalagem para laminados a frio tem vários revestimentos como um papel especial que evita a umidade, plástico, embalagem metálica, entre outros.

No mercado interno, a embalagem é menos problemática por causa da localização geográfica da empresa, que está a cerca de 60 km da usina.

Garantias:

A empresa X tem várias formas de garantia, o que representa um diferencial em relação aos outros exportadores. A empresa garante a especificação dependendo da compra do cliente e

da aplicação do produto, significando que o produto tem que ser utilizado para a aplicação devida.

A empresa recebe a ordem de pedido do produto para uma certa aplicação, por exemplo: laminado a frio para produção de tubos. O material é produzido dentro das normas e especificações do cliente. Se o produto apresentar um defeito, a empresa imediatamente reconhece o padrão do cliente ou pode mandar a equipe técnica para discutir o problema com o cliente.

A garantia é recompensar o cliente pela perda, mas se o cliente der uma aplicação diferente ao produto, por exemplo, se em vez de fazer tubos, o cliente resolver estampar peças para fazer eletrodomésticos, a empresa não se responsabiliza.

Existem duas formas de recompensar os clientes. A mais prática e usual é classificar como sucata o que não serve para o cliente e determinar o preço dessa sucata. O cliente, então, fica com o produto a preço de sucata e a empresa dá a ele uma compensação equivalente à diferença entre o preço que ele pagou e o preço da sucata. Outra alternativa é recompensar 100% o cliente e revender o produto para outro cliente no mercado.

Reclamações e serviços pós-venda:

Conforme os entrevistados, quando existe um defeito original do material a empresa arca integralmente com os custos ou reposições. Geralmente, os clientes conduzem reclamações por meio do contato deles que, no caso, seria a *trading*.

A empresa X está tentando viabilizar o sistema de reclamações numa forma mais ágil, via *extranet* para poder atender as reclamações encaminhadas com fotos digitais. Dificilmente existem falhas ou defeitos nos produtos para o mercado internacional porque existem boas medidas de controle de qualidade. Uma vez que a assistência técnica pode demorar de 2 a 15 dias para dar um parecer, a empresa está estudando a possibilidade de oferecer um crédito imediato para o cliente, no ato da reclamação e depois fazer uma avaliação.

Implicações da estratégia adotada no produto:

Considerando as informações levantadas durante a entrevista, pode-se deduzir que a estratégia direta de exportação resulta em maior fidelidade do cliente. Desta forma, a implicação evidencia-se em termos de serviços e relacionamento com o mesmo. Embora seja difícil obter fidelização de clientes em venda de aço comercial, a empresa possui percepções de *premium* por confiabilidade, por história e desempenho.

Nas placas, a empresa tem mais facilidade em obter uma fidelização porque os clientes são outras usinas. Portanto, o relacionamento é mais fácil, assim como também o são as visitas técnicas e serviços pré e pós-venda.

5.1.3.2 Preço

Política de preço:

De acordo com os entrevistados, o preço é calculado em função da concorrência no mercado internacional e adequado a cada um dos mercados onde a empresa atua. A empresa X tem um preço mínimo de exportação e tenta buscar mercados que proporcionam a maior margem positiva, levando em consideração todas as limitações, restrições, equilíbrio de vendas para evitar sanções, volumes mínimos que permitam ter um frete marítimo adequado.

Nota-se que a política de preços da empresa está de acordo com as considerações para o estabelecimento dos mesmos, tais como: objetivos estratégicos, clientes, concorrência, custos e canal, mencionados por Krishnamurthi (*in* IACOBUCCI, 2001, p. 301).

Cotações de preço:

A empresa prefere utilizar a cotação CFR – custo e frete, significando que o exportador responsabiliza-se por todos custos de transporte e frete de marítimo até o porto de destino do cliente. Esta é a melhor opção, porque a empresa tem vantagem de conseguir um frete a menor preço. A *trading* age como o próprio importador, desembaraça a mercadoria, cuida da logística e entrega do produto ao cliente.

Descontos:

A empresa X não pratica descontos porque não existe venda para uma *trading* ou intermediário, não existem tabela de preços e os preços são negociados caso-a-caso. A empresa vende via *tradings* e tem políticas de remuneração com base em comissões (porcentagens sobre o valor do custo e frete) para mesma.

Fatores considerados no estabelecimento do preço:

O custo é considerado como referencial para validar o negócio. A empresa X pré-define preços mínimos abaixo dos quais ela não vende, considera a rentabilidade (se ela não existir a empresa não exporta) e observa os preços dos concorrentes nos mercados internacionais onde ela atua. É considerado também o preço do mercado doméstico.

Variáveis que apresentam implicações importantes no preço:

- **Fatores internos:** Semelhante ao que foi observado na teoria (CZINKOTA; RONKAINEN, 1998), os preços de exportação da empresa X são afetados pelos fatores internos como alvos e objetivos, custos de desenvolvimento do produto e de produção.
- **Local da fábrica:** De acordo com a teoria proposta por Cavusgil (1998), o local da fábrica apresenta uma implicação importante no preço. No caso da empresa X, observa-se uma vantagem competitiva porque a usina se localiza próximo ao mar, com um porto pronto o que significa menores custos em termos de logística.
- **Câmbio:** Keegan e Green (1999) propõem que ajustes de preços podem ser apropriados quando as moedas ficam mais fortes ou mais fracas. No caso da empresa X, o gerente de exportação declarou que, via de regra, o câmbio não afeta ou altera os preços das exportações, e que esta é simplesmente uma falha imensa que a mídia apresenta. Pode talvez ser aplicável em alguns setores que ainda estão começando a viabilizar as exportações, mas para atividades maduras e estáveis no mercado internacional, como os casos da siderurgia, alterações no câmbio representam apenas maior ou menor caixa para o exportador, mas não altera a política de preço. A empresa X nunca abaixou ou aumentou os preços em função do câmbio. Ela busca sempre ter o melhor preço em moedas estrangeiras.
- **Regulamentos governamentais:** No caso da empresa X, os regulamentos governamentais tais como tarifas, impostos a importações e subsídios governamentais não têm efeito sobre os preços da empresa.

Implicações da estratégia de exportação no preço:

Cavusgil (1998) constata que o canal de distribuição escolhido impacta nos custos. Canais indiretos têm custos adicionais de administração, manutenção de relacionamentos, promoção, serviços de frete e custos de descontos. Já no canal direto existem menos custos e o fornecedor tem o controle e a flexibilidade de fixar os preços para cada caso. Esta situação foi comprovada na empresa X, onde os preços são negociados caso-a-caso e a estratégia de exportação direta garante condições de monitorar os preços no mercado internacional. A empresa usa a cotação CFR onde ela tem maior domínio e controle das operações por causa da vantagem de obter um frete com menor custos.

5.1.3.3 Comunicação

Política de comunicação:

O gerente de marketing afirmou que, a empresa X não tem uma política de comunicação para o mercado externo, portanto, o principal veículo de comunicação é o *site* na Internet. Além disso, não existe nenhuma forma de propaganda, relações públicas, promoção de vendas, participação em feiras ou missões internacionais, patrocínios e mala direta. A empresa faz-se conhecer através de seus produtos e das operações comerciais. A empresa X já é conhecida como exportadora tradicional pelos principais mercados e consumidores de aço.

No mercado interno a empresa participa de alguns eventos promocionais e tem uma política de comunicação mais definida. Coloca anúncios nas revistas da Associação Brasileira de Metais e da Associação Brasileira de Construção Civil.

Ferramentas utilizadas para atingir clientes no mercado internacional:

Contrariando a teoria pesquisada de Czinkota e Ronkainen (1998), a empresa X não vende via jornais de empresas e negócios, mala direta, feiras e missões comerciais ou via vendas pessoais. Ela usa o seu conhecimento do mercado, a rede de relacionamentos com os clientes principais de aço e a abordagem do marketing boca-boca. Tem uma extensa rede de contatos com clientes na América Latina, Estados Unidos, Canadá, México, China e Japão.

Outras ferramentas de comunicação utilizadas envolvem: catálogos de produtos e CD-ROM com especificações de aço. As *tradings* têm um pouco do material, mas este também é pouco utilizado, porque a maioria dos clientes já conhece a empresa e seus produtos, sendo somente utilizado para novos clientes.

Ferramentas para manter o relacionamento com clientes internacionais:

Semelhante ao que Hutt e Speh (2002) comentam a respeito da Internet como um novo meio eficiente de comunicação e de desenvolvimento de relacionamento estreito com o cliente global, nota-se que a empresa X utiliza a Internet e o *e-mail* nas conversações de oportunidades de negócios e para manter o relacionamento com os clientes. No momento, está em teste o desenvolvimento de uma *extranet* para o cliente.

Outras formas para manter o relacionamento com o cliente envolvem: visitas técnicas que podem ser semestrais ou trimestrais dependendo da frequência e volume de venda no mercado.

O uso do *e-commerce*:

Na opinião dos entrevistados, o comércio de aço nos grandes portais de venda via Internet não se mostrou produtivo. Houve empresas que se aventuraram, mas não deu certo. A dificuldade surge do fato das empresas terem grandes clientes tradicionais que dificilmente irão para um portal de vendas na Internet para comprar aço de uma usina desconhecida. A empresa X está permanentemente monitorando e avaliando o mercado do *e-commerce* e se vislumbrar possibilidades efetivas de venda nesse mercado começará a atuar no mesmo.

A Internet está sendo mais utilizada para divulgar o *site* da empresa e seus produtos, e para manter o contato via *e-mail* na negociação de oportunidades de negócios. A empresa tem um programa de comunicação por meio da Internet, chamado “Fale conosco”. O programa não é utilizado pelos clientes de aço que já conhecem a empresa e não precisam deste meio de comunicação; normalmente, por esse programa, aparecem novos clientes que têm interesse em comprar pequenas quantidades.

Implicações da estratégia de exportação nas ferramentas de comunicação:

Não se verificaram implicações da estratégia de exportação direta na comunicação, uma vez que a empresa não tem política de comunicação no mercado internacional.

5.1.3.4 Distribuição

Descrição do canal de distribuição utilizado:

A empresa X vende via *tradings*. Os produtos são exportados da empresa diretamente para o cliente. A equipe de exportação cuida da logística do navio, frete e transportes, acompanha a produção e emite a documentação da exportação.

A *trading* cuida do financiamento e por vezes, da própria importação pelo cliente no país destinatário, pagando as taxas necessárias, desembaraçando e cuidando da logística desde a chegada no porto de descarga até a entrega do produto.

Gerenciamento da logística e distribuição física dos produtos:

A *trading* faz a logística no mercado estrangeiro e no mercado local, a logística é gerenciada pela própria empresa X, visto que o processo é facilitado pela localização do porto dentro da usina. A maioria da distribuição física dos produtos (97%) é feita via navio enquanto o resto é transportado via ferrovia, principalmente para mercados na América Latina.

Implicação da estratégia de exportação no canal de distribuição:

Não se verificaram implicações da estratégia direta de exportação no canal de distribuição.

5.1.4 Previsão para o futuro

Analisando as declarações dos entrevistados, a empresa X pretende dar prosseguimento à sua política de exportação. A empresa tem como objetivo desenvolver relações com clientes finais e buscar a fidelização por meio de vendas de produtos customizados que são os *blanks*.

A empresa tem avaliado a possibilidade de ter escritórios nos principais mercados, mas pelo volume das vendas e pela diversidade de mercados, ela chegou a conclusão de que, por enquanto, isso é inviável, porque envolveria altos custos em termos de recursos humanos e infraestrutura.

Imagem desejada no exterior:

A empresa X deseja ser percebida como um fornecedor confiável de produtos de qualidade sendo altamente competitiva. A empresa prima muito pela qualidade, pelo atendimento ao cliente, pela velocidade e flexibilidade.

5.2 O Caso Y

Caracterização e perfil da empresa

Fundada em Dezembro de 1921, a empresa Y produz aços longos sob a forma de laminados e trefilados. Tem capacidade instalada para fornecer 4,2 milhões de toneladas/ano de laminados e 1,4 milhão de toneladas/ano de trefilados. É a maior produtora brasileira de fio-máquina e de arames comerciais e industriais. Lidera um dos maiores grupos privados do país e faz parte do maior grupo siderúrgico do mundo.

A empresa Y conta com seis unidades no Brasil: Monlevade, Sabará, Juiz de Fora e Itaúna (MG); Piracicaba (SP) e Vitória (ES). Nessas unidades, produzem fio-máquina, vergalhões, barras, perfis e arames para a construção civil (a empresa tem a mais completa linha de produtos para esse setor). A empresa Y detém, ainda, participação acionária, na maior produtora de aços longos da Argentina, empresa do bloco do mercosul. O conglomerado da empresa Y conta com mais de 7.000 funcionários.

A missão da empresa Y envolve:

- Dar retorno ao investimento dos acionistas.
- Prestar um bom serviço de atendimento ao cliente.
- Ter uma interação forte com a sociedade, transformando *stakeholders* (clientes, fornecedores e a comunidade) em parceiros de negócios.

A empresa visa os seguintes objetivos:

- Administrar os resultados do negócio, dando retorno aos seus acionistas.
- Abastecer o Brasil em produtos longos.
- Investir continuamente para aperfeiçoar os seus negócios.

Em 2002 a empresa Y teve um faturamento de R\$ 2,4 bilhões. Atualmente responde por 75% do mercado interno e o complemento é exportado (600.000 t/ano). A empresa atende todo o território nacional e também o Mercosul, Pacto Andino (Venezuela, Colômbia, Peru, Equador), América Central, Estados Unidos, Canadá, França, Bélgica, Coreia e China.

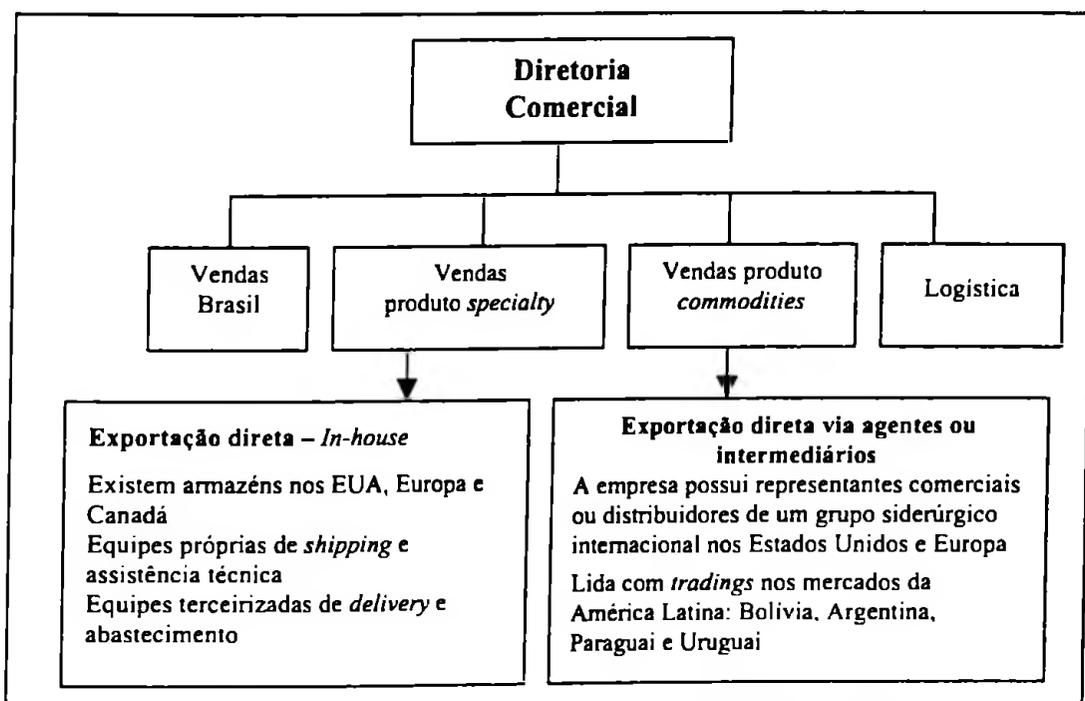
5.2.1 Estratégia de exportação

A empresa Y pratica a exportação direta para entrar nos mercados no exterior, tendo duas diferentes formas de organização da exportação. No caso do produto *specialty – steel cord*, que é um produto de alta competitividade em termos de custo e com grande valor agregado, a

organização da exportação é feita *in-house*, ou seja, dentro da empresa. O departamento de exportação lida diretamente com os clientes estrangeiros, alugando armazéns no Canadá, Estados Unidos e Europa para fazer o abastecimento.

A exportação do produto *commodity* é feita por meio de agentes da rede de representantes de um grupo siderúrgico internacional localizados em vários mercados no exterior. Essas vendas ocorrem somente quando o mercado brasileiro não absorve toda a produção. Portanto, se o consumo interno aumenta, diminuem as exportações de *commodities* e se o consumo interno diminui, aumentam as exportações. A figura 12 indica a estrutura do departamento de exportação da empresa Y.

Figura 12: Estrutura do departamento de exportação



Fonte: Empresa Y

5.2.2 Fatores que levam a empresa a adotar a estratégia de exportação

Os próximos quadros apresentam os fatores que influenciam a decisão do modo de entrada no mercado internacional.

Quadro 8: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado exterior – Empresa Y

Fatores	Resultado	Comentário:
Fatores Externos no País Destinatário		
Potencial de vendas	***	- Dependendo do tamanho do mercado e potencial de vendas no exterior, a empresa verifica a sua oferta, em termos de capacidade, qualidade, baixo custo de produção e, de acordo com seus recursos, adota uma estratégia adequada. -No caso de produtos <i>specialty</i> , o mercado externo é maior que o mercado local. Portanto a empresa vende mais para clientes internacionais utilizando a estratégia de exportação direta organizada <i>in-house</i> . Desta forma, validam-se as afirmações do autor Root (1994): mercados com um alto potencial de venda favorecem a entrada via exportação direta e investimentos diretos no estrangeiro.
Concorrência	***	-Constatou-se que existe uma concorrência atomística no mercado internacional. No caso do produto <i>specialty</i> , a empresa Y opta pela exportação realizada <i>in-house</i> , uma vez que os clientes demandam um contato direto entre produtor e consumidor. Desta forma, válida-se a afirmação de Root (1994): em situações onde existe a concorrência atomística, são preferidos modos de entrada como exportação direta e indireta.
Infraestrutura de marketing	**	-Pelo fato da empresa Y atuar em segmentos muito específicos e utilizar o canal de distribuição dos agentes de um grupo siderúrgico internacional que já possuem uma boa rede de distribuição em diversas partes do mundo. Nos produtos <i>specialty</i> , onde a empresa tem clientes fixos, opta por fazer a entrega porta-a-porta na fábrica do cliente.
Custo de produção	***	- Em nível mundial, a empresa procura ter um baixo custo. O Brasil está longe dos mercados para onde a empresa exporta, sendo os mais próximos o Paraguai, o Uruguai e a Argentina, os quais não representam uma demanda significativa. Se a empresa não obtiver um custo de produção baixo, ela não consegue exportar, nem sobreviver à concorrência. -Root (1994) comenta que em mercados que apresentam baixo custo, existe preferência por entrada via investimentos diretos (investimentos de patrimônio líquido) enquanto em mercados com alto custo de produção é preferível entrar via exportação direta e indireta. No caso da empresa Y, observa-se que os mercados para onde a empresa exporta têm um alto custo de produção em relação ao Brasil, logo a melhor opção é produzir localmente e exportar para o exterior.
Restrições e barreiras as exportações	***	-As restrições e barreiras às exportações aumentam o custo do produto. O caso das <i>commodities</i> é extremamente complicado em razão das quotas ou limites de exportação. No caso dos produtos <i>specialty</i> , existe maior facilidade de aceitação no mercado americano, porque não existem quotas ou barreiras não tarifárias. -Root (1994) comenta que as barreiras tarifárias e não tarifárias desencorajam modos de entrada via exportação e favorecem os outros. No caso da empresa Y, não foi considerada entrada por meio de <i>joint ventures</i> , para driblar as leis protecionistas.
Políticas de investimento	***	-Os mercados para onde a empresa Y exporta, têm políticas de investimentos liberais. Isso se nota pelo fato da empresa ter comprado parte de uma fábrica na Argentina. Desta forma, válida-se a afirmação de Root (1994): em mercados onde existem políticas de investimentos liberais, favorece-se a entrada via investimentos diretos de patrimônio líquido.

Distância geográfica	***	<p>-Em razão de o Brasil estar situado muito longe dos principais mercados e os mercados próximos não serem compradores significativos. Os custos de transporte para os mercados dos clientes também são elevados e têm um grande impacto nas margens de lucro da empresa. A empresa Y tenta minimizar o custo fazendo contratos de longo prazo. Desta forma, ela consegue reduzir os custos e ter uma garantia do serviço adequado.</p> <p>-Root (1994) afirma que mercados com pouca distância geográfica favorecem entrada via exportação, enquanto mercados distantes favorecem entrada via investimentos diretos, licenciamento e acordos contratuais. Esta situação não foi comprovada na empresa Y, visto que ela opta pela entrada via exportação, apesar da grande distância dos mercados onde atua.</p>
Situação Econômica	***	<p>-Se o país passar por uma situação de crise econômica, a empresa opta por não atendê-lo. O exemplo é a experiência de suspensão de vendas para a Venezuela e a Argentina no ano passado.</p> <p>-A estabilidade econômica do país é importante porque, em situações de crise, os clientes podem não conseguir oferecer garantias de pagamento. No caso específico da Argentina, houve fechamento completo, não sendo possível nem enviar produtos nem receber pagamentos.</p>
Controle de fluxo de capital	0	<p>-Os países onde a empresa atua não possuem esse tipo de controle.</p>
Taxa de câmbio	*** P	<p>-Toda empresa gasta uma certa quantia em dólares e, para obter um <i>hedging</i> natural, necessita exportar para receber em dólares. A taxa de câmbio é muito importante na margem de lucro, porque pode mudá-la substancialmente. Portanto, havendo alta valorização do real em relação ao dólar, não compensa a empresa exportar, o que a leva a suspender suas exportações.</p> <p>-Neste contexto, Root (1994) nota que em situações que permitam a desvalorização do câmbio, o efeito é desencorajar a entrada via exportação e encorajar a entrada via investimentos diretos. No caso da empresa Y, os produtos <i>specialties</i> têm uma margem suficiente para absorver variações cambiais. Logo, a empresa cumpre os compromissos assumidos com os clientes e exporta independentemente do câmbio estar alto ou baixo. Já nos <i>commodities</i>, a venda acontece por oportunidade, ou seja, a empresa faz uma análise de custo e pode cancelar a venda quando o câmbio é desfavorável para exportar.</p>
Distância cultural	**	<p>-A empresa lida com vários países como: China, Coreia, Estados Unidos, entre outros. Uma vez que o produto tenha natureza de <i>commodity</i>, possui um perfil de produto com uma mesma especificação em todo o mundo, não exigindo adaptações culturais.</p>
Risco político	***	<p>-O alto risco político impacta fortemente na economia. A instabilidade do país faz com que os investidores percam confiança em certos mercados.</p> <p>-Segundo Root (1994) quando o risco é alto e existe grande instabilidade política, favorecem-se modos de entrada com pouco comprometimento de recursos e, em outro extremo, um baixo risco político favorece modos de entrada como exportação direta e investimentos diretos. No caso da empresa Y, não se exporta para países com alto risco político como, por exemplo, Venezuela e Argentina.</p>

Fatores Externos no País de Origem	
Tamanho do mercado local	*** -No caso de produtos <i>specialty</i> , o mercado externo é maior que o mercado local, então a empresa vende mais para clientes internacionais utilizando equipe de vendas do seu próprio departamento de exportação. Na venda dos produtos <i>commodities</i> , a empresa atende o mercado local e se há excedente de produção, atende o mercado externo exportando via agentes de um grupo siderúrgico internacional. O tamanho de vendas no mercado doméstico é que determina se a empresa pode exportar ou não. Quando existe uma alta demanda no mercado local, há menor oferta para exportar. Se o oposto ocorre, aumentam as exportações de <i>commodities</i> . Root (1994) constata que um grande mercado doméstico permite que uma empresa possa crescer antes de sair para o mercado externo, neste caso, a empresa optará por modos de investimentos diretos no exterior. Já as empresas em mercados pequenos optam por modos via exportação como forma de atingir um tamanho ótimo através da economia de escala. Isto foi observado neste caso, onde o tamanho do mercado brasileiro é pequeno, fazendo com que a empresa Y opte por atender outros mercados via exportação direta.
Concorrência no mercado local	*** -A produção de todas empresas atuantes no mercado brasileiro excede a sua demanda, o que faz com que acompanhem de perto o que acontece no mercado para evitar perda de posição competitiva e que as pressionam a exportar a produção excedente. A empresa Y considera que existe uma concorrência atomística no mercado local, o que a influencia a exportar os volumes excedentes. Isto corrobora a afirmação de Root (1994), quando enfatiza que empresas em mercados com concorrência atomística tendem a penetrar nos mercados estrangeiros via exportação ou licenciamento.
Custo de produção no mercado local	*** P - Supondo que a qualidade do produto e o serviço ao cliente são similares aos dos concorrentes, o fator que determina a venda é o baixo custo. Se o custo de produção não é baixo, a exportação se torna inviabilizada. -Conforme Root (1994), altos custos de produção no mercado doméstico, em comparação com o país alvo, favorecem modos de entrada que envolvem produção no exterior, tais como: contratos de fabricação, licenciamento e investimentos diretos. No entanto, baixos custos de produção no mercado local favorecem a exportação. Esta afirmação justifica-se na empresa Y, visto que a empresa possui um baixo custo de produção no mercado brasileiro, o que a leva a optar pela exportação.
Promoção de exportação pelo governo local	0 - No Brasil não existem incentivos para exportações de aço.
Fatores Internos (da Empresa) no País de Origem	
Natureza dos produtos	*** P -Root (1994) observa que produtos com alta diferenciação favorecem entrada via exportação. Isto foi verificado na empresa Y, principalmente no caso de produtos <i>specialty</i> , que são produtos diferenciados com alta intensidade tecnológica, serviço e alta qualidade, para os quais a empresa adotou a exportação direta feita <i>in-house</i> . -Nos produtos <i>specialties</i> , a empresa necessita habilidade e competência para fazer um produto de alta qualidade e alta performance para conseguir diferenciar-se do seu concorrente. Desta forma, o que define a estratégia de exportação da empresa Y é a habilidade, capacidade e competência de fazer o produto.

Intensidade de serviço	***	-É aplicável no caso do produto <i>specialty</i> , onde a empresa faz a entrega JIT (<i>just in time</i>). -A entrega JIT é um diferencial competitivo, visto que, nesse caso, o cliente recebe o produto na porta da sua usina com alta intensidade de serviço.
Intensidade tecnológica	***	-Um produto com alta intensidade tecnológica e alto <i>know-how</i> como o produto <i>specialty</i> é difícil de ser copiado. - Os produtos de alta intensidade tecnológica exigem fábricas especializadas e caras, atendendo a um mercado diversificado.
Disponibilidade de Recursos	***	-Antes de adotar uma estratégia de exportação, a empresa Y primeiro verifica se dispõe de recursos humanos ou financeiros para suportá-la. Para a exportação de <i>commodities</i> , a empresa precisa dispor de um alto capital de giro para exportar um volume considerável. Nos produtos <i>specialties</i> , a empresa necessita de recursos humanos e financeiros suficientes para manter o departamento de exportação, poder executar visitas técnicas e prestar serviço ao cliente.
Grau de comprometimento por parte da empresa	***	-No mercado do produto <i>specialty</i> , isto é fundamental porque atualmente alguns clientes da empresa Y são responsáveis pelo consumo de mais de 80% do seu produto. Se a empresa não possuir um alto grau de comprometimento, pode perder os clientes. Portanto a responsabilidade quando a empresa se torna uma produtora mundial é extremamente alta. -Já nos produtos <i>commodities</i> existe menor comprometimento, porque a venda é esporádica, ocorrendo somente quando o mercado interno tem um excesso de produção. De acordo com Root (1994), o alto comprometimento de recursos favorece modos de entrada como exportação direta e investimentos diretos de patrimônio líquido. Em outro extremo, um baixo comprometimento de recursos favorece a exportação indireta e licenciamento. Esta afirmação valida-se na empresa Y, onde existe um alto grau de comprometimento de recursos para exportação direta assim como investimentos em fábricas no exterior.
Controle desejado nas funções do composto de marketing	***	- A empresa Y tenta adotar estratégias onde ela pode ter um certo controle no marketing <i>mix</i> , ou seja, diretamente onde tem informações sobre o que acontece nos mercados em termos de preço, distribuição e comunicação. Isto pode ser observado nos tipos de estratégias que ela utiliza. No caso da sua estratégia direta (<i>in-house</i>) existe maior controle sobre os elementos do composto de marketing.

Legenda: Considera Muito – ***

Considera Pouco – **

Não considera - 0

Fator Prioritário - P

5.2.3 Composto de Marketing

5.2.3.1 Produto

O conjunto de produtos da empresa Y compreende, o fio máquina que é matéria prima para produzir o arame do *steel cord e commodities* que são basicamente materiais para construção civil como, por exemplo: vergalhões, arames recozidos, perfis, barra chatas, cantoneiras, cordoalhas, cabos de aço, entre outros.

Política de produto:

A empresa Y tenta verticalizar a produção para agregar valor ao produto, caminhando na direção do produto final para utilização do consumidor. Para isso foram desenvolvidos os seguintes produtos: telas, treliças, recozido rolo kg, entre outros.

Qualidade:

Na opinião de Hutt e Speh (2002), a qualidade pode ser entendida como a conformidade a padrões de especificações técnicas e gerenciamento de qualidade total. Nesse contexto, observa-se que a empresa Y possui as seguintes certificações para padronização: ISO 9000, ISO 14001 (meio ambiente), SAE (Norma Americana), ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), JIS (Norma Japonesa) e BS 8800 (segurança e saúde ocupacional).

No mercado internacional, são valorizadas as normas com relação à resistência. O mais importante é o desempenho durante o processo de trefilação, o que significa que o produto não pode arrebentar durante o processo de trefilação para que não se perca toda produtividade. Portanto, as exigências de qualidade envolvem: isenção de defeito superficial, isenção de inclusão e isenção de segregação. No caso do produto *specialty*, a empresa Y tem poucos clientes, mas regulares e fiéis e oferece um produto com maior valor agregado, garantias de qualidade com certificados e maior comprometimento em termos de atendimento e serviço ao cliente.

Marcas:

O gerente de marketing ressaltou que, os produtos siderúrgicos não levam nenhuma marca por terem a natureza de *commodities*. O nome da empresa Y vem sendo fixado nos últimos oitenta anos sempre como sinônimo de qualidade.

Design:

O design não tem nenhuma relevância nos produtos siderúrgicos devido à própria natureza padronizada dos produtos industriais. As adaptações são feitas com relação às normas da exigência de qualidade em cada país.

Embalagem:

A embalagem serve principalmente para proteção contra danos mecânicos e oxidação. Utiliza-se um plástico de rafia protetora para inibir a oxidação. Outra função da embalagem é a identificação do produto e do fabricante. Para isso, existe uma etiqueta que especifica para cada característica do produto como logomarca e controle de especificações.

Garantias:

A empresa Y tem certificados de garantia em toda sua produção, onde aparecem as características física e química do material. É emitido junto com a nota de faturamento um certificado comprovando essas características, podendo este ser utilizado no caso de auditoria.

Reclamações e serviços pós-venda:

A empresa Y utiliza o sistema SAP³⁹, onde toda reclamação do cliente é colhida pelo vendedor que faz o primeiro contato com o mesmo, dando entrada no sistema para que a reclamação seja encaminhada a cada usina. Uma vez recebida a reclamação pela usina, por meio de sua engenharia de produtos faz-se a análise e existe um prazo de dez dias para responder se a reclamação é procedente ou não. Sendo ela procedente, a empresa faz a reposição da mercadoria ou o crédito se o cliente assim o preferir.

Implicações da estratégia de exportação no produto:

A implicação da estratégia de exportação no *mix* do produto evidencia-se no produto ampliado, ou seja, nos serviços e relacionamentos com os clientes.

Exportação *in-house* (produto *specialty*):

- A empresa tem o compromisso de fidelização de clientes;
- Há um maior comprometimento por parte da empresa em termos de atendimento e serviço;
- Existe a oferta de um produto com maior valor agregado e alta rentabilidade;

³⁹ SAP significa *Systems Application Process*

- *Delivery just-in-time* por meio de armazéns próprios e abastecimento terceirizado;
- Há equipe de assistência técnica para fazer o acompanhamento;
- Há serviços de pós-venda e as reclamações são administradas via SAP;
- Há garantia de qualidade com certificados.

Exportação via agentes de um grupo siderúrgico internacional (produto *commodities*):

- Não existe fidelização de clientes;
- A empresa está sujeita à lei da demanda e procura por produtos siderúrgicos nos mercados internacionais;
- Os compromissos com os clientes são menos rigorosos;
- O produto tem menor rentabilidade;
- A oferta de um ou outro produto vai depender de maior disponibilidade da usina, portanto não existe uma regra básica para exportar *commodities*.

5.2.3.2 Preço

Política de preços:

A política de precificação para exportação é totalmente baseada na concorrência do mercado internacional. Portanto, tal como Czinkota e Ronkainen (1998) constatam, podemos classificar a estratégia de fixação de preços da empresa Y como visando a retenção do mercado.

Cálculo de preços:

$$\text{Preço} = \text{custo fixo} + \text{custo variável} \\ (\text{mão de obra e transporte}) + (\text{insumos usados} - \text{matéria prima})$$

Para se obter lucro, o preço tem que ser maior que o somatório do custo variável e custo fixo. No caso do produto *specialty*, o preço da venda tem que ser maior ou igual ao somatório do custo fixo, variável e despesas administrativas.

$$P \geq (\text{Custo fixo} + \text{custo variável} + \text{despesas administrativas})$$

No caso dos produtos *commodities*:

$$\text{Preço} = (\text{Custo fixo} + \text{custo variável} + \text{despesas administrativas})$$

A venda de *commodities* acontece quando o mercado doméstico não absorve toda produção, portanto, para empresa poder recuperar os custos fixos e pagar as despesas internas, ela prefere exportar a produção excedente. Há vezes em que o preço não cobre toda somatória de

custos fixos, variáveis e de despesas administrativas, ainda assim a empresa prefere vender para diluir os custos fixos.

Cotações de preço:

As cotações de preços da empresa Y estão de acordo com as condições de venda pela *International Chamber of Commerce* explicadas por (ROOT, 1994; KOTABE; HELSEN, 2000). Nos produtos *commodities*, a empresa Y vende por FOB⁴⁰ estivado. A responsabilidade da empresa é colocar o produto no navio a ser usado para transporte oceânico. Os demais custos como, por exemplo, o de frete marítimo, descarregamento no posto do cliente e seguro são por conta do cliente.

Já no produto *specialty* usam-se as cotações DDU (*delivery duty unpaid*) e DDP (*delivery duty paid*). A cotação DDU inclui o pagamento de todas as taxas pelo exportador, como taxa de importação, processamento da mercadoria e manutenção do porto, com exceção daquelas referentes ao país estrangeiro no momento da chegada no porto do destino. Na cotação DDP, a empresa exportadora entrega os bens com todos os custos alfandegários pagos, incluindo o transporte das docas, até o ponto indicado pelo importador.

Descontos:

Os descontos são negociados caso-a-caso. Dependem da condição mercadológica. Quando a demanda do mercado internacional está baixa, a empresa pode dar um desconto para aumentar as vendas. Esta situação está de acordo com a estratégia proposta por Cavusgil (1988): margem sobre o custo flexível, onde se permite variação de preços em circunstâncias especiais como a concessão de descontos que dependem do cliente, tamanho da encomenda e intensidade da competição.

Fatores considerados no estabelecimento do preço:

No caso da empresa Y, observa-se que os preços são muito padronizados. Tanto os clientes como os concorrentes no mercado internacional são importantes no estabelecimento dos preços. Os clientes ditam o preço que eles querem e a empresa negocia. A localização da usina reflete um custo logístico, dependendo do local o custo varia. Ao contrário do que propõe a teoria: Krishnamurthi (*in* IACOBUCCI, 2001); Cavusgil (1998); Keegan e Green (1999); o governo e o câmbio não têm nenhuma influência no estabelecimento dos preços de aço.

⁴⁰ Fob significa *Free on board*

Implicações da estratégia de exportação no preço:

Exportação *in-house* - produto *specialty*: A venda direta feita *in-house* é mais rentável por não se pagar comissão a intermediários. A empresa tem um maior compromisso de atender o cliente, portanto pode exigir um preço maior.

Exportação direta via agentes de um grupo siderúrgico internacional – produto *commodity*: A questão da demanda e oferta tem um impacto nos preços. Por exemplo, quando a oferta é baixa e a demanda alta, os preços tendem a subir; por outro lado quando existe pouca demanda e alta oferta a empresa é forçada a baixar os preços para poder vender o excesso de produção.

5.2.3.3 Comunicação

Política de comunicação:

Segundo os entrevistados, a empresa Y não tem uma política de comunicação para o mercado externo. No caso dos produtos *specialties*, a empresa pratica venda direta feita pelo departamento de exportação. As divulgações são feitas por meio do *website* e catálogos em CD-ROM. Existem também visitas técnicas aos clientes. Para feiras no mercado internacional, é feita uma representação corporativa pelo grupo siderúrgico internacional. —

Para o mercado interno, existem feiras, patrocínios, promoções e propaganda. Não são feitas propagandas em televisão, devido ao alto custo e em razão dos produtos siderúrgicos como aço não terem uma demanda elástica influenciada pela quantidade de propaganda. A empresa Y faz propagandas junto aos clientes, colocando o nome da empresa numa placa em todas as obras de construção civil.

Ferramentas utilizadas para atingir clientes no mercado internacional:

A empresa utiliza meios como a Internet, *e-mail*, catálogos em CD-ROM, telefone e fax para atingir os clientes nos mercados internacionais.

Ferramentas para manter o relacionamento com os clientes internacionais:

Para manter o relacionamento com os clientes, a empresa Y tem um *website* junto aos seus clientes e operadores logísticos, onde eles podem entrar com uma senha e ver todas as informações sobre os seus pedidos, entre as quais:

- Controle de fretamentos, chegada de navios e tempo de carregamento;
- Saída do porto de carregamento e chegada no porto de destino;

- Detalhamento por ordem do cliente e por navio;
- Movimentação de barcaça, trem e caminhão, com previsão de chegada nos terminais intermediários;
- Controle de estoques nos terminais por bobina em tempo real, com informação detalhada ao cliente;
- Controle do movimento de carretas até a fábrica do cliente;
- “*Download*” de documentação via Internet (sem necessidade de envio via *courier*).

Esta situação comprova as observações de Hutt e Speh (2002); Czinkota e Ronkainen, (1998) a respeito do uso da Internet como um novo meio eficiente tanto de comunicação com o cliente global quanto de desenvolvimento de relacionamentos estreitos com clientes.

A empresa Y criou uma rede de distribuição que vende também no varejo e tem como objetivo aproximar a venda do consumidor final. Está também desenvolvendo um sistema CRM a ser implantado em breve.

O uso do *e-commerce*:

Hutt e Speh (2002) afirmam que o *e-commerce*, do ponto de vista *on-line*, oferece às empresas a capacidade de comprar e vender produtos e informações por meio da Internet. Na mesma linha de raciocínio, Silva (2002) comenta as tendências da venda de aço pela Internet. No caso da empresa Y, pelas declarações prestadas pelos entrevistados, observa-se que o *e-commerce* ainda não está sendo utilizado para vendas de aço, uma vez que o produto não tem a característica de ser vendido via Internet, por ser um produto industrial de venda técnica. Está se criando um portal da empresa Y e algumas outras empresas que vai dar suporte à venda no mercado interno. A idéia é de criar um portal de construção civil do qual a empresa Y fará parte.

Implicações da estratégia de exportação nas ferramentas de comunicação:

Não se observaram implicações da estratégia de exportação adotada nas ferramentas de comunicação. Recentemente, como houve a mudança da marca para um grupo siderúrgico internacional, a empresa Y está reformulando a campanha de comunicação para fixação da nova marca, fazendo propagandas cooperadas com a rede de distribuição e clientes.

5.2.3.4 Distribuição

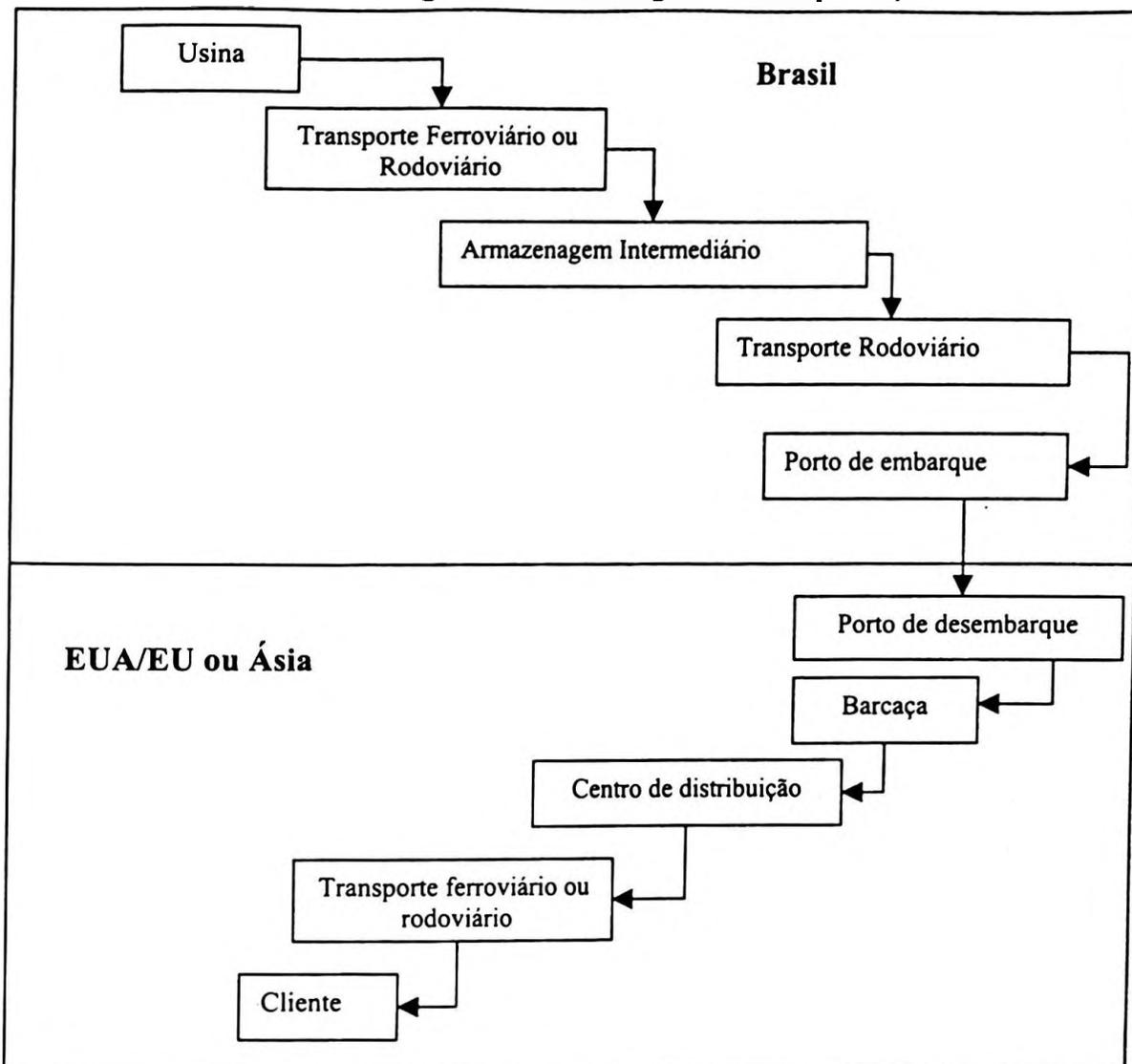
A empresa Y utiliza a rede de distribuição de um grupo siderúrgico internacional para exportação dos produtos *commodities*. Por outro lado, nos produtos *specialty*, as vendas são efetuadas pelo departamento de exportação. Os produtos são transportados da usina via ferrovia ou rodovia até o porto de embarque. Do porto, o produto vai por meio de barcaças para os EUA, Europa ou Ásia e em seguida, vai para o centro de distribuição via ferrovia ou barcaça até o cliente.

Logística e distribuição física:

Conforme os entrevistados, os clientes da empresa Y têm um código de acesso no *website*, que os ajuda a monitorar o fluxo logístico na exportação, acompanhando o embarque dos produtos e monitorando o *lead time* e *transit time*.

A logística e distribuição física são terceirizadas. Em cada armazém há uma pessoa com experiência para fazer o contato e a entrega dos produtos para os clientes. Estes agentes possuem contato permanente com a equipe do departamento de logística da empresa Y ligado à exportação. Existem casos em que o próprio cliente vai ao armazém e faz a retirada da mercadoria, dependendo de como o contrato de exportação e a cotação de preços foram estabelecidos. A figura 13 mostra o fluxo logístico na exportação.

Figura 13: Fluxo logístico na exportação



Fonte: Documentos da empresa

Implicação da estratégia de exportação na distribuição:

A implicação da estratégia de exportação no canal de distribuição é evidente através das responsabilidades que a empresa tem em termos de logística e entrega do produto. No caso do produto *specialty*, quando a empresa Y faz a exportação direta *in-house*, ela monitora o processo todo de *lead time* até a entrega do produto *just-in-time* na usina do cliente.

A empresa é responsável por toda logística. O cliente também tem acesso a informações sobre o progresso do seu pedido via *website*. No caso dos produtos *commodities*, quando a venda é feita por meio de agentes de um grupo siderúrgico internacional, a empresa Y tem menor controle do canal de distribuição. Os produtos são colocados no navio, ficando o restante das responsabilidades por conta do cliente.

5.2.4 Previsão para o futuro

No futuro, a empresa Y projeta que a exportação de produtos *commodities* (aqueles vendidos por oportunidade quando o mercado interno não absorve toda produção) vai diminuir em razão do aumento na demanda no mercado interno.

A tendência é concentrar a exportação cada vez mais em produtos de alta rentabilidade. A empresa visa diminuir a venda feita por oportunidade e fixar seu nome como um *player* importante no mercado internacional.

Com os produtos *specialty* a empresa deseja:

- Diversificar o portfólio de produtos buscando sempre maior valor agregado, alta qualidade e serviço.
- Desenvolver novos produtos com alta tecnologia.
- Manter a confiabilidade perante os clientes.
- Manter e aumentar a participação de mercado.

Imagem desejada no exterior:

A empresa Y quer ser reconhecida como uma empresa que oferece produtos de qualidade com um maior valor agregado como o *steel cord* e não apenas como uma empresa que vende *commodities*.

5.3 O Caso Z

Caracterização e perfil da empresa

A empresa Z é a única produtora integrada de aços planos inoxidáveis e siliciosos da América Latina. É líder em seu segmento no mercado brasileiro com 90% de participação no mesmo e atuação global com exportações para 52 países. A empresa tem a capacidade instalada para produção de 850 mil toneladas/ano de aço líquido e atingiu uma receita líquida de R\$ 1,7 bilhão em 2002.

A usina, localizada no município de Timóteo, em Minas Gerais, é totalmente integrada. O processo vai do gusa produzido em seus dois altos-fornos às bobinas de aço inoxidável laminadas a frio. O investimento de aproximadamente US\$ 100 milhões em dois anos na modernização da planta industrial, concluído no início do primeiro semestre de 2002, gerou importante ganho estratégico para a companhia: foco absoluto nos aços de maior valor agregado e flexibilidade para adequar o *mix* de produtos às melhores oportunidades comerciais. A linha de produtos inclui: aços inoxidáveis, aços siliciosos de grão orientado (GO) e de grão não orientado (GNO) e aços ao carbono/ligados.

A empresa Z está em operação desde 1949 e foi privatizada em 1992. A entrada do grupo francês Usinor na estrutura de controle da companhia, em 1998, representou um importante salto qualitativo na condução dos negócios da empresa. Por meio da Usinor, a empresa Z é hoje associada à Arcelor, maior grupo siderúrgico do mundo, com sede em Luxemburgo, fruto da fusão de Usinor (França), Arbed (Luxemburgo) e Aceralia (Espanha).

A parceria com a Arcelor Stainless International possibilitou, em 2002, o acesso da empresa Z aos principais mercados internacionais e sua consolidação como um dos *players* globais do segmento de inoxidáveis. Com isso houve uma grande evolução no desempenho da empresa conforme detalhado na tabela 5 evidenciando desde 1998, quando as exportações contribuíam para 16,9% da receita líquida, sendo que em 2002 as exportações representaram 35,8%.

Tabela 5: Origem da receita líquida

	1998	1999	2000	2001	2002
Mercado interno	83,1%	78,1%	75,9%	76,3%	64,2%
Mercado externo	16,9%	21,9%	24,1%	23,7%	35,8%

Fonte: Relatório anual da empresa Z (2002, p. 12)

A empresa Z exporta para os seguintes mercados: Ásia (47%), Europa (13%), Oriente Médio (10%), América Latina (14%) e NAFTA⁴¹ (16%). Os principais clientes no mercado externo incluem: Ugine & Alz (U&A) e Thainox – empresas do grupo Arcelor. No mercado interno a empresa fornece produtos para as indústrias de utilidades domésticas, linha branca, indústrias de bens de capital, setor automotivo, construção civil, setores de açúcar e álcool.

A missão da empresa Z compreende desenvolver junto aos seus clientes soluções criativas e de sucesso que incluam serviços de qualidade, colocando, por meio de inovações, seus clientes em posição de melhor responder às evoluções de seus próprios mercados.

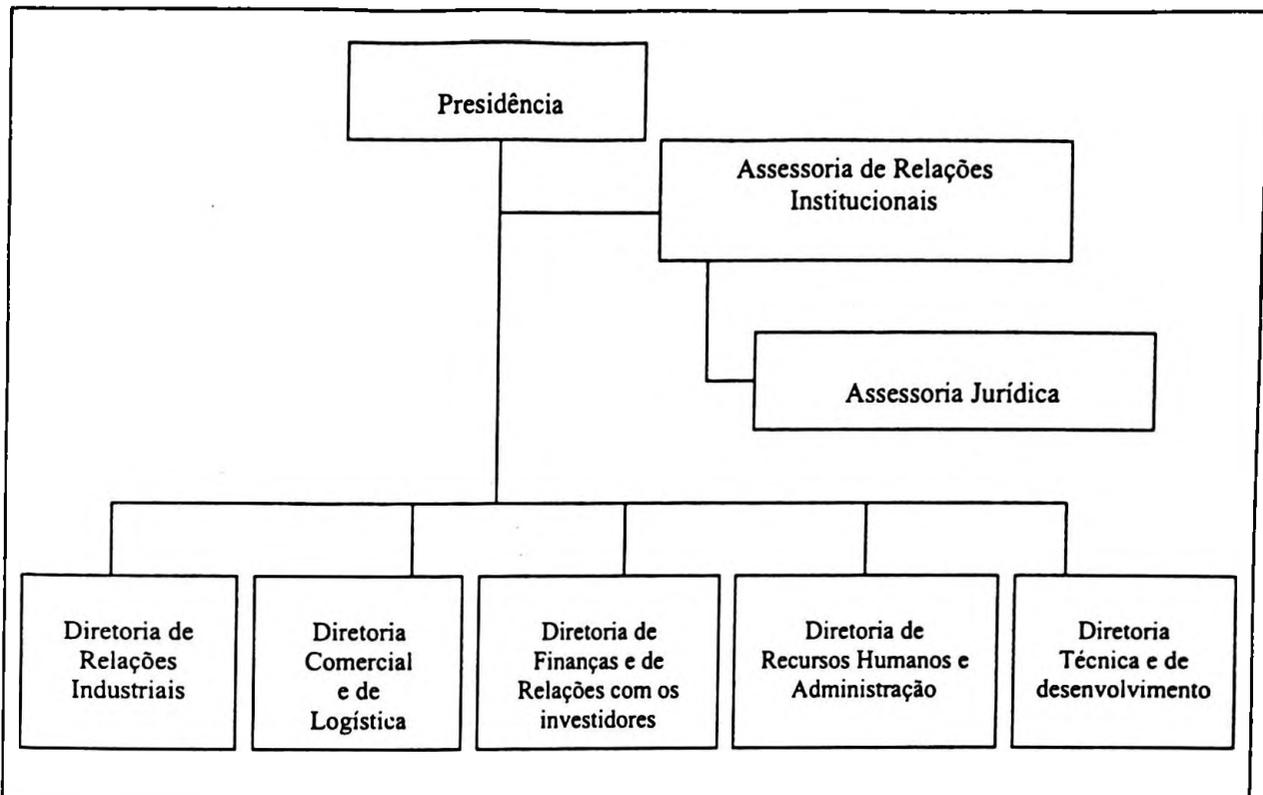
A empresa Z é uma empresa global que ambiciona ser líder sul-americana no setor de aços planos especiais, assim como atuar e ser reconhecida no mercado mundial. Para este fim, ela desenvolveu alianças e associações em todas as atividades que reforçam e diferenciam sua oferta, em todos os lugares onde deve servir seus clientes.

O objetivo da empresa Z é: assegurar o crescimento sadio de suas atividades de forma a beneficiar seus parceiros, buscando para isso a satisfação de seus clientes, empregados, acionistas e comunidades que acolhem suas atividades.

A empresa Z tem um total de 2.997 funcionários. Em 2002, estabeleceu-se um programa chamado “Lógica das Competências” que visa ampliar os espaços e possibilidades de desenvolvimento dos profissionais da organização para além do previsto no organograma funcional. O programa tem como objetivo substituir a tradicional linha de evolução profissional baseada em cargos e vagas, por uma trajetória de crescimento pessoal a partir do desenvolvimento das competências requeridas na execução de novas atividades. A figura 14 ilustra a estrutura organizacional básica da empresa.

⁴¹ North American Free Trade Area

Figura 14: Estrutura organizacional – Empresa Z



Fonte: Empresa Z

5.3.1 Estratégia de exportação

Conforme os entrevistados, a empresa Z pratica a estratégia de exportação direta por meio de agentes da Arcelor Stainless International – braço mundial de distribuição de aços inoxidáveis do grupo Arcelor. A Arcelor Stainless comercializa, controla e regula a distribuição do aço inoxidável nos diversos mercados. O grupo possui escritórios regionais espalhados em diversos lugares como: América do Norte, América Latina, África, Europa, Oriente Médio, Extremo Oriente e Austrália.

A organização da exportação no país de origem é feita *in-house*. A empresa possui um departamento de exportação com uma equipe de profissionais capacitados e permanentemente em contato com a *network* externa. Eles negociam as vendas com os agentes da Arcelor Stainless, cuidam da preparação dos pedidos, emissão de documentação, logística e despacho do produto até o porto de destino do cliente.

5.3.2 Fatores que levam as empresas a adotarem as suas estratégias de entrada no mercado internacional

O quadro 9 apresenta os fatores influenciando a decisão da estratégia de entrada no mercado internacional

Quadro 9: Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro - Empresa Z

Fatores	Resultado	Comentário
Fatores Externos no País Destinatário		
Potencial de vendas	*** P	-De acordo com o resultado do estudo de viabilidade, a Arcelor Stainless tem uma idéia muito clara do potencial de mercado na Ásia, Europa, América do Norte, América Central, Oriente Médio, África e Oceania. A partir dos dados de mercado e dentro de diretrizes inseridas na estratégia corporativa do grupo Arcelor, a empresa Z prioriza os mercados mais atrativos onde tem uma vantagem competitiva em relação às outras empresas produtoras de aço inoxidável e onde não esteja concorrendo diretamente com uma outra empresa do grupo Arcelor. Para os países da América do Sul, a empresa Z exporta independentemente do tamanho do mercado, devido à proximidade da empresa com o mercado sul americano. Quanto aos demais mercados, a escolha estratégica se dá de acordo com o potencial do mercado.
Concorrência	***	-A concorrência no mercado internacional caracteriza-se por grandes fusões de grupos fortes e estruturados. Cujas estratégias influenciam as decisões de entrada da empresa Z nos mercados internacionais. Considerando a existência de uma agressividade muito grande das outras usinas em determinados mercados, a estratégia de exportação por meio de agentes da Arcelor no mercado externo propicia certas vantagens para a empresa Z em termos de: acesso ao cliente, informações advindas do mercado e a posição competitiva dos concorrentes.
Infraestrutura de marketing	0	- Não se considera a disponibilidade e qualidade da infra-estrutura de marketing na decisão da estratégia de entrada no mercado internacional porque a empresa utiliza a rede de distribuição dos agentes da Arcelor Stainless em todo o mundo.
Custo de produção	***	-Dentro do grupo Arcelor como um todo, existem algumas empresas, entre elas a empresa Z que fornecem um elenco de produtos. Todas essas empresas podem fornecer para o mercado externo desde que exista alguma vantagem em termos de custo e facilidade de acesso. -A Arcelor Stainless em conjunto com a empresa Z, discute também uma forma de compartilhar mercados com outras empresas do grupo utilizando as vantagens competitivas destas para a entrada em mercados que impõem barreiras ou restrições à empresa.
Restrições e barreiras as exportações	***	-Segundo Root (1994) as barreiras tarifárias e não tarifárias desencorajam modos de entrada via exportação, favorecendo os demais modos de entrada no mercado internacional. Esse desencorajamento não se observa na empresa Z visto que consegue exportar mesmo para países que impõem limites para as quantidades de aço a serem importadas. -Para a empresa Z a projeção mais grande é a dos Estados Unidos enquanto que na Ásia, de uma maneira geral, exporta sem problemas com maior vantagem.
Políticas de investimento	0	-Em razão do grupo Arcelor ser o maior grupo siderúrgico do mundo. Tendo plantas estrategicamente instaladas no mundo inteiro para abastecer o mercado internacional como um todo.

Distância geográfica	***	-No caso da empresa Z é considerado somente o valor total de frete e a logística na decisão da escolha da estratégia de entrada no mercado internacional. Root (1994) comenta que quando a distância geográfica é grande entre países, os custos de transporte se tornam altos e acabam desencorajando a entrada via exportação. No caso da empresa Z, existem situações em que ocorre o inverso e a empresa acaba conseguindo fretes mais baratos para os embarques para países geograficamente muito distantes, como os do Oriente Médio, do que para alguns países na América Latina.
Situação Econômica	***	-A crise nos países da América Latina fez com que a empresa Z tomasse mais cuidado com as exportações para determinados países. No caso da crise da Venezuela por exemplo, as garantias de pagamento exigidas pela empresa são maiores do que as habituais, exigindo-se pagamento à vista ou carta de crédito com garantia.
Controle de fluxo de capital	0	-O controle de fluxo de capital poderia acontecer com a Argentina. No entanto, pelo fato de pertencer ao Mercosul, esse país acaba sendo considerado como mercado interno, apesar do processo de exportação ser igual ao de qualquer outro país.
Taxa de câmbio	***	-Root (1994) salienta que em situações que permitem a desvalorização do câmbio, o efeito é o desencorajamento a entrada via exportação e encorajamento a entrada via investimentos diretos. -Esta situação também não foi comprovada no caso da empresa Z, uma vez que ela continua exportando apesar da desvalorização do dólar, objetivando pagar a suas dívidas externas a um valor menor. -Embora as margens do mercado interno sejam maiores, a empresa Z continua exportando porque quer ser uma empresa competitiva internacionalmente que tem uma presença constante nos mercados escolhidos.
Distância cultural	0	-Um dos motivos é que em cada continente a empresa tem os seus agentes instalados nos diversos mercados. As vezes existe uma ou outra peculiaridade cultural, em nível de estilos de negociação, mas este não é um fator preponderante para estratégia de entrada no mercado internacional. -A natureza do produto também não apresenta exigências culturais, uma vez que o aço é um produto industrial e não um bem de consumo.
Risco político	***	- Um risco político elevado afeta fortemente a economia, gera instabilidade no mercado e faz com que os investidores percam a confiança no país. Por exemplo, no passado, quando o México esteve em crise, a empresa Z mudou suas estratégias e direcionou seus esforços para outros mercados.
Fatores Externos no País de Origem		
Tamanho do mercado local	*** P	-Root (1994) constata que um grande mercado doméstico permite que uma empresa possa crescer antes de sair para o mercado externo, neste caso a empresa opta por modos de investimentos diretos no estrangeiro. Já as empresas em mercados pequenos optam por modos via exportação como forma de atingir um tamanho ótimo por meio da economia de escala. -Esta afirmação é aplicável no caso da empresa Z, uma vez que o mercado local é pequeno e a empresa opta por atingir mercados grandes por meio da exportação.
Concorrência no mercado local	***	- A parcela do mercado brasileiro em relação ao mercado global de aços inoxidáveis é muito pequena. Com a abertura dos mercados, existe uma maior concorrência no mercado local. Para as siderúrgicas serem competitivas é necessário que tenham baixos custos e um ganho de escala. Portanto, opta-se pela exportação como forma de aumentar os volumes de vendas.

Custo de produção no mercado local	*** P	-Os preços no mercado internacional são determinados pelo mercado e pelos concorrentes. Portanto, de acordo com a empresa Z, a única maneira de permanecer competitivo é mantendo um baixo custo de produção.
Promoção de exportação pelo governo local	***	-Os incentivos e acordos do governo com outros países facilitam a abertura de financiamentos e o comércio em geral.
Fatores Internos (da Empresa) no País de Origem		
Natureza dos produtos	***	-Root (1994) observa que produtos com alta diferenciação favorecem entrada via exportação, enquanto a baixa diferenciação de produto leva a empresa à produção no local do mercado estrangeiro, estabelecendo contratos de produção ou investimentos diretos. Esta situação é evidente na empresa Z, onde o foco principal das exportações está no inox, que é um produto diferenciado com alto valor agregado.
Intensidade de serviço	***	- Dependendo de cada mercado, a empresa oferece um serviço específico. Na América Latina, por uma questão de obrigação, a empresa Z necessita ter um serviço diferenciado em relação aos concorrentes. Nos Estados Unidos e Canadá faz-se a operação porta-a-porta que é um serviço agregado.
Intensidade tecnológica	0	-A empresa Z considera já ter atingido um bom patamar de qualidade e de avanço tecnológico.
Disponibilidade de Recursos	***	-A empresa Z tem recursos limitados em termos de financiamento das exportações os quais condicionam a estratégia de internacionalização adotada.
Grau de comprometimento por parte da empresa	***	-No passado, a empresa Z não possuía um histórico de exportação. Desde que juntou-se ao grupo Arcelor, foi submetida à mudanças na cultura interna. -Root (1994) comenta que o grau do comprometimento para negócios internacionais é revelado pelo papel da importância dada aos mercados externos na estratégia corporativa, no status da organização internacional, e nas atitudes dos gerentes. Nesse contexto a empresa Z passou a colocar maior ênfase na exportação, o que resultou em um maior grau de comprometimento nessa modalidade de negócios.
Controle desejado nas funções do composto de marketing	***	-Root (1994) salienta que o nível de controle está fortemente relacionado com o volume comprometido de recursos. Quanto menor o comprometimento de recursos, menor o controle nos elementos do composto de marketing. -A empresa Z passou a ter um alto grau de comprometimento de recursos desde que se juntou a Arcelor. Portanto, a necessidade ou desejo de ter um maior controle nos elementos do composto de marketing é que levou a empresa a adotar a estratégia de exportação direta via os agentes da Arcelor Stainless.

Legenda: Considera Muito - ***
 Considera Pouco - **
 Não considera - 0
 Fator prioritário - P

5.3.3 Composto de Marketing

5.3.3.1 Produto

Conforme as informações levantadas durante a entrevista, do conjunto de produtos da empresa Z, as exportações são focadas quase que integralmente nos aços inoxidáveis que são os de grande valor agregado. Os produtos servem como matéria prima para a indústria de bens de capital, indústria metal-mecânica, indústria automobilística (basicamente em sistemas de exaustão), indústria de processamento de alimentos (equipamentos em geral – silos, reservatórios, correias transportadoras, suportes, tanques, etc.), indústria química e petroquímica e para a indústria da construção civil, entre outros.

Em bens finais, as aplicações envolvem: cutelaria (facas de aço, garfos, colheres); eletrodomésticos e utilidades domésticas, fogões, mesas de fogões, refrigeradores; equipamentos como tanques, reservatórios, etc. Os silícios são aços para equipamentos elétricos, motores elétricos, entre outros.

Política de produto:

A empresa Z está focando a sua estratégia de produto para o mercado externo na produção dos aços inoxidáveis, deixando de lado a produção de aços carbono e ligados. A médio prazo, pretende deixar também de lado os silícios. A importância do foco nos aços inoxidáveis fica clara na análise de desempenho de vendas em 2002: eles são responsáveis por 47,0% do volume vendido respondendo por 70,4% da receita líquida da empresa.⁴²

Qualidade:

Observou-se que a empresa Z tem um sistema de qualidade (SQA) como modelo de gestão, incorporando conceitos, filosofias, métodos e técnicas para a promoção do seu desenvolvimento dentro de uma visão holística: satisfação de clientes, empregados, acionistas, fornecedores e sociedade. A qualidade dos produtos é atestada pela certificação ISO 9002, ISO 14000 (meio ambiente); assim como, as certificações para indústria automobilística. Isto está de acordo com Hutt e Speh (2002) que descrevem a qualidade do produto como conformidade a padrões de especificações técnicas, gerenciamento de qualidade total e satisfação do cliente.

⁴² Relatório anual da empresa Z (2002, p. 13)

Marcas:

Na empresa Z, constatou-se que não existe uma diferenciação quanto à marca no mercado externo. Os materiais, de certa forma, são *commodities*, o que significa que são produtos industriais e aplicáveis no mercado *business-to-business*, têm uma formação de preço internacional, são padronizados e com baixíssima diferenciação por marca, e as escalas de produção são muito grandes. Portanto, os mercados são mais movidos por preços, confiabilidade de entregas e contratos de longo prazo do que pela marca.

Design:

O design não é um aspecto importante no *mix* do produto da empresa porque está mais relacionado ao consumo final do que a produtos tipo *commodity*.

Embalagem:

Para a empresa Z, a embalagem é um aspecto importante porque o aço inoxidável requer muitos cuidados especiais em comparação com outros produtos siderúrgicos. A função da embalagem é manter a integridade do material protegendo-o contra danos, erosão da água, riscos e acalagem. Para se manter o apelo visual do inox (brilho, baixa rugosidade, baixa porosidade etc), as bobinas são vendidas com um filme plástico protetor de PVC⁴³. Outros materiais utilizados para embalagem são estrado de madeira, papelão corrugado, plástico transparente, anel interno, cantoneira corrugada (aço inox ou galvanizado), fita de aço laqueada e selo de aço/protetor de selo.

Garantias:

A empresa Z dá garantia total e se responsabiliza por defeitos nos produtos. Existe assistência técnica permanente no mercado externo.

Reclamações e serviços pós-venda:

A empresa é inteiramente responsável pelos defeitos que houver no aço. Os agentes da Arcelor Stainless (*trading company* do grupo Arcelor) vendem materiais de todas as unidades do grupo nos mais diversos mercados. Quando surge um problema, o agente (*trader*) verifica a procedência desse material. Se for um material da empresa Z e se ficar comprovado que o problema é realmente relacionado ao material por ela fornecido, a mesma cobre todos os custos envolvidos com os problemas gerados por ele.

⁴³ PVC é um material plástico para embalagem

Implicações da estratégia de exportação no produto:

Nas declarações prestadas pelos entrevistados observa-se que a estratégia de exportação via agentes da Arcelor Stainless implica em serviços e relacionamentos com os clientes. A associação com o grupo Arcelor, aumentou a confiança e fortificou os relacionamentos com os clientes uma vez que a empresa visa ter relacionamentos duradouros e de longo prazo e compras mais freqüentes ao invés de clientes que comprem de forma esporádica.

A estratégia facilitou o processo de vendas porque a empresa consegue, hoje, ter canais até então inexistentes, fator que facilitou o acesso dos materiais da empresa Z em mercados onde a empresa tinha uma presença bastante tímida.

5.3.3.2 Preço

Política do preço:

A política do preço da empresa Z é condicionada pelo mercado internacional, concorrentes e pelos custos. Isto comprova as observações de Krishnamurthi (*in* IACOBUCCI, 2001, p. 301) a respeito das considerações para o estabelecimento de preços tais como: objetivos estratégicos, clientes, concorrência, custos e canal.

De acordo com os entrevistados, existem variações de preços nos diferentes mercados. A empresa Z não consegue impor o preço que deseja no mercado internacional em razão da oferta de preço dos concorrentes, necessitando dessa forma, estar preparada para oferecer custo baixo ou prestação de serviço, embora esses quesitos não sejam fundamentais para ser competitivo em grandes mercados.

Cotações de precificação:

A empresa Z utiliza a cotação CIF⁴⁴ – desta forma a empresa exportadora fixa um preço que inclui o custo dos bens, o seguro, e todos os custos de transporte (frete) até o porto destinatário. Para os mercados do Canadá e EUA, a empresa faz uma cotação para entrega porta-a-porta. Primeiro são somados o frete marítimo (do porto de Vitória até um porto dos EUA) e depois são somados outros valores correspondentes à entrada do material nos EUA (impostos americanos, taxas de movimentação e armazenagem no porto etc. e o valor correspondente ao frete interno nos EUA, ou seja, do porto americano até a fábrica ou depósito do cliente).

⁴⁴ CIF – *Cost Insurance Freight*

Descontos:

Na empresa Z não existem descontos. Há preços básicos baseados em tipos de aço, acabamento, entre outros. O preço é negociado a cada pedido, mas todos eles têm uma referência com o mercado local.

Fatores considerados no estabelecimento do preço:

Czinkota e Ronkainen (1998) comentam que a fixação de preço para exportação é afetada por fatores internos como a filosofia da empresa, alvos e objetivos, custos de produção, custos de pesquisa e desenvolvimento e custos de marketing. Tal situação pode ser verificada na prática de preços da empresa Z. Com relação ao câmbio, os entrevistados declaram que, não há uma influência grande nos preços das exportações, uma vez que a empresa fatura em dólar.

Implicações da estratégia de exportação no preço:

De acordo com as declarações prestadas pelos entrevistados, a estratégia de exportação por meio dos agentes da Arcelor Stainless proporciona competitividade em preços e um maior acesso às informações de preços em cada mercado.

5.3.3.3 Comunicação**Política de comunicação:**

A política de comunicação da empresa Z está muito diluída dentro do grupo Arcelor. De certa forma a empresa tem pouca autonomia. Essas decisões são tomadas pelo grupo Arcelor que faz as propagandas, promoções, feiras e relações públicas no mercado internacional. A empresa Z, por causa da proximidade, concentra-se mais na comunicação no mercado interno (incluindo os países do Mercosul – Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai). É comum a empresa Z promover treinamentos de representantes comerciais latino americanos da Arcelor Stainless e de clientes na América Latina. Em mercados mais distantes, como por exemplo, a Oceania, ou mesmo a África, esse papel de promoção de vendas (via feiras, ou treinamentos) é de responsabilidade da Arcelor Stainless.

Ferramentas utilizadas para atingir clientes no mercado internacional:

A empresa Z utiliza a Internet, fax, *intranet* e vídeo-conferência para manter uma comunicação direta com os agentes da Arcelor Stainless que, por sua vez, entram em contato com clientes finais. Os objetivos atuais da empresa Z incluem um contato mais direto com os clientes finais de inox de modo a ter um melhor conhecimento das reais necessidades dos clientes,

buscando também relacionamentos de longo prazo. A empresa Z tem catálogos e faz o uso da Internet para divulgar a empresa e seus produtos. São feitas também visitas técnicas via representantes da Arcelor Stainless no mercado internacional. Particularmente na América Latina, existe um contato maior, o pessoal da área de exportação da empresa Z visita mais estes mercados.

Ferramentas para manter o relacionamento com os clientes internacionais:

A empresa Z não tem uma ferramenta própria para manter o relacionamento com os clientes, como, por exemplo, um sistema de CRM⁴⁵. Existe troca de informações com os clientes via telefone e *e-mail*, validando o que os autores (HUTT; SPEH 2002; CZINKOTA; RONKAINEN, 1998) comentam a respeito do uso da Internet como um novo meio eficiente de comunicação com o cliente global e para desenvolver relacionamentos estreitos com clientes.

O uso do *e-commerce*:

Na opinião dos entrevistados, as vendas na Internet ainda são embrionárias, em parte, porque, no mercado *business-to-business* as relações são mais diretas (relacionamentos pessoais entre compradores e vendedores são muito comuns), os canais são mais curtos e os compradores e vendedores são muito bem informados. Existe um componente técnico em cada venda que norteia as relações de compra e venda.

A Internet, como um novo canal, causa ainda alguma desconfiança, tornando as relações entre compradores e vendedores questionáveis, uma vez que o relacionamento pessoal é quebrado. Além disso, compradores e vendedores não se sentiriam confortáveis ao descobrirem eventuais quebras de sigilo entre as condições de compra e venda. Existem estudos ainda em fase preliminar, para se criar um portal corporativo da Arcelor Stainless para venda do aço.

Implicações da estratégia de exportação nas ferramentas de comunicação:

Na opinião dos entrevistados, a estratégia de exportação via agentes da Arcelor Stainless garante um maior acesso às informações do mercado e facilita a comunicação com os clientes. A marca Arcelor Stainless International é reconhecida no mundo. Esta imagem excelente está ajudando a empresa Z a consolidar um posicionamento de um produtor de inox de classe mundial. Num mercado *business-to-business*, onde o relacionamento, a credibilidade e confiabilidade de entregas e de produtos é muito importante, ter o aval de uma marca de um

⁴⁵ CRM - *Customer relationship management*.

grupo siderúrgico grande e forte como o Arcelor é muito bom e realmente possibilita alavancar novos negócios.

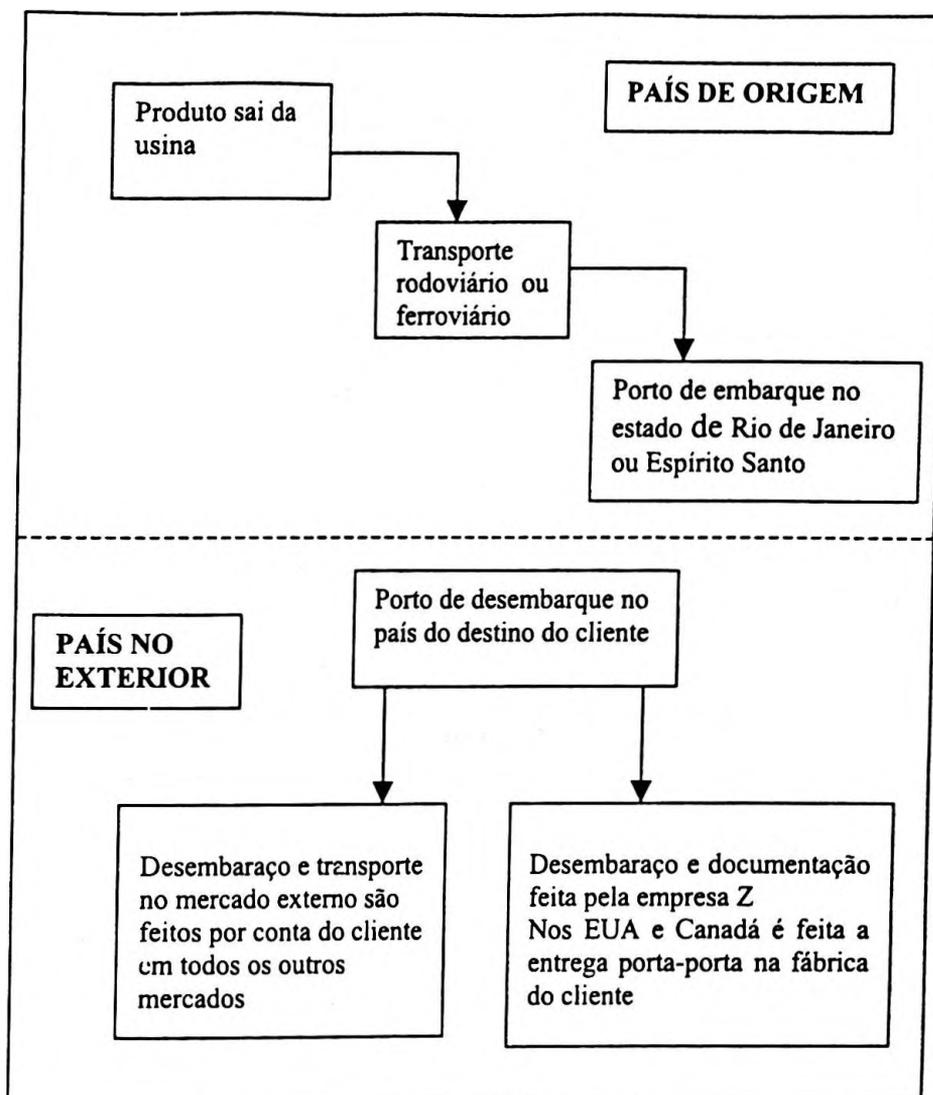
5.3.3.4 Distribuição

A empresa Z usa a rede de distribuição da Arcelor Stainless, uma empresa eminentemente comercial e não produtora. Ela é uma *trading company* que pertence ao grupo Arcelor. O produto sai da usina, é transportado via rodovia ou ferrovia para o porto de Vitória (no estado do Espírito Santo) ou para o porto do Rio de Janeiro (em menor volume). E no porto o produto é acondicionado nos *containers* e embarcado nos navios de aço já fretados. No porto do país de destino, o desembarço e transporte são por conta do cliente com exceção dos EUA e do Canadá onde a entrega é feita *door-to-door*.

Gerenciamento da logística e distribuição física:

O fato de a empresa Z ter aumentado muito os volumes de exportação de aço inoxidáveis, de 1999 até o momento atual, fez com que outras áreas fossem remodeladas e incrementadas de modo a dar suporte aos incrementos de volumes exportados. Nesse contexto se insere a importância estratégica da área de logística da empresa. Para fazer frente às entregas de material com confiabilidade, segurança, prazos e qualidade (no sentido de não acarretar danos aos produtos) a logística passou a assumir cada vez mais um papel estratégico dentro da empresa Z. A figura 15 ilustra o canal de logística da empresa.

Figura 15: Canal de logística da empresa Z



Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista

Implicação da estratégia de exportação na distribuição:

A estratégia de exportação direta, via agentes da Arcelor Stainless significa que a empresa passa a ter um canal de distribuição mais estreito. Hutt e Speh (2002) constatam que a distribuição direta é uma característica comum no mercado *business-to-business* o que significa que os canais de distribuição são mais curtos. Evidencia-se, portanto, que, de certa forma, a empresa tem um diferencial em termos do encurtamento do canal em mercados geograficamente isolados.

5.3.4 Previsão para o futuro

A estratégia visada pela empresa consiste em ser um *player* internacional tendo presença constante tanto no mercado internacional quanto no doméstico. A empresa Z já vem conseguindo isso ao longo do tempo. Hoje, as exportações já respondem por uma parcela de aproximadamente 35% a 40 % de faturamento global de produtos e a tendência é que essa parcela cresça mais.

Imagem desejada no exterior:

A imagem desejada no exterior é de uma empresa confiável, regular em fornecimento, cumpridora dos compromissos assumidos e extremamente competitiva em termos de preços, prazos e produtos.

5.4 Síntese das informações coletadas

Os seguintes quadros apresentam um sumário das respostas extraídas desta pesquisa.

Quadro 10: Produto

Aspectos levantados do roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Principais produtos de exportação	<ul style="list-style-type: none"> -Placa semi-acabada vendida para outras usinas. -Produtos acabados: <ul style="list-style-type: none"> Chapas grossas: utilizadas na produção de navio, vagões, setor de máquinas industriais. -Laminados a frio: indústria automobilística, construção civil, utilidades domésticas. -Laminados a quente: indústria naval, agrícola, embalagens, veículos pesados, tubos, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fio máquina: matéria prima para produzir o arame do <i>Steel cord</i>. -<i>Commodities</i>: material para construção civil: <ul style="list-style-type: none"> -Vergalhões; -Arames recozidos; -Perfis; -Barra chatas; -Cantoneiras; -Cordoalhas; -Cabos de aço, entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aços inoxidáveis são produtos de grande valor agregado. -Aplicações industriais: <ul style="list-style-type: none"> Matéria prima para a indústria de bens de capital, metal-mecânica, automobilística, processamento de alimentos, construção civil, química e petroquímica, entre outros.
Política de produto	<ul style="list-style-type: none"> -Segmentada – significando que a empresa tem diversas formas de atuar em cada mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Verticalizar a produção para agregar valor ao produto. -Caminhar na direção do produto pronto para aplicação do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Foco da estratégia de produto para o mercado externo na produção dos aços inoxidáveis. -Deixa-se de lado a produção de aços carbono e ligados. A médio prazo pretende-se deixar também de lado os silícios.

Aspectos levantados do Roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Certificações Internacionais de Qualidade	ISO 9000 ISO 9001 ISO 9002 (qualidade e serviços) ISO 14 001 (meio ambiente) ISO 18000 (saúde e trabalho) QS 9000 (indústria automobilística).	ISO 9000 ISO 14000 SAE (Norma Americana), ABNT (Associação Brasileira de Normas técnicas) JIS (Norma Japonesa).	-Existe um sistema de qualidade da empresa Z (SQA) como modelo de gestão ISO 9002 ISO 14000 (meio ambiente) -Certificações para indústria automobilística.
Marcas	-Não é um conceito valorizado no mercado externo Existem várias marcas no mercado interno. -Reino Unido – marca RA 400	-Produtos siderúrgicos não levam nenhuma marca, por terem a natureza de produtos <i>commodities</i> .	-Não existe uma diferenciação quanto à marca no mercado externo. -Os materiais de certa forma são <i>commodities</i> .
Design	-Não é um aspecto considerado por ser o produto um <i>commodity</i> .	-Não tem nenhuma relevância nos produtos siderúrgicos, uma vez que são produtos industriais e muito padronizados.	-Não é um aspecto importante no <i>mix</i> do produto da empresa.
Embalagem	-Objeto de diferenciação da empresa X -Feita para proteger o produto contra erosão de água -Da proteção adequada no transporte e manuseio.	-Serve principalmente para proteção contra danos mecânicos e oxidação. Identificação do produto e do fabricante. -Utiliza-se um plástico de rafia protetora para inibir a oxidação.	-Tem a função de manter a integridade do material, protegendo-o contra danos, erosão da água, riscos e acalagem.
Garantias	-Existem várias formas de garantias. É um ponto diferencial em relação aos outros exportadores. -Garantem-se a especificação e a aplicação do produto.	-Existem certificados de garantia em toda a produção, onde aparece a característica física e química do material.	-A empresa dá a garantia total e se responsabiliza por defeitos nos produtos. -Existe assistência técnica permanente no mercado externo.
Reclamações e serviço pós venda	-Tem-se uma vantagem competitiva no atendimento de reclamações técnicas. -Clientes conduzem reclamações via <i>tradings</i> , e a empresa X faz visitas técnicas. -Está-se tentando viabilizar um sistema de reclamações mais ágil via <i>extranet</i> -Estuda-se a possibilidade de oferecer um crédito imediato para o cliente no ato da reclamação e posteriormente fazer-se uma avaliação.	-Utiliza-se o sistema SAP(<i>systems application process</i>) onde toda reclamação do cliente é colhida pelo vendedor que faz o primeiro contato com ele, e dá entrada no sistema para que a reclamação seja encaminhada a cada usina.	-Quando surge um problema, o agente (<i>trader</i>) verifica a procedência desse material. -Se for um material da empresa Z, e se ficar comprovado que o problema é realmente relacionado ao material por ela fornecido, a empresa Z cobre todos os custos envolvidos com os problemas gerados por ele.

Quadro 11: Preço

Aspectos levantados do Roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Política de preço	-O preço é calculado em função da concorrência no mercado internacional e adequado a cada um dos mercados onde a empresa atua.	-Política do preço é totalmente baseada na concorrência do mercado internacional.	-Política do preço é condicionada pelo mercado internacional, os concorrentes e custos.
Cotações de preço	-CFR (<i>cost & freight</i>) – custo e frete, significando que o exportador responsabiliza-se por todos custos de transporte, frete marítimo, ate o porto do destino do cliente. -CFR é a melhor opção em razão da empresa ter a vantagem de obter menores custos de fretes.	-Produtos <i>commodities</i> : FOB estivado (<i>free on board</i>) -A responsabilidade da empresa é colocar o produto no navio a ser usado para transporte oceânico. O resto dos custos é responsabilidade do cliente. -Produto <i>specialty</i> : usam-se as cotações: DDU (<i>delivery duty unpaid</i>) e DDP (<i>delivery duty paid</i>).	-Cotação CIF (<i>cost insurance freight</i>) – desta forma a empresa exportadora fixa um preço que inclui o custo dos bens, o seguro, e todos os custos de transporte (frete) até o porto destinado no exterior.
Descontos	-Não se praticam descontos porque não existe venda para uma <i>trading ou intermediário</i> . Não existem tabela de preços e os preços são negociados caso-a-caso.	-Descontos são negociados caso-a-caso. -Dependem da condição mercadológica. Quando a demanda do mercado internacional está baixa a empresa pode dar um desconto para aumentar as vendas.	-Não existem descontos. Existem preços básicos baseados em tipos de aço, acabamento, entre outros. O preço é negociado a cada pedido.
Fatores considerados no estabelecimento de preços	-Custo; -Pre-definem-se preços mínimos abaixo dos quais não se vende; -Rentabilidade da venda; -Preços dos concorrentes nos mercados internacionais; -Preço do mercado doméstico.	-Clientes ditam o preço preferido e a empresa negocia; -Concorrentes no mercado internacional; -A localização da usina reflete um custo logístico.	-Custos; -Concorrentes; -Preço em cada mercado.

Fonte: Pesquisa da autora

Quadro 12: Comunicação

Aspectos levantados do Roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Política de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> -Website na Internet – principal veículo de comunicação. -Não existe uma política de comunicação para o mercado externo. -A empresa faz-se conhecer por meio de seus produtos e das operações comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> -Não existe uma política de comunicação para o mercado externo. -O <i>website</i> divulga informações dos produtos e da empresa. -O grupo siderúrgico internacional representa a empresa Y nas feiras internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> -A política de comunicação da empresa Z está muito diluída dentro do grupo Arcelor que faz as propagandas, promoções, relações públicas, feiras e está mais presente na comunicação para o mercado internacional. -A empresa Z concentra-se mais na comunicação no mercado interno.
Ferramentas utilizadas para atingir os clientes internacionais	<ul style="list-style-type: none"> -Conhecimento do mercado; -A rede de relacionamentos com os clientes principais de aço e a abordagem marketing boca-a-boca; -Catálogos de produtos; -CD-ROM com especificações de aço. 	<ul style="list-style-type: none"> -Internet; -e-mail; -Catálogos em CD-ROM; -Telefone e fax. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet e catálogos para divulgar a empresa e seus produtos; -Fax, <i>intranet</i> e vídeo conferências para manter uma comunicação direta com os agentes da Arcelor Stainless que por sua vez entram em contato com clientes finais.
Ferramentas para manter o relacionamento com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Internet e <i>e-mail</i> nas conversações de oportunidades de negócios e para manter o relacionamento com os clientes; -Visitas técnicas; -Estão sendo testadas <i>extranets</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe um <i>website</i> da empresa Y junto com os clientes e os operadores logísticos, onde os clientes podem entrar com uma senha e ver todas as informações sobre os seus pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existe troca de informações com os clientes via telefone e <i>e-mail</i>
O uso do <i>e-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> -O comércio de aço nos grandes portais de venda via Internet não se mostrou produtivo. -Existe um programa de comunicação via Internet, chamado “fale conosco” mais utilizado por clientes novos com interesse em comprar pequenas quantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> -O <i>e-commerce</i> ainda não está sendo utilizado para vendas de aço, uma vez que o produto não tem a característica de ser vendido via Internet. -Está-se criando um portal de construção civil, da empresa Y e outras empresas, que vai dar suporte a venda no mercado interno. 	<ul style="list-style-type: none"> -As vendas na Internet ainda são embrionárias. Existem estudos para se criar um portal corporativo da Arcelor Stainless para venda do aço que ainda estão em fase preliminar.

Fonte: Pesquisa da autora

Quadro 13: Distribuição

Aspectos levantados do Roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Canal de distribuição	<p>-Vendas via tradings;</p> <p>-Os produtos são exportados da empresa diretamente para o cliente.</p> <p>-A <i>trading</i> cuida do financiamento e, às vezes, da própria importação. Paga as taxas necessárias, desembaraça, cuida da logística desde a chegada no porto de descarga até a entrega do produto para o cliente.</p>	<p>-Venda de produto <i>commodity</i> é feita via rede de distribuição de um grupo siderúrgico internacional.</p> <p>-Venda de produto <i>specialty</i> é feita <i>in-house</i></p> <p>-Os Produtos são transportados da usina via ferrovia ou rodovia até ao porto de embarque. Do porto, o produto vai por meio de barcaças para os EUA, Europa ou Ásia e em seguida vai para o centro de distribuição depois via ferroviário ou barcaça até o cliente</p>	<p>-Usa-se a rede de distribuição da Arcelor Stainless;</p> <p>-O produto sai da usina, é transportado via rodovia ou ferrovia para o porto de embarque, é acondicionado nos <i>containers</i> e embarcado nos navios de aço já fretados até o porto do país de destino no exterior.</p>
Gerenciamento da logística e distribuição física	<p>-<i>Trading</i> faz a logística no mercado externo e no mercado local a própria empresa gerencia a logística.</p> <p>-Maioria (97%) da distribuição física dos produtos é feita via navio enquanto o resto é transportado via ferrovia, principalmente para mercados na América Latina.</p>	<p>-O <i>website</i> – da empresa Y, onde os clientes têm um código de acesso, ajuda a monitorar o fluxo logístico na exportação.</p> <p>-Os clientes podem ver se os produtos já foram embarcados, monitorar o <i>lead time</i> e o <i>transit time</i>.</p> <p>-A logística e distribuição física são terceirizadas</p>	<p>-No mercado local, a empresa Z cuida da logística.</p> <p>- O desembaraço e transporte no mercado externo são por conta do cliente com exceção dos EUA e do Canadá onde a entrega é feita porta-a-porta por terceiros.</p>

Fonte: Pesquisa da autora

**Quadro 14: Implicações da estratégia de exportação
no composto de marketing**

Aspectos levantados do roteiro	Empresa X -Organização da exportação interna (<i>in-house</i>) -Exportação direta via <i>tradings</i> internacionais	Empresa Y -Organização da exportação interna (<i>in-house</i>) -Exportação direta via agentes de um grupo siderúrgico internacional	Empresa Z -Organização da exportação interna (<i>in-house</i>) -Exportação direta via agentes da Arcelor Stainless
Produto	-As implicações evidenciam-se no produto ampliado, em termos de serviços e relacionamentos com os clientes. -A estratégia direta resulta em maior fidelidade da parte dos clientes. -Facilidade em obter fidelidade nas placas onde os clientes são outras usinas (B2B). -Facilita os relacionamentos, visitas técnicas e serviços pré- e pós- venda.	Produto <i>specialty</i>: (<i>in-house</i>) -A empresa tem o compromisso de fidelização de clientes; -Há um maior comprometimento em termos de atendimento e serviço ao cliente; -Existe a oferta de um produto com maior valor agregado e alta rentabilidade; -Existe uma equipe de assistência técnica para fazer o acompanhamento; -Há serviços de pós-venda, e reclamações são administradas via SAP; -Há garantia de qualidade com certificados. Produto <i>commodity</i>: (Via agentes do grupo siderúrgico internacional) -Não existe fidelização de clientes; -A empresa está sujeita à lei da demanda e procura por produtos siderúrgicos nos mercados internacionais; -Os compromissos com os clientes são menos rigorosos; -O produto tem menor rentabilidade; -A oferta de um ou outro produto vai depender de maior disponibilidade da usina, portanto não existe uma regra básica para exportar <i>commodities</i> .	-Implicações em serviços e relacionamentos com os clientes; -Relacionamentos mais fortes e de longo prazo; -Compras mais frequentes; -Facilita o processo de vendas e o acesso dos materiais aos mercados mais difíceis de serem conquistados.

Aspectos levantados do roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Preço	<p>-O canal direto proporciona menores custos.</p> <p>-Há maior controle e flexibilidade de fixar preços caso-a-caso.</p> <p>-O canal via <i>tradings</i> tem condições de monitorar os preços uma vez que tem acesso a um alto nível de informações.</p>	<p>Exportação feita <i>in-house</i>:</p> <p>-A venda direta feita <i>in-house</i>, é mais rentável porque não se paga comissão uma vez que o departamento de exportação lida diretamente com o cliente.</p> <p>-A empresa tem um maior compromisso de atender o cliente, portanto pode exigir um preço maior.</p> <p>Exportação via agentes do grupo siderúrgico internacional:</p> <p>-A questão da procura e oferta tem um impacto nos preços. Quando a oferta é baixa e a demanda alta, os preços tendem a subir e vice-versa.</p> <p>-Quando existe pouca demanda e alta oferta, a empresa é forçada a baixar os preços para poder vender o excesso de produção.</p>	<p>-A estratégia direta proporciona maior acesso às informações relacionadas a preços em cada mercado.</p> <p>-Competitividade em preços.</p>
Comunicação	<p>-Não se verificou nenhuma implicação da estratégia direta na comunicação uma vez que a empresa não tem nenhuma política de comunicação para o mercado externo.</p>	<p>Não existe implicação da estratégia de exportação adotada nas ferramentas de comunicação.</p> <p>-Desde a fusão da empresa Y com o grupo siderúrgico internacional, a empresa está reformulando a política de comunicação, para fixação da nova marca, fazendo propagandas co-operadas com a rede de distribuição e clientes</p>	<p>-A estratégia direta garante um maior acesso as informações advindas do mercado.</p> <p>-Facilita na comunicação com os clientes.</p> <p>-A imagem da marca da Arcelor Stainless possibilita alavancar novos negócios.</p>
Distribuição	<p>-Não se verificou alguma implicação da estratégia de exportação no canal de distribuição.</p>	<p>A implicação da estratégia de exportação no canal de distribuição é evidente nas responsabilidades que a empresa tem em termos de logística e entrega do produto.</p> <p>-Produto <i>specialty</i>:</p> <p>- A empresa é responsável por toda logística. Monitora todo o processo de <i>lead time</i> e <i>transit time</i> até a entrega do produto <i>just-in-time</i> na usina do cliente.</p> <p>-Produtos <i>commodities</i>:</p> <p>-A empresa tem menos controle do canal de distribuição, os produtos são colocados no navio, ficando o restante das responsabilidades por conta do cliente.</p>	<p>-A estratégia direta proporciona um diferencial em termos de encurtamento do canal de distribuição.</p>

Quadro 15: Previsão para o futuro

Aspectos levantados do roteiro	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Previsão para o futuro	<p>- Pretende-se dar prosseguimento à política de exportação.</p> <p>- Objetiva-se desenvolver relações com clientes finais e buscar a fidelização por meio de vendas de produtos customizados que são os <i>blanks</i>.</p> <p>- Avaliou-se a possibilidade de se ter escritórios nos principais mercados, mas pelo volume das vendas e pela diversidade de mercados, chegou-se a conclusão, que, por enquanto, isso é inviável porque envolveria altos custos em termos de recursos humanos e infraestrutura.</p>	<p>- A tendência é concentrar a exportação cada vez mais em produtos de alta rentabilidade.</p> <p>- Visa-se diminuir a venda por oportunidade e fixar o nome da empresa Y como um <i>player</i> importante no mercado internacional.</p>	<p>- Visa-se ser um <i>player</i> internacional tendo presença constante tanto no mercado internacional quanto no doméstico.</p> <p>- A empresa Z já vem conseguindo isso ao longo do tempo. Hoje, as exportações já respondem por uma parcela de aproximadamente 35% a 40% de faturamento global de produtos e a tendência é que essa parcela cresça ainda mais.</p>
Imagem desejada no exterior	<p>- Deseja-se a percepção de um fornecedor confiável de produtos de qualidade sendo altamente competitiva.</p> <p>- A empresa prima muito pela qualidade, pelo atendimento ao cliente, pela velocidade e flexibilidade.</p>	<p>- Deseja-se ter o reconhecimento de uma empresa que oferece produtos de qualidade com um maior valor agregado como o <i>steel cord</i> e não apenas como uma empresa que vende <i>commodities</i>.</p>	<p>- A imagem desejada no exterior é de uma empresa confiável, regular em fornecimento, cumpridora dos compromissos assumidos e extremamente competitiva em termos de preços, prazos e produtos.</p>

Fonte: Pesquisa da autora

CAPITULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

6.1 Considerações finais

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de conhecer os fatores que podem conduzir a seleção da estratégia de entrada em mercados internacionais, e as implicações da estratégia de exportação para o composto de marketing. Assim sendo, apresentar-se-ão algumas considerações resultantes de análise qualitativa de dados de uma amostra composta por três empresas siderúrgicas, escolhidas pelo seu desempenho e tempo de atuação no mercado internacional. Considerando que não se pretende generalizar os resultados obtidos nesta pesquisa, as considerações aqui apresentadas devem ser compreendidas apenas no contexto da amostra estudada.

Desta maneira, merecem destaque as seguintes considerações:

Em relação às estratégias de entrada nos mercados internacionais, observou-se que as empresas possuem um departamento de exportação interno e as vendas são feitas diretamente da empresa para clientes no exterior e/ou por meio de *trading companies*.

Percebe-se que a estratégia de exportação direta, via agentes de um grupo internacional, é uma estratégia inovadora que as empresas siderúrgicas, vêm utilizando atualmente em função das vantagens que ela possibilita, entre elas: fácil acesso aos clientes no mercado internacional, maior disponibilidade de informações relativas a ofertas de produto, práticas de preços, canais de distribuição e maior facilidade de comunicação com o cliente. Isto foi observado no caso da empresa Y e empresa Z que utilizam as redes de distribuição de um grupo siderúrgico internacional. A empresa X, por sua vez, utiliza *trading companies* localizadas no Brasil assim como nos mercados estrangeiros.

No tocante aos fatores que levam as empresas a adotar uma determinada estratégia de entrada no mercado internacional, observou-se uma interface com a teoria proposta pelo autor Root (1994), como ficou evidenciado na análise dos dados.

Inicialmente as empresas fazem uma análise do estudo de viabilidade do mercado, e, de acordo com seus objetivos corporativos, é adotada uma estratégia de exportação específica. Desta forma, pode-se afirmar que os fatores comuns que levam as empresas pesquisadas a adotar suas estratégias de entrada no mercado internacional são:

Fatores externos no país destinatário:

- Potencial de vendas;
- Concorrência;
- Custo de produção;
- Restrições e barreiras às exportações;
- Distância geográfica;
- Situação econômica;
- Taxa de câmbio;
- Risco político;

Fatores externos no país de origem:

- Tamanho do mercado;
- Concorrência no mercado;
- Custo de produção no mercado local;

Fatores internos da empresa no país de origem:

- Natureza dos produtos;
- Intensidade de serviço;
- Intensidade tecnológica;
- Disponibilidade de recursos;
- Grau de comprometimento por parte da empresa;
- Controle desejado nas funções do composto de marketing.

A pesquisa possibilitou também verificar os fatores prioritários, segundo a opinião dos entrevistados, para decisão das estratégias de entrada no mercado internacional. São eles:

- Disponibilidade de recursos;
- Natureza e rentabilidade do produto;
- Baixo custo de produção;
- Restrições e barreiras às exportações nos países no exterior;
- Taxa de câmbio;
- Potencial de vendas no mercado externo;
- O tamanho do mercado no país de origem.

No entanto, foram identificadas situações em que a empresa desconsidera um determinado fator quando ele não tem aplicabilidade no seu contexto, tais como:

A infraestrutura de marketing no mercado externo: nota-se que as empresas pesquisadas já têm uma rede de distribuição bem estabelecida, por meio de *tradings* internacionais ou grupos siderúrgicos internacionais.

Política de investimentos no país estrangeiro: no caso da empresa Z, informou-se que a empresa já pertence ao maior grupo siderúrgico do mundo, que tem plantas estrategicamente instaladas no mundo inteiro para abastecer o mercado internacional. Por sua vez, na empresa X constatou-se que não existem recursos para fazer investimentos diretos no exterior. No outro extremo nota-se uma exceção no caso da empresa Y, uma vez que ela possui ações numa empresa localizada na Argentina e pretende comprar fábricas no exterior.

Controle de fluxo de capital: não existe este tipo de controle nos países onde as empresas atuam.

Distância cultural: trata-se de um produto industrial que requer uma venda técnica com pouquíssima ou nenhuma influência cultural.

A promoção de exportação pelo governo no país de origem: não existem incentivos para exportações de aço.

No que tange às implicações da estratégia de exportação direta no composto de marketing, a pesquisa revelou os seguintes aspectos que podem servir como hipóteses para serem testadas em estudos futuros:

Produto:

- A estratégia direta (*in-house*) implica em um maior comprometimento por parte do fornecedor em termos de serviço e relacionamento com o cliente;
- Proporciona relacionamentos mais fortes e de longo prazo, que resultam em maior fidelidade dos clientes;
- Existe uma facilidade de obter fidelização nas vendas de placas onde os clientes são outras usinas (*business-to-business*).
- Facilita o relacionamento com os clientes, as visitas técnicas e os serviços de pré e pós-venda;
- Ocorrem compras mais frequentes;
- Facilita o processo de vendas e o acesso aos mercados mais difíceis de serem conquistados.

No caso da empresa Y, do segmento de longos, especificam-se estratégias diferentes nos produtos *specialty* onde a venda é feita *in-house* e produtos *commodities* onde a venda é viabilizada por meio dos agentes de um grupo siderúrgico internacional, ocorrendo somente em situações onde o mercado brasileiro não absorve toda produção. Destacam-se assim as seguintes implicações:

Produto *specialty*:

- Existem ofertas de produtos com alto valor agregado e rentabilidade;
- A empresa tem o compromisso de fidelização de clientes;
- Existe uma equipe de assistência técnica para fazer o acompanhamento;
- Há serviços de pós-venda e as reclamações são administradas via SAP(*Systems Application Process*);
- Há garantia de qualidade com certificados.

Produto *commodity*:

- Não existe fidelização de clientes;
- A empresa está sujeita à lei da demanda e procura por produtos siderúrgicos nos mercados internacionais;
- Os compromissos com os clientes são menos rigorosos;
- O produto tem menor rentabilidade;
- A oferta de cada produto vai depender da disponibilidade de uma usina.

Preço:

- A estratégia direta proporciona maior acesso às informações relacionadas aos preços em cada mercado;
- A venda direta (*in-house*) proporciona menores custos e maior rentabilidade por não se pagar comissão a intermediários;
- Existe maior controle e flexibilidade de fixar preços caso-a-caso;
- Competitividade em preços;
- Condições de monitorar os preços, em função do acesso a um alto nível de informações;

- Na exportação de *commodities*, a questão da procura e oferta tem um impacto nos preços. Por exemplo, quando a oferta é baixa e a demanda alta, os preços tendem a subir e *vice-versa*.

Comunicação:

- A estratégia direta garante um maior acesso às informações advindas do mercado;
- Facilidade na comunicação com os clientes;
- A imagem da marca de um grupo siderúrgico internacional possibilita alavancar novos negócios.

Distribuição:

- A estratégia direta proporciona um diferencial em termos de encurtamento do canal de distribuição;
- Existe maior responsabilidade em termos de logística e entrega do produto. Cabe destacar que a empresa Y, nos produtos *specialty*, é responsável por toda logística, monitorando todo o processo de *lead time* e *transit time* até a entrega do produto *just-in-time* na usina do cliente. Nos produtos *commodities*, a empresa tem menos controle do canal de distribuição, responsabilizando-se até a colocação dos produtos no navio, ficando o restante das responsabilidades por conta do cliente.

De modo geral, pode-se constatar que, para as siderúrgicas instaladas no Brasil, a exportação é uma questão de sobrevivência e as empresas objetivam, principalmente, garantir a comercialização de toda produção, o que ajuda diluir custos fixos, complementarmente às participações das vendas no mercado interno. No entanto, nota-se uma tendência em foco nas exportações regulares organizadas pelo departamento de exportação da empresa (*in-house*).

Dentro desta ótica salienta-se a visão das empresas siderúrgicas para o futuro. A pesquisa indica que as empresas objetivam desenvolver relações com clientes finais, buscar a fidelização por meio de produtos *tailor made*, concentrar-se em vendas regulares feitas diretamente pela empresa, focar as exportações em produtos de alto valor agregado e alta rentabilidade, manter uma participação constante no mercado internacional e atingir um reconhecimento de *players* internacionais.

Finalmente, no que diz respeito à imagem desejada no exterior, constatou-se que as empresas almejam ser percebidas como empresas confiáveis e competitivas em termos de

produtos, preços e prazos de entrega, fornecedoras de produtos de qualidade com maior valor agregado e cumpridoras dos compromissos assumidos.

6.2 Limitações

Em qualquer pesquisa existem limitações ou restrições que não podem ser desconsideradas. Assim, este trabalho teve as seguintes limitações:

O método de estudo de casos utilizados não permite a generalização das conclusões para o mercado como um todo, e nem para todas as empresas do setor siderúrgico uma vez que a amostra é intencional e não probabilística.

No método de estudos de casos, apesar dos cuidados tomados visando a imparcialidade e a objetividade na condução do estudo, existe a probabilidade da interferência de vieses pessoais do pesquisador e dos entrevistados no processo de coleta e análise dos dados.

6.3 Contribuições e recomendações para estudos futuros

Uma das principais contribuições deste trabalho é a adaptação de um modelo teórico para elaboração de uma pesquisa aplicada ao estágio atual das atividades de exportação das empresas siderúrgicas. Portanto, o estudo poderá servir como uma base de dados para estudos futuros que abordem temas relacionados.

Assim sendo, é recomendável que o estudo seja replicado em outras situações do *business-to-business*, como, por exemplo, na comercialização de equipamentos de médio e alto valor agregado, e na oferta de serviços, como projetos de consultoria, construção civil, entre outros.

A pesquisa revelou que ainda existem grandes controvérsias sobre a utilização da Internet como um instrumento de venda de aço. Sugere-se assim, que futuras pesquisas abordem as perspectivas do uso da Internet como um meio para intensificação da estratégia direta de exportação.

Finalmente, visto que no estudo aqui concluído existem tendências de utilização de estratégias diretas de exportação (*in-house*), propõe-se estudos posteriores abordando questões relacionadas ao papel da *trading company* na estratégia de exportação das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIGO, R. J. *Privatização, orientação de mercado e competitividade: Um estudo de caso no Setor Siderúrgico Brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- Anuário Estatístico*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), 2002.
- Anuário Estatístico*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS), 2001.
- BASTOS, L. R. et al. *Manual para elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisas, Teses, Dissertações e Monografias*. Rio de Janeiro: Editora S. A., 1995.
- BODDEWYN, J. J.; SOEHL, R.; PICARD, J. Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right?. *Business Horizons*, Greenwich, v. 29, n. 6, p. 69-76, Nov/Dec. 1986.
- BUHLER, R. Desafios de Aço. *Metalurgia e Materiais*, São Paulo, v. 59, n. 533, p. 264-266, maio. 2003.
- CAMPOS, J. A. F. Bons ventos para o setor siderúrgico. *Guia de Compras: Siderurgia brasileira*, São Paulo, n. 3, p. 64-69, jan. 2003.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. *International Marketing*. USA: McGraw Hill, 1999.
- CAVUSGIL, S. T. Unraveling the Mystique Of Export Pricing. *Business Horizons*, Greenwich, v. 31, n. 3, p. 54-64, May/June, 1988.
- CAVUSGIL, S. T. ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 24, n. 3, p. 479-507, 3rd Quarter. 1993.
- CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. *Caderno de Idéias*. Fundação Dom Cabral. Minas Gerais, n. CI0220. p. 1-18, dez. 2002.
- COLWELL, J. Qualitative Market Research: A conceptual analysis & review of practitioner criteria, *Journal of the Market Research Society*, London, v. 32, n.1, p 13-36, Jan. 1990.
- CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. *International Marketing*, 5th ed. USA: Dryden Press, 1998.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of World Business*, New York, v. 24, n. 3, p.47-58, Fall, 1989.
- DOLAN, R. J. How do you know when the price is right? *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 56, p. 174-182, Sept/Oct, 1995.

- DOLAN, R. J.; SIMON, H. *Power pricing*. New York: The Free Press, 1996.
- DYMSZA, W. A. *Multinational Business Strategy*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1972.
- FONSECA, R. G. Previsões otimistas para o comércio exterior em 2002. *Guia de Compras: Siderurgia Brasileira*, São Paulo, n. 3, p. 48-53, jan. 2002.
- FONSECA, R. G. Entrevista. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 74, p. 3-13, jan/mar. 2003.
- FRANÇA, J. L. et al. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 5. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- GERALD, A.; DAVID, K. T. Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of the Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, Chicago, v. 9, n. 4, p. 59-82, 2001.
- GIL, A. C. *Como estabelecer Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GALE, B. T. *Gerenciando o valor para o cliente: Criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração de produção e operações*, 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr. 1995.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. *Revista de administração de Empresas*, São Paulo. v. 35. n. 2, mai/jun. 1995.
- GUILHOTO, L.M. *O uso da Internet para oferta diferenciada de serviços a clientes corporativos: Um estudo exploratório no setor de telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- INFANTE, V. S. *Aspectos dos problemas de marketing na experiência de exportação através de consórcios de pequenas e médias empresas*, Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.
- JAIN, S. C. *International Marketing*. Ohio, USA: South-Western Thomson Learning, 2001.
- JAIN, S.C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 53, n. 1, p. 70-79, Jan. 1989.

- JEANNET, J. P.; HENNESSEY, H. D. *Global Marketing Strategies*, 5th ed. Boston, USA: Houghton Mufflin Company, 2001.
- KEEGAN, W. J. *Principles of Global Marketing*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1997.
- KEEGAN, W. J. *Global Marketing management*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 2002.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas S. A., 2000.
- KRISHNAMURTHI, L. Estratégias e táticas de estabelecimento de preços. In: IACOBUCCI, D. *Os desafios do Marketing; Aprendendo com os Mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001. p. 301-333.
- KUAZAQUI, E. *Marketing Internacional – Como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo: Makron books, 1999.
- LAMBIN, J. J. *Market driven management – Strategic and operational marketing*. London (UK): Mcmillan Press Ltd., 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAZZARINI, S. G. Estudo de Caso: Aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa, economia & empresa. São Paulo, v. 2, n. 4, p. 17-26, out/dez 1995.
- LEONIDOU, C. L.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 3, 3rd Quarter, 1996.
- LEVITT, T. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Boston, v. 61, n. 3, p. 92-103, May/June, 1983.
- LOUREIRO, F.A. Internacionalização de empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- MARQUES, M. S. B. O aço Brasileiro é um dos melhores do mundo, *Guia de Compras: Siderurgia Brasileira*, São Paulo, n. 3, p. 67–71. jan. 2002.

- MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAWAKDIYE, A.; CARVALHO, F. Mutirão Solidário. *Metalurgia & Materiais*, São Paulo, v. 59, n. 529, p. 14-20, jan. 2003.
- McQuarrie, E.F. *The Market Research Toolbox – A concise Guide for Beginners*. London: Sage Publications, 1996.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OHMAE, K. Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, n. 3, p. 152-162, May/Jun. 1989.
- PANUNZI, C. Perto da obra. *Metalurgia e Materiais*, São Paulo, v. 59, n. 534, p. 294–296, jun. 2003.
- PHILLIPS, C.; DOOLE, I.; LOWE, R. *International marketing strategy analysis, development and implementation*. New York: Routledge, 1994.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- Relatório Annual*, São Paulo: Empresa X, 2002.
- Relatório Annual*, São Paulo: Empresa Y, 2001.
- Relatório Annual*, São Paulo: Empresa Z, 2002.
- RICARDO, D. *The principles of political economy and taxation*. Cambridge, U.K: Cambridge University Press. 1817, (reprint 1981).
- RIMOL, C. A. *Marketing Estratégico e Competitividade: Um estudo de casos em empresas brasileiras que atuam no mercosul*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- ROOT, F. R. *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books, 1994.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Edusp, 1974.
- SILVERSTEIN, B. *Business-to-Business Internet Marketing: Five proven strategies for increased profits through Internet direct Marketing*. Gulf Breeze, FL.: Maximum Press, 1999.
- SILVA, M. J. A ferro e fogo. *Metalurgia e Materiais*, São Paulo, v. 56, n. 499, p. 302-312, jun. 2000.
- SMITH, A. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Homewood.Ill.:Irwin, 1776, (reprint 1963).
- STOTTINGER, B. Strategic export pricing: A long and winding road, *Journal of International Marketing*, Chicago, v. 9, n. 1, p. 40-64, 2001.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. *International Marketing*. 8th ed. Forthworth: The Dreyden Press, 2000.

TREVISANI Jr., P. Mercado Virtual. *Metalurgia & Materiais*, São Paulo, v. 56, n. 499, p. 318-322, jun. 2000.

WEBSTER, F. E. *Industrial Marketing Strategy*, 3rd ed. NY: John Wiley & Sons, 1991.

WIND, Y.; DOUGLAS, S. P.; PERLMUTTER, H. V. Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, New York, v. 37, n. 000002 p.14-23, Apr. 1973.

YIN, R. K. *Case Study Research*. California: Sage Publications, 1990.

YIP, G. S. Global Strategy... In a World of Nations. *Sloan Management Review*, Washington, v. 31, n. 1, Fall, 1989.

ZANETTI, E. et al. *Politica de Preços da Cosipa no Mercado Interno: Análise Crítica e Proposta de Reposicionamento*. (Trabalho de Conclusão de Curso) - Fundação Instituto de Administração; Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS NA INTERNET

Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/indicadores/doc/EvolucaoCEbrasileiro.xls>>: Acesso em: 20 ago. 2003.

Exportações quebram recorde histórico: US\$ 60,141 bilhões. *Exports News*. 31 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/NOTICIAS/0.05a19.htm>> Acesso em: 28 ago. 2003.

Marketing Science Institute (MSI). Disponível em: <<http://www.msi.org/rp0204.cfm#society>> Acesso em: 17 out. 2002.

Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS). Disponível em: <[www.ibs.org.br-nota para imprensa.pdf](http://www.ibs.org.br-nota%20para%20imprensa.pdf)> Acesso em: 12 fev. 2002.

Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS). Disponível em: <<http://www.ibs.org.br/imprensa.htm>> Acesso em: 29 set. 2003.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUESTÕES PARA QUALIFICAÇÃO DA EMPRESA:

Cargo do entrevistado
Numero de funcionários
Faturamento anual
Participação de mercado
Linha de produtos
Principais mercados e clientes
Histórico da empresa
Missão da empresa
Objetivos da empresa
Estrutura organizacional
Área geográfica de atuação

ESTRATÉGIA DE EXPORTAÇÃO:

- 1) Qual é a estratégia de exportação que a empresa utiliza para penetrar os mercados estrangeiros?
- 2) Como é que a organização de exportação é gerenciada, e como é que as vendas são efetuadas? (*in-house* ou via intermediários)
- 3) Quais os fatores que levaram a empresa a adotar a estratégia de internacionalização, que esta sendo aplicada? (Ver *checklist*-Apêndice B)

PRODUTO:

- 4) Descreva o seu composto de produto (categoria de produtos, política de produtos, exigências de qualidade, marcas, *design*, embalagem, garantias).
- 5) Como é que a empresa gerencia o serviço pós-venda, e quem assume os riscos relacionados a defeitos, qualidade e desempenho dos produtos?
- 6) Quais as implicações da estratégia de exportação no produto?

PREÇO:

- 7) Descreva a sua política de *pricing* para exportação e o objetivo estratégico da sua política de preço.
- 8) Quais as cotações que a empresa utiliza para fixação de preços das exportações?
- 9) Como a empresa determina os descontos para os preços na venda via intermediários?
- 10) Quais os fatores que a empresa considera no estabelecimento de preços para exportação e quais as variáveis que apresentam implicações importantes no estabelecimento de preços?
- 11) Quais as implicações que a estratégia/canal de exportação tem nos preços?

COMUNICAÇÃO:

- 12) Descreva a política de comunicação da empresa.
(propaganda, promoção, relações publicas, feiras, patrocínio)
- 13) Quais ferramentas de comunicação, que a empresa utiliza para atingir os seus clientes internacionais?
- 14) Quais as ferramentas que a empresa utiliza para manter o relacionamento com os clientes internacionais?
- 15) Como a empresa utiliza o *e-commerce*?
- 16) Quais as implicações da estratégia de exportação nas ferramentas de comunicação (mala direta, mídia, publicações, Internet, venda pessoal)?

DISTRIBUIÇÃO:

- 17) Descreva o canal de distribuição que a empresa utiliza para exportações.
- 18) Como é que a empresa gerencia a logística e distribuição física dos produtos?
- 19) Qual é a implicação da estratégia de exportação no canal de distribuição?

PREVISÃO PARA O FUTURO:

- 20) Qual é a visão da empresa em termos de estratégias de entrada em mercados internacionais para 2005, ou seja, o posicionamento da empresa para of futuro?
- 21) Qual é a imagem desejada da empresa no exterior.

APÊNDICE B – CHECKLIST

Na decisão da estratégia de internacionalização, indique se os seguintes fatores são considerados ou não, e como são considerados no contexto da empresa.

Legenda: Muito considerados ***

Pouco considerados: **

Não Considerados 0

Fatores prioritários P

Fatores internos e externos influenciando a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro

FATORES	RESPOSTA	CONTEXTO
Fatores externos no país destinatário		
Potencial de vendas		
Concorrência		
Infraestrutura de marketing		
Custo de produção		
Restrições e barreiras às exportações		
Políticas de investimentos		
Distância geográfica		
Situação econômica		
Controle de fluxo de capital		
Taxa de câmbio		
Distância cultural		
Risco político		
Fatores externos no país de origem		
Tamanho do mercado local		
Concorrência no mercado local		
Custo de produção no mercado local		
Promoção de exportação pelo governo local		
Fatores internos (da empresa) no país de origem		
Natureza dos produtos		
Intensidade de serviço		
Intensidade tecnológica		
Disponibilidade de recursos		
Grau de comprometimento por parte da empresa		
Controle desejado nas funções do composto de marketing		