

A EXPORTAÇÃO DA MARCA BRASIL E O MARKETING INTERNACIONAL

CLÁUDIO LUIZ GONÇALVES DE SOUZA

1. Introdução. 2. A aplicação do conceito de "marketing" internacional. 3. A internacionalização das atividades da empresa. 4. Dos entendimentos gerais sobre o ciclo de vida de um produto internacional. 5. Do processo de internacionalização. 6. Do "marketing" internacional. 7. Do sistema de comércio internacional. 8. Dos mercados internacionais. 9. Da decisão de ingressar no mercado exterior: 9.1 Da exportação: 9.1.1 Da exportação indireta; 9.1.2 Da exportação direta; 9.1.3 Das parcerias empresariais; 9.1.4 Dos acordos de cooperação comercial ou industrial; 9.1.5 Do licenciamento; 9.1.6 Das "joint ventures"; 9.1.7 Do investimento direto. 10. Do programa de "marketing": 10.1 Do produto; 10.2 Da promoção; 10.3 Do preço. 11. Da organização do "marketing". 12. Conclusão. 13. Bibliografia.

1. Introdução

Atualmente, o único produto genuinamente brasileiro conhecido no exterior tem sido a jabuticaba, por ser um fruto nativo. Fora isso, não existe no mercado internacional uma identidade própria para os produtos brasileiros.

Além de buscar a competitividade de preços e o acesso ao mercado internacional, o setor exportador brasileiro deve se preocupar também em criar e disseminar a MARCA BRASIL, visando ao sucesso da política de expansão comercial brasileira no exterior.

As vendas externas dos produtos brasileiros perdem competitividade no mercado externo por não terem uma política bem definida de divulgação de sua origem e procedência, deixando de obter o benefício multiplicador de uma marca reconhecida e de preferência dos consumidores finais. Os

valores envolvidos nas operações de exportação que não são computados como receita, em função da ausência de um programa de *marketing* bem definido, assustam os próprios exportadores.

Dados apresentados por especialistas demonstram, na prática, que a utilização de uma marca bem trabalhada gera benefícios e receitas imediatas para o setor. Um exemplo típico, apresentado em uma revista especializada, é o que ocorre com a indústria brasileira fornecedora de suco de laranja para o exterior.

As empresas brasileiras ou estrangeiras aqui estabelecidas, processadoras de suco, sabem tecnicamente dosar muito bem as misturas preferidas no mercado americano e europeu. Não obstante, o produto sai do país, na forma de suco concentrado, sendo transportado em condições de supercongelamento, isto é, em temperatura inferior a menos 10 graus Celsius.

O preço praticado para pagamento pelo fornecimento do suco concentrado varia em torno de 1 dólar norte-americano por quilo do produto, porém, no destino o mesmo passa por um processo de mistura a sete partes d'água, embalado e vendido ao consumidor final em média a 3 dólares por litro, recebendo a marca da empresa processadora no exterior.

Segundo especialistas, o fator multiplicador acoplado à marca, para esse caso, estaria na faixa de 24, significando que se os fornecedores brasileiros ficassem, pelo menos, com a metade dessa diferença, a receita com o produto elevaria a cerca de 12 bilhões de dólares por ano. De acordo com a mesma pesquisa, outros produtos, como derivados de suíno, possuem multiplicador médio 8, sendo que o índice para alimentos compostos à base de soja, margarinas e molhos, são acrescidos de 20 ou até mesmo 30 vezes o valor do óleo vendido à granel para o exterior.

Outro exemplo clássico é o que ocorre com a indústria têxtil brasileira. As camisetas são fabricadas no Brasil e saem das tecelagens, sem marca, vendidas a aproximadamente 12 centavos de dólar a unidade. Ao chegarem no exterior, recebem ilustração e marcas de empresas estrangeiras, sendo vendidas por 10 dólares, representando um fator multiplicador de 80.

A relação de situações dessa natureza não esgota nesses exemplos e por isso torna-se necessário que o setor exportador atente para a importante questão da marca como um elemento necessário para elevar suas receitas nas operações de exportação.

Existem ainda outros dados não menos importantes que passam despercebidos dos empresários e do próprio governo brasileiro, no sentido de estimular a comercialização dos produtos nacionais.

Se confrontarmos com os Estados Unidos, por exemplo, verificaremos que o custo de produção de carne de frango daquele país é o triplo do nosso custo; o custo da produção de soja americano repre-

senta o dobro do nosso custo de produção; sem contar a tonelada de aço nacional que US\$ 59.00, em média, mais barata que a daquele país.

Dessa forma, percebe-se que os produtos brasileiros são extremamente competitivos no mercado mundial, faltando de fato, estabelecer um programa de divulgação e sedimentação das marcas dos produtos brasileiros no mercado internacional.

Com efeito, apesar da questão das marcas ser um tema de caráter privado, a iniciativa pública, por meio do Governo Federal, teria condição de ajudar divulgando e demonstrando no exterior os produtos brasileiros, fazendo com que ocorra um crescimento de receita para o setor exportador.

Por outro lado, deve-se ter em conta que o *marketing* representa uma vasta função, que na maioria das vezes, muitos relacionam, de forma equivocada, unicamente com a parte de promoção do produto. Contudo, as atividades de *marketing* envolvem uma soma de conceitos, ferramentas, procedimentos, práticas e experiências relacionadas com diversos aspectos importantes, dentre os quais podemos destacar:

- conhecimento dos clientes;
- conhecimento dos concorrentes;
- estudos, análise e testes de mercado;
- definição dos produtos;
- determinação das embalagens;
- constituição e definição das marcas;
- estabelecimento de preços competitivos;
- promoção por meio da publicidade.

Dessa forma, poderíamos apresentar um conceito sobre as atividades de *marketing* como sendo "o processo que orienta os recursos e objetivos da organização segundo as oportunidades e necessidades do ambiente". Na realidade, esta seria apenas uma forma de conceituar o *marketing*, porquanto o mesmo pode-se se expressar de diversos modos.

De acordo com o autor norte-americano Warren Keegan, em sua obra denominada *Global Marketing Management*, a evolução do conceito de *marketing* pode ser ilustrada da seguinte maneira:

Conceito velho: traz como foco o produto e/ou serviço, tendo como o objetivo as vendas e como resultado o lucro através das vendas;

Conceito novo: focaliza os clientes, objetivando um *marketing* integrado e como resultado o lucro através da satisfação do cliente; e

Conceito estratégico: direciona sua atenção ao ambiente, buscando uma gerência estratégica que visa como resultado os benefícios para os grupos e indivíduos que têm interesses nas atividades das empresas.

Como se pode perceber os conceitos novo e estratégico possuem um elemento comum, qual seja, a preocupação com o cliente, isto é, mais especificamente, com a satisfação de suas necessidades, ainda que a ela sejam dados pesos diferentes. Dessa maneira, esta tarefa deve ser cumprida por meio do produto e do conjunto de serviços a ele associados até o consumo do mesmo.

Com efeito, observa-se que o conceito de *marketing* está apoiado em quatro sustentáculos básicos, a saber:

Mercado: Cada mercado que se objetiva, implica em diferentes realidades, ou seja, significa que não há como atuar em todos os mercados e satisfazer a todas as necessidades. Definindo um segmento de mercado, e limitando seu público a empresa aumenta suas possibilidades de construir um plano de *marketing* eficaz.

Orientação para o cliente: Não basta apenas saber quem é o cliente, torna-se necessário saber também o que ele quer. Referidas necessidades do cliente devem ser definidas a partir dele próprio, discutindo com o mesmo, pesquisando-o, analisando-o. Satisfazer as necessidades é importante para que se consiga manter o cliente, porquanto um cliente satisfeito compra nova-

mente, recomenda a empresa, presta menos atenção no concorrente e compra outros produtos da empresa.

Dessa maneira é preciso estar sempre atento, principalmente no mercado internacional que é muito mais exigente, e extremamente mais competitivo do que o mercado doméstico.

2. A aplicação do conceito de "marketing" internacional

Na maioria das vezes, as empresas não conseguem acompanhar a evolução das necessidades do cliente e da concorrência. Existem algumas situações que podem servir como parâmetro para a avaliação de possíveis desvios em relação ao mercado. Quais sejam:

- as quedas nas vendas;
- o crescimento lento da empresa;
- mudanças nos hábitos de compra;
- a crescente concorrência; e
- os crescentes custos com o mercado.

A compreensão do conceito de *marketing* em toda sua complexidade, via de regra é estimulada por circunstâncias específicas que exigem da empresa uma orientação para o mercado. Indigitadas circunstâncias evidenciam a essência do *marketing*, isto é, criar um valor para o produto, superior ao criado pelos concorrentes.

Este procedimento somente será possível quando os recursos e os esforços da empresa estiverem concentrados em necessidades e desejos bem definidos.

3. A internacionalização das atividades da empresa

O processo de internacionalização significa expandir as atividades da empresa para além das fronteiras nacionais e, consiste numa atitude de mudança que ocorre dentro da mesma, como resultado de uma série de decisões incrementais que geram algum aprendizado e maior confiança no comércio futuro.

Durante o seu processo de evolução as empresas podem passar por diferentes estágios, no que concerne a sua relação com o mercado externo, ou seja, doméstico, internacional, multinacional e global.

A partir do estágio mais primário, as empresas procuram se orientar pelo mercado doméstico, edificando suas estratégias de conformidade com os fornecedores e concorrentes existentes no mesmo. Procuram limitar sua área de ação dentro das fronteiras de seu país. Neste estágio as empresas ainda não estão sensibilizadas pelas oportunidades que o mercado externo poderá lhes oferecer.

Num segundo estágio, embora orientadas para atuarem no mercado doméstico, as empresas começam a construir estratégias que reflitam os objetivos se a missão da organização, e decidem perseguir oportunidades internacionais.

Sendo assim, preocupadas em estender suas atividades, as empresas que se encontram nesse estágio raramente possuem experiência internacional, e por consequência continuam a agir de acordo com as percepções que têm do mercado doméstico.

Já os terceiro e quarto estágios são obtidos a partir da experiência adquirida após a realização de vários negócios internacionais. Na qualidade de multinacionais as empresas passam a ter consciência de que as diferenças entre diversos mercados exigem que o composto de *marketing* seja adaptado de forma a garantir o sucesso do processo de internacionalização.

Neste estágio, tendo decidido responder às diferenças entre os mercados a empresa evolui para o terceiro estágio, ou seja, estabelecendo uma estratégia multidoméstica que atenda a dinâmica dos mesmos. Esta orientação policêntrica torna-se sua principal característica para ter sucesso no mercado internacional adaptando-se às particularidades de cada mercado, porquanto cada país é único e sua máxima é adaptação.

Por fim, temos o quarto e último estágio, isto é, o processo da globalização. A

globalização ou transnacionalização da empresa também implica na extensão e adaptação de programas e produtos, que também são elementos característicos dos estágios anteriores, mas que, no entanto, diferentemente, ela tem como objetivo principal atingir vários mercados com o mesmo produto básico, utilizando-se do mesmo apelo e da mesma mensagem.

Em outras palavras, a empresa globalizada busca um mesmo nicho de mercado em diversos países, deixando de ter uma estratégia policêntrica para ter uma estratégia geocêntrica. Dessa maneira, a empresa passa a ser uma combinação da extensão, com a adaptação e a criação.

Fica evidente que quando se deixa de falar em multinacionais para falar em transnacionais, não significa uma simples mudança de terminologia, porquanto os dois termos representam estágios completamente diferentes da relação da empresa com o mercado externo.

4. Dos entendimentos gerais sobre o ciclo de vida de um produto internacional

Os estágios anteriormente mencionados demonstram que as empresas estão destinadas a ficar em casa ou ir para o exterior; porém as duas hipóteses envolvem a realização de negócios no mercado internacional.

Todavia, no caso específico daquelas empresas que comercializamos denominados "produtos globais", não existe muita escolha, a não ser expandir suas operações no exterior. O motivo pelo qual as empresas devem prestar a atenção nos mercados externos está no próprio fenômeno do ciclo de vida de um produto internacional.

Os mercados externos oferecem aos fabricantes domésticos um meio de estender o ciclo de vida do produto, após estar saturada a demanda doméstica. Ademais, as empresas locais de forma eventual aprenderão a fabricar os mesmos produtos a um custo menor e os colocarão no mercado in-

terno para concorrer com as próprias empresas locais.

As empresas devem tomar essas medidas antes que empresas concorrentes de outros países, que estão em processo de globalização e atingindo economias de escala, entrem em seu país e ocupem o que as primeiras consideravam como seu espaço cativo.

Ora, um produto pode passar por quatro estágios básicos em seu ciclo comercial, ou seja:

Introdução: constitui a primeira etapa do ciclo de vida do produto, e começa quando se inicia a distribuição e a venda do novo produto. Nesse momento a promoção é ainda fundamental, porquanto procura informar aos consumidores e conduzi-los a experimentar o produto.

Crescimento: uma vez já conhecido no mercado o produto tem seu consumo ampliado e as vendas internas crescem rapidamente, levando a empresa inclusive a buscar melhorias que garantam sua posição competitiva.

Maturidade: representa o momento em que as taxas de crescimento das vendas começam a decair, indicando que o produto já está massificado.

Declínio: é marcado pela queda nas vendas decorrente de avanços tecnológicos, e mudanças nos hábitos ou gostos dos consumidores.

Nesse momento, a entrada no mercado externo inclui novas etapas no ciclo de vida do produto, que postergarão o declínio, quais sejam:

Força exportadora: trata-se de uma fase que deve ser simultânea a fase de crescimento. Uma inovação é lançada no país e faz sucesso por causa de seu grande mercado e de sua infra-estrutura altamente desenvolvida. As exportações do produto para outros países ainda nessa fase são eventuais.

Início da produção estrangeira: na medida em que os fabricantes estrangeiros se tornam familiares ao produto, alguns

deles começam a produzi-lo para seu mercado. Referidos fabricantes produzem sob licença ou por meio de uma *joint venture*, ou pura e simplesmente copiam o produto.

A produção estrangeira torna-se competitiva nos mercados de exportação: significa que os fabricantes estrangeiros ganharam experiência em produção e, apresentando menores custos, começam a exportar o produto para outros países.

Início da concorrência da importação: o volume crescente dos fabricantes estrangeiros e custos mais baixos levam os fabricantes a começar a exportar o produto para outros países, concorrendo diretamente com os produtores locais.

Destarte, o produto passou da condição de um produto novo no mercado internacional para a condição de um produto maduro e, posteriormente, para a condição de um produto padronizado. É dessa maneira que o *marketing* global prolonga o ciclo de vida de qualquer produto, ao conduzi-lo para os países que estão dispostos a utilizá-lo.

5. Do processo de internacionalização

As empresas, ao expandir suas ações além das fronteiras nacionais, podem escolher inúmeras formas para ingressar no mercado externo. Com efeito, algumas optam por exportar porquanto implica em minimização de riscos.

Algumas outras preferem o licenciamento, uma vez que representa uma maneira mais fácil de ganhar dinheiro. Existem ainda aquelas que podem oferecer investimentos diretos, porquanto visa o controle total sem ter que dar satisfação a um parceiro.

De todas as formas, a opção deve observar os limites impostos pelo país com que se pretende negociar, porquanto alguns países não permitem importações de determinados bens, tampouco investimento direto, ou ainda somente aceitam um empreen-

dimento se o mesmo for desenvolvido com uma empresa local.

Em outras palavras, ainda que uma empresa tenha suas preferências, a mesma deverá adaptá-las aos limites impostos pelo mercado.

Via de regra, o processo de internacionalização é marcado pelos seguintes estágios:

- nenhuma atividade regular de exportação;
- exportação via representantes independentes (Agentes ou Representantes Internacionais);
- estabelecimento de uma ou mais subsidiárias de vendas;
- estabelecimento de instalações de produtos no exterior.

É comum que a maioria das empresas aproveite sua primeira oportunidade de exportação trabalhando com um Agente ou Representante Internacional, geralmente num país próximo, ou seja, com poucas barreiras culturais para a entrada do negócio. Uma vez obtido o resultado positivo, a empresa busca outros agentes para ingressar em outros países.

Depois de algum tempo a empresa opta por estabelecer um departamento de exportação com o fito de administrar suas relações com os Agentes ou Representantes Internacionais.

Não obstante, com a experiência acumulada, a empresa percebe que certos mercados de exportação são muito grandes e serão mais bem administrados pela sua própria força de vendas, e então substitui o Agente ou Representante Internacional por uma subsidiária de vendas nesses países.

Referido procedimento aumenta o comprometimento e também o risco, mas aumenta em contrapartida o potencial de ganhos. Todavia, para administrar essas subsidiárias de vendas, as empresas substituem o departamento de exportação, como consequência, por um departamento internacional.

Por outro lado, se determinados mercados continuarem a ser grandes e estáveis ou se o país-hóspede insistir na produção local, a empresa dará o passo seguinte, ou seja, alocando instalações de produção naqueles mercados, representando um comprometimento ainda maior com maiores ganhos potenciais.

Nesse momento, como nos ensina Philip Kotler (*Administração de "Marketing"*, 2ª ed., p. 847): "a empresa estará bem preparada para operar como uma empresa multinacional e para reconsiderar como melhor organizar e administrar suas operações globais".

Assim sendo, na qualidade de multinacional, ocupando o terceiro estágio do processo de evolução internacional, a empresa passa a administrar, simultaneamente, diversos tipos diferentes de entrada no mercado.

Com efeito, o processo de internacionalização se aprofunda de conformidade com as orientações estratégicas da empresa e com os sentimentos que cada estágio repercute em relação ao mercado. Em outras palavras, o sucesso ou o fracasso pode implicar reações de segurança ou insegurança, bem como confiança ou desconfiança, estimulando ou não a intensificação, ou até mesmo a continuidade de todo o processo.

6. Do "marketing" internacional

Ao tratarmos do *marketing* internacional, abordamos as atividades ligadas a um programa de *marketing* idealizado para um ambiente que não seja doméstico, alcançando para muitas empresas um cenário pouco familiar.

Referidas atividades internacionais de uma organização poderão ocorrer em um ou mais países, por meio de uma orientação multinacional ou global. Cada situação ilustra um estágio diferenciado no processo de evolução do empreendimento doméstico para o global.

Destarte, poderíamos considerar que uma empresa ao admitir a possibilidade de ingressar no mercado externo, deverá enfrentar seis decisões básicas que irão constituir a base de seu *marketing* internacional, quais sejam:

- a avaliação do ambiente do *marketing* internacional;
- a decisão sobre ir para o exterior;
- a decisão sobre quais mercadorias destinar ao mercado externo;
- a decisão sobre como entrar no mercado estrangeiro;
- a decisão sobre seu programa de *marketing*; e
- a decisão sobre a sua organização.

Sendo assim, antes iniciar suas vendas no mercado externo, a empresa deverá, inicialmente, conhecê-lo em todas as suas facetas. Um conhecimento completo sobre o ambiente de *marketing* internacional torna-se ainda mais importante se considerarmos as mudanças significativas ocorridas no cenário internacional nos últimos anos. Indigitadas mudanças criaram novas oportunidades, bem como novos problemas, e os elementos deste ambiente devem ser considerados.

Deve-se perceber que a principal característica do mundo dos profissionais do *marketing* global refere-se à diversidade de ambientes por meio dos quais eles conduzem suas operações. Dentro dessa realidade, é fundamental conhecer o sistema internacional e suas principais orientações econômicas, políticas e culturais.

As orientações políticas procuram sinalizar quais são os parâmetros considerados na distribuição do poder entre os atores internacionais.

Isso implica em afirmar que para que se faça essa avaliação é necessário saber quem são os atores presentes no mercado mundial, ou seja, países, empresas, organizações governamentais e não governamentais; como eles estão organizados, isto é,

em blocos, alianças, etc.; como se dá a distribuição de poder entre os Estados (bipolar ou multipolar); e quais são os principais fóruns de negociação.

As orientações econômicas, por sua vez, devem ser consideradas à partir de dados e informações da economia mundial e sobre o modelo de desenvolvimento levando-se em conta o potencial econômico dos países.

Dessa forma, devem ser avaliados os países considerados como pólos econômicos, e sua situação econômica interna; a orientação da política econômica dos mesmos, se de mercado ou intervencionista; os parâmetros para a avaliação da estabilidade econômica dos referidos países, à partir da análise do balanço de pagamentos, variação da taxa de câmbio, inflação, etc.; assim como os parâmetros referenciais para a avaliação do potencial econômico do país, representado pelo seu comportamento e composição do PIB, participação no comércio internacional, composição da pauta de exportações, capacidade de investir, investimento em pesquisa e desenvolvimento.

7. Do sistema de comércio internacional

Para que uma empresa possa buscar a realização de negócios no exterior, antes é necessário entender o sistema de comércio internacional, conhecendo o tipo de barreiras ao comércio mais utilizadas e os organismos internacionais dedicados a essa causa.

No que se refere às barreiras ao comércio, elas podem se apresentar de duas formas, ou seja, tarifárias e não-tarifárias. As barreiras tarifárias são representadas pelos tributos cobrados sobre a importação de bens ou serviços; e as barreiras não tarifárias reúnem todos os elementos que oneram ou limitam a importação, sejam elas baseadas no valor ou na quantidade. Não obstante, verificam-se ainda outras formas de barreira não tarifárias, ou seja, por meio de especificações técnicas, exigências burocráticas e até mesmo o câmbio.

A Organização Mundial do Comércio (OMC), sucessora do GATT (*General Agreement of Tariffs and Trade*), com o fito de liberar e incentivar o comércio entre as nações, estimula a eliminação das barreiras ao comércio.

Considerando, contudo, a impossibilidade de eliminá-las de uma única vez, a OMC procura sempre orientar os países que a constituem para que substituam as barreiras não-tarifárias pelas barreiras tarifárias, que são mais transparentes e, portanto, de mais fácil controle. A partir dessa determinação, promove a redução gradual das tarifas vigentes, seguindo as decisões resultantes das rodadas de negociação convocadas periodicamente.

Com efeito, além da OMC, deve-se destacar também a UNCTAD — *United Nations Conference on Trade and Development*, que trabalhando de forma diferenciada não tem como prioridade a redução de barreiras, mas sim a difusão de informações sobre oportunidades de negócios entre diversos países.

A UNCTAD além de investir na difusão de informações, idealiza e apóia também o estabelecimento de centros de informação sobre comércio exterior, de forma a possibilitar que pequenos e médios empresários tenham acesso às orientações básicas sobre o comércio internacional, como, por exemplo, os *trade-points* instalados em todo o mundo.

As informações básicas fornecidas se referem às barreiras tarifárias em sua média mundial; barreiras não tarifárias em suas formas mais utilizadas, e os organismos internacionais e suas formas de atuação e instrumentos/programas de apoio e de difusão de informação.

Por fim, para que se possa entender o sistema do comércio internacional, deve-se conhecer da mesma sorte os valores universais, representados pelos valores éticos mundialmente aceitos, quais sejam, os direitos humanos; autodeterminação dos povos; qualidade de vida; respeito e defesa do meio ambiente e a saúde.

8. Dos mercados internacionais

Uma vez definido o interesse pelo mercado internacional torna-se necessário buscar informações sobre os diversos mercados externos, isto é, países.

Sendo assim, a busca torna-se ainda mais detalhada, devendo-se elaborar um estudo que contenha informações que não só orientem, mas que principalmente subsidiem o processo decisório.

A atratividade de um país como mercado para exportação deve ser avaliada por meio de três características. A primeira delas é o tamanho da população do país. A segunda representa a estrutura industrial do país em análise, porquanto a mesma pode trazer informação quanto às exigências do produto e serviço, níveis de renda, de emprego, etc.

Assim, temos que a classificação das economias, segundo sua estrutura industrial, poderiam se apresentar como economia de subsistência; economia de exportação de matéria-prima; economia semi-industrializada e economia industrializada.

A terceira característica econômica, por sua vez, simboliza a distribuição de renda do país. Ainda que estando relacionada com sua estrutura industrial, torna-se importante avaliá-la em apartado, porquanto a mesma é afetada também pelo sistema político. Temos, pois, que os padrões de distribuição de renda podem se apresentar por meio de rendas familiares muito baixas; rendas familiares em sua maioria baixas; rendas familiares muito baixas e muito altas; rendas familiares baixas, médias e altas; e rendas familiares em sua maioria médias.

Com efeito, outras medidas usadas com frequência são os índices de consumo de energia e alimentação, bem como o índice de emprego industrial.

Para a análise do mercado internacional, o fator ambiente político-legal das nações também é de suma importância, porquanto as mesmas diferem em seu conjun-

to de políticas e legislações direta e indiretamente relacionadas com o comércio internacional e com os investimentos estrangeiros.

Quando uma empresa busca fazer negócios em um determinado país, a mesma deverá considerar quatro fatores básicos preponderantes para o sucesso do empreendimento, quais sejam:

- atitudes em relação às compras internacionais, que podem ser encorajadoras ou hostis;
- observar estabilidade econômica;
- atentar para as regulamentações monetárias, tais como variações na taxa de câmbio e os riscos e estímulos que cria;
- verificar a burocracia governamental, considerando a extensão em que o governo do país importador possui um sistema de assistência eficiente para auxiliar as empresas estrangeiras; com procedimentos rápidos de licenciamento, trabalho eficiente de alfândega, informações adequadas de mercado e outros fatores que ajudam a realização do negócio.

Não obstante, tem-se que atentar também para os aspectos de natureza cultural, dentro de um ambiente que seja favorável. Deve-se considerar que cada nação tem seus próprios valores, costumes e tabus. Os negócios estrangeiros — se quiserem ser eficazes — devem abandonar seu etnocentrismo e tentar entender a cultura e as práticas de negócios de seus anfitriões, os quais, com frequência, agem com conceitos diferentes de tempo, espaço e etiqueta.

Ora, dentre os aspectos a serem observados pelos empreendedores destacam-se vários tópicos importantes, tais como idioma; sexo; religião; cor; costumes; símbolos nacionais; alimentação; linguagem corporal; e principalmente comportamento social e negocial.

Destarte, o ambiental comercial deve ser, da mesma sorte, observado com muita atenção, porquanto as normas e o comportamento comercial também variam de país

a país. Dessa forma, os empresários devem ser esclarecidos sobre essa situação antes de entabular negócios no exterior. Devem ser estudadas as exigências legais para a realização dos negócios e das tradições, preferências e tabus culturais e comerciais.

9. Da decisão de ingressar no mercado exterior

Uma vez cumprida a primeira etapa do processo de administração de *marketing*, ou seja, a análise das oportunidades de mercado, deve-se decidir se as mesmas são realmente atrativas para que a empresa invista efetivamente em sua internacionalização.

Torna-se importante ressaltar que nem todas as empresas precisam fazer negócios nos mercados externos para sobreviver; como, por exemplo, acontecem no caso dos negócios locais, isto é, restaurantes, estabelecimentos de limpeza e fábrica de alimentos. Normalmente, essas empresas buscam, não levam produtos para o mercado internacional.

Não obstante, esse não é o caso das empresas que operam em indústrias globais, as quais foram definidas por Porter como sendo aquelas indústrias em que “as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados regionais ou nacionais são afetadas, basicamente por suas posições globais como um todo”.

Significa afirmar que a atuação da empresa no mercado externo é estimulada pela origem de seus clientes, devendo-se considerar as seguintes categorias:

- clientes mundiais (com a mesma característica para todos os países) = aeronáutica, máquinas e ferramentas, informática, eletrônica de consumo, equipamentos pesados, construção naval, equipamentos esportivos, artigos de luxo e lazer;

- clientes potencialmente mundiais, mas normalmente travados por determinações do Estado = telecomunicações, energia elétrica, saneamento e farmacêutica;

- clientes multinacionais (mesmas características para um grupo de países) = fibras sintéticas e aparelhos medicinais;

- clientes nacionais ou locais (clientes com exigências específicas, incluindo a proximidade) = produtos alimentícios, produtos e serviços não transportáveis.

O cliente nacional, via de regra, pode comprar um produto porquanto o mesmo corresponde a um padrão mundial de qualidade, notoriedade e *status*. As redes de *fast-food* representam um bom exemplo, embora pertençam a um setor nacional com grande carga cultural, que é o segmento da alimentação, conseguem obter sucesso globalmente na medida em que mantêm um padrão de qualidade mundial, apresentando apenas ligeiras diferenciações.

Contudo, antes de ingressar de vez no exterior, a empresa deve avaliar sua realidade interna e tentar definir seus objetivos e políticas de *marketing* internacional, cuidando de observar os seguintes aspectos:

- verificação de sua capacidade produtiva e decidir sobre qual proporção de suas vendas totais deverá ser focada para o exterior;

- fazer uma avaliação sobre a necessidade de investimento em mão-de-obra;

- efetuar uma análise sobre a disponibilidade e/ou acesso a recursos financeiros, muitas vezes necessário em decorrência das alterações na organização e na produção da empresa; e

- tomar a decisão sobre os tipos de países a considerar; uma vez que a atratividade de um país é medida e influenciada pelo produto, por fatores geográficos, pela renda e população, pelo clima político, entre outros fatores.

Somente após essa avaliação é que a empresa poderá escolher o país para a sua atuação. Por outro lado, a empresa deverá entrar em poucos países quando observar os seguintes aspectos:

- os custos de entrada e de controle de mercado são elevados;

- os custos do produto e da adaptação da comunicação são elevados;

- o tamanho e o crescimento da população e da renda são elevados nos países escolhidos; e

- as empresas estrangeiras líderes podem estabelecer fortes barreiras à entrada de novos concorrentes.

Nessa linha de raciocínio, as empresas, então, devem partir para a decisão sobre quais mercados entrar. Assim, uma vez definida a lista de mercados potenciais para exportar seus produtos, a empresa escolhê-los. Mas como isso deve ser feito? Um grande número de empresas opta por vender para os países vizinhos, porquanto os conhecem melhor e os mesmos costumam ter custos de distribuição e controle bem menores. Numa outra circunstância, a afinidade cultural, e não a proximidade geográfica é que constitui fator determinante para as escolhas.

De acordo com as palavras de Philip Kotler, recomenda-se que os países candidatos sejam avaliados, a princípio, por meio de três critérios básicos, quais sejam: atratividade de mercado, vantagem competitiva e risco. Por meio desse enfoque, obtém-se uma avaliação inicial dos países candidatos.

A partir de então, deve-se fazer uma análise financeira desses países com o fito de verificar a expectativa de retorno do investimento a ser efetuado. Com efeito, existem cinco etapas que devem ser observadas e seguidas para estimar uma provável taxa de retorno de investimento, a saber:

- estimativa do mercado potencial atual;
- previsão do mercado potencial futuro e do risco;

- previsão do potencial de vendas;
- previsão de custos e lucros; e
- estimativa da taxa de retorno sobre o investimento.

Com isso, a empresa deverá decidir sobre a forma de ingressar no mercado. Sabe-se, no entanto, que para uma empresa

fazer negócios no exterior, deve-se em primeiro lugar determinar o melhor modo de entrar nesses novos mercados.

Com já mencionamos anteriormente, as opções são amplas, ou seja, poderá realizar exportações diretas, indiretas, obter licenciamento, pactuar *joint ventures*, investimento direto, entre outras formas de atuação.

Todavia, cada uma dessas estratégias, sucessivamente, exige mais compromisso, risco, controle e potencial de lucro.

Os riscos aumentam a cada vez que o negócio deixa de ser estritamente comercial para tornar-se acordo empresarial que envolva parceria, mútua cooperação e investimentos diretos em um outro país.

Dessa maneira, torna-se necessário tecer alguns comentários básicos sobre algumas das diversas formas que o empresário possui para objetivar o mercado externo. A saber:

9.1 Da exportação

O método mais tradicional, conhecido e objetivo de ingressar no mercado externo é por meio da operação de exportação, ou seja, a venda internacional. De acordo com a classificação de Philip Kotler, as exportações podem ser ativas ou ocasionais.

Quando uma exportação é ocasional, significa um modo passivo de envolvimento. Nessa circunstância, a empresa dispõe a vender de vez em quando, por conta própria ou em resposta a pedidos solicitados pelo exterior. Por outro lado, a exportação ativa ocorre quando a empresa se compromete a expandir suas exportações dentro de um mercado específico.

Ressalte-se, no entanto, que em ambos os casos, a empresa fabrica todos os bens internamente, podendo ou não adaptá-los ao mercado externo. Com efeito, dentre as mudanças mínimas que a exportação requer incluem-se a missão, as linhas de produto da empresa, a organização, e os investimentos que a mesma deverá realizar.

A maior vantagem observada refere-se à possibilidade de determinar que a fabricação/produção esteja localizada em um único país. O Autor Warren Keegan observa que diversas empresas concluíram que a concentração das operações de produção lhes concede vantagens quanto ao preço e a qualidade, em relação a estratégia de descentralização.

A exportação, entretanto, pode ser realizada por meio de diversos canais de distribuição. Iremos discorrer a seguir sobre algumas possibilidades, destacando, contudo, que em qualquer que seja a modalidade relacionada, a empresa deverá observar dentre as disponíveis aquela que melhor se adequar ao seu produto.

9.1.1 Da exportação indireta

As empresas geralmente iniciam suas atividades no mercado externo por meio das exportações indiretas. Vale dizer que trabalham com profissionais intermediários independentes, que podem se apresentar da seguinte forma:

Representante ou Agente Exportador internos: Tratam-se de pessoas escolhidas para venderem os produtos do exportador, atuando como intermediários no processo de negociações com os clientes. Esses agentes têm como função buscar e negociar compras estrangeiras, recebendo comissões pelas intermediações. As empresas *Trading Companies* ou Comerciais Exportadoras estão inseridas nesse contexto. Com efeito, a empresa deverá certificar se o representante tem conhecimento do mercado e, principalmente, bons contatos.

Ademais, a empresa precisa estar consciente de que raramente os representantes atuam com exclusividade para um único cliente, em outras palavras: "o representante disputa o tempo do agente".

Organização Cooperativa: Trata-se de uma organização que realiza atividades de exportação em nome de vários fabricantes, os quais têm o controle administrativo par-

cial do negócio. Refere-se a uma modalidade muito utilizada por produtos primários: frutas, castanhas, grãos, etc.

Empresa de administração de exportação: trata-se de uma firma especializada que administra as atividades de exportação das empresas, cobrando uma taxa a título de remuneração pelos serviços prestados.

Essa modalidade de exportação apresenta pelo menos duas vantagens: requer menos investimento, uma vez que a empresa não precisa criar um departamento de exportação; e obtém força de venda externa ou estabelecimento de contatos no exterior com menor risco.

Via de regra os intermediários de comércio internacional auxiliam a empresa a ganhar *know how* no comércio exterior, e permite que o exportador cometa menos erros.

9.1.2 Da exportação direta

Por meio dessa modalidade as empresas têm que fazer as próprias exportações. Sem dúvida alguma, os investimentos e riscos são bem maiores; porém essa circunstância é compensada pelo seu elevado potencial de retorno.

Considerando a inexistência de intermediários, trata-se de uma forma de comercialização que garantiria o maior controle sobre as negociações, o padrão dos serviços, a imagem da empresa e o desenvolvimento das relações com o cliente, uma vez, também, que costuma garantir preços mais competitivos.

Não obstante, quando a empresa não dispõe de serviços de apoio à promoção, apoio técnico e logístico, essa estratégia pode restringir a capacidade de aumento do número de clientes. Com efeito, existem inúmeras formas de realizar uma exportação direta:

Departamento ou divisão interna de exportação: A empresa utilizando-se de um gerente de exportação, juntamente com alguns auxiliares, realiza as vendas. Poder-

se-á transformar em um departamento próprio de exportação, que desempenhará todas as atividades inerentes à exportação.

Filial ou subsidiária de vendas no exterior: A empresa estabelece uma filial no estrangeiro, mas em contrapartida deverá ter maior presença e controle de *marketing* internacional. A filial ou sucursal de vendas irá fazer a distribuição, promoção e estocagem. Com frequência servirá como um centro de exposição e de serviços ao consumidor.

Representantes viajantes de exportação: A empresa poderá adotar a política de enviar, periodicamente, representantes internos ao exterior para a realização de negócios,

Distribuidores ou agentes no exterior: Os distribuidores têm uma ação bem distinta dos representantes, porquanto compram as mercadorias por conta própria e vendem em nome da empresa exportadora por meio de canais de distribuição. Alguns distribuidores oferecem um serviço completo, garantindo ao exportador um fluxo constante de remessas para a manutenção de estoques, além de distribuir fisicamente o produto, apóia-lo na promoção, assistir ao consumidor após a venda, fornecer relatórios e previsão de vendas, ao que se soma a informação de *marketing*.

Poderão ter direitos exclusivos para representação do fabricante em determinado país, ou tão somente ter direitos genéricos. Em outras palavras, dispõe de toda uma infra-estrutura, tornando-se o método mais utilizado no caso das exportações dos bens de consumo.

9.1.3 Das parcerias empresariais

As empresas poderão ingressar nos mercados externos trabalhando com outras bases diferentes do que a simples comercialização. Com efeito, uma empresa pode vender um contrato de administração, por meio do qual a mesma oferece a administração de um hotel, aeroporto, hospital, ou qualquer outro tipo de organização, tendo

em contrapartida a remuneração através de uma taxa de administração.

Nessa hipótese, a empresa estará exportando um serviço ao invés de um produto. Destarte, o contrato de administração é de baixo risco para se entrar no mercado externo, e resulta em lucro desde o início das atividades.

Essa metodologia é bastante atraente na medida em que é dada à empresa contratante uma opção de comprar alguma participação da empresa administrada, dentro de um determinado período pré-estabelecido.

Por outro lado, a utilização desse método não seria útil quando a empresa pode estar alocando seu talento de administração em usos melhores, ou se houver maiores lucros na administração de todo o negócio. O contrato de administração evita que a empresa estabeleça suas próprias operações por um período de tempo.

9.1.4 Dos acordos de cooperação comercial ou industrial

Os denominados Acordos de Cooperação Comercial ou Industrial envolvem um processo de comercialização conjunta, ou em sociedade. Verifica-se em alguns casos que é mais eficiente, uma vez que o importador coloca os produtos do exportador em sua gama de produtos, tratando-os como se fossem seus.

Ademais, o importador é visto pelos clientes como um fornecedor primário e não na qualidade de um intermediário, porquanto o importador não estará buscando uma mera expansão de sua gama de produtos, mas sim o reforço de sua posição no mercado.

No que tange à opção por uma produção conjunta, em se tratando de um Acordo de Cooperação Industrial, esta se daria na mesma base do Acordo de Cooperação Comercial.

Contudo, nesse caso o que está em jogo é a fabricação de um produto final que irá utilizar insumos de ambas as partes.

9.1.5 Do licenciamento

Trata-se de uma modalidade na qual uma empresa licenciadora atribuiria a uma outra empresa o direito de fabricar, montar ou utilizar de qualquer outra forma a marca do produto.

Nessa hipótese, o licenciador pactua um acordo com o licenciado no mercado externo oferecendo-lhe o direito de usar o processo de fabricação, marca, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante o pagamento de uma taxa ou de royalties.

O licenciador ganha ao entrar no mercado com pouco risco, e o licenciado adquire habilidade de produção ou um produto/marca bem conhecido no mercado sem precisar fazer muito esforço.

Com efeito, essas licenças podem se basear em qualquer conhecimento vendável. Um exemplo bem específico é o da franquia, onde o franqueador cede um conjunto de componentes essenciais como, por exemplo, ingredientes, embalagens, serviços de *marketing* e gestão.

Um outro exemplo, muito comum, refere-se ao contrato de fabricação, que por sua vez implica no emprego de fabricantes locais para fabricar um produto da empresa estrangeira. É visto como uma forma simples de um fabricante atuar no mercado internacional.

Este método tem a desvantagem de apresentar menor controle e perda de lucros potenciais sobre o processo de produção; mas por outro lado, oferece à empresa a oportunidade de iniciar mais rapidamente, com menor risco e com a possibilidade de formar uma sociedade, ou até mesmo de comprar o fabricante local em uma oportunidade futura.

Não obstante, dentre as desvantagens do licenciamento destaca-se o reduzido controle sobre o licenciado. Dessa forma, se o licenciado for bem sucedido, a empresa abriu mão de lucros maiores, percebendo que criou um concorrente no final do contrato.

Contudo, para evitar essa situação, o licenciador, geralmente, fornece também alguns ingredientes ou componentes necessários à composição do produto, forçando ao licenciado a relação de dependência na comercialização do produto; ou ainda o licenciador utiliza-se de inovações no produto para não perder mercado.

9.1.6 Das *joint ventures*

A composição de uma *joint venture* consiste na conjunção de interesses entre as partes. Via de regra surge com um objetivo específico, assim, correm o risco de se dissolverem pela simples consecução do mesmo, ou pela falta de entendimento entre os parceiros.

Através de sua forma mais conhecida os investidores estrangeiros juntam-se aos investidores locais com o objetivo de criar um negócio local, onde dividem a propriedade e o controle do empreendimento.

O investidor estrangeiro pode adquirir parte da empresa local, que, por sua vez, pode adquirir parte de um negócio existente na empresa estrangeira; ou ainda as duas partes podem formar um novo empreendimento.

Um empreendimento em conjunto pode ser necessário ou desejável por razões políticas ou econômicas. A empresa pode precisar de recursos financeiros, físicos ou administrativos para realizar o empreendimento; ou o Governo estrangeiro pode exigir um empreendimento em conjunto como condição de ingresso naquele país.

Essa modalidade de parceria é mais arrojada; contudo, apresenta da mesma sorte algumas desvantagens. Com efeito, os parceiros podem não concordar com o investimento, *marketing* e outras políticas, entre outras situações.

Enquanto um dos parceiros deseja reinvestir seus lucros no negócio, o outro deseja distribuir os lucros com frequência; enquanto um concorda com a importância do *marketing*, outro poderá confiar apenas

nas vendas. Sendo assim, o empreendimento em conjunto pode ser um empecilho para que uma multinacional, por exemplo, desenvolva políticas específicas de produção e de *marketing* em nível mundial.

9.1.7 Do investimento direto

O investimento direto constitui uma forma de participação no mercado exterior que requer o maior comprometimento do capital, exigindo inclusive esforços gerenciais de grande dimensão.

O investimento em instalações de fábricas pode se dar através da construção de uma nova unidade no exterior, por meio de expansão ou ainda pela aquisição de uma unidade local.

Com efeito, na medida em que uma empresa ganha experiência em exportação e o mercado externo parece ser vantajoso para se ter instalações no exterior, a mesma deve observar os seguintes aspectos:

- a empresa poderá assegurar economias de custo sob a forma de mão-de-obra ou de matérias-primas mais baratas, incentivos do governo estrangeiro ao investimento, economias de frete, etc.;
- a empresa poderá ganhar uma melhor imagem no país-hóspede, porquanto ela poderá estar criando empregos;
- a empresa poderá desenvolver uma relação melhor com o Governo, consumidores, fornecedores locais e distribuidores, fazendo com a mesma se adapte melhor os produtos ao ambiente local;
- a empresa poderá manter controle total sobre o investimento e, portanto, poderá desenvolver políticas de produção e de *marketing* que atendam aos seus objetivos internacionais de longo prazo.

Não obstante, a principal desvantagem dessa modalidade de atuação consiste na exposição de um grande investimento aos riscos impostos pelo próprio ambiente político-econômico do país receptor, ou seja, moedas desvalorizadas ou bloqueadas,

mercados ruins ou até mesmo a expropriação.

O investimento direto em determinado país depende diretamente da qualidade e competitividade do produto, e mesmo da própria estrutura gerencial da empresa. Ressalte-se que até mesmo para reduzir ou fechar as operações de uma empresa no exterior, pode sair caro, uma vez que o país — hóspede poderá exigir, por exemplo, o pagamento de indenização aos empregados.

10. Do programa de "marketing"

A empresa ao ingressar no mercado externo deverá adaptar seu composto de *marketing* às condições dos mercados escolhidos e às formas de entrada definidas. A maior dúvida ocorre em torno do quanto mudar.

Destaca-se que em um extremo estão as empresas que usam um composto de *marketing* global padronizado. Referida padronização do produto, da propaganda, dos canais de distribuição e de outros elementos oferece menores custos, porquanto não são introduzidas mudanças significativas.

Em um outro extremo fica a idéia de um composto de *marketing* específico, em que o produtor ajusta os elementos do composto a cada mercado-alvo, tendo mais custos, mas esperando ter maior participação de mercado e maior retorno.

Com efeito, torna-se necessário apon-
tar as principais adaptações que as empresas podem fazer no produto, na promoção, no preço e na distribuição à medida que entram nos mercados externos. De conformidade com o autor Warren Keegan, existem cinco estratégias de adaptação de produto e promoção para um mercado externo. Trata-se de três estratégias de produto e duas de promoção, a saber:

10.1 Do produto

As estratégias do produto são:

Extensão direta: refere-se ao lançamento de um produto no mercado externo sem nenhuma alteração. O primeiro passo, todavia, deve ser a investigação se os consumidores estrangeiros usam aquele produto.

Adaptação do produto: significa a alteração do produto para atender às condições ou preferências locais, buscando também aumentar sua utilidade. A embalagem é uma das partes do produto passível de modificação porquanto levam a marca do produto, da empresa e o simbolismo de ambos. Para promover qualquer modificação deve-se empregar uma pesquisa de *marketing* para descobrir novas aplicações possíveis para o produto no mercado-alvo. Variações no uso do produto são comuns nos países em desenvolvimento.

Invenção do produto: consiste, por sua vez, em criar algo novo. Essa tomada de decisão poderá assumir duas formas, ou seja, o relançamento de antigas formas de produto (a denominada invenção para trás) que ilustra a existência de ciclos de vida de produto internacional, onde os países apresentam diferentes estágios de aptidão para aceitar um produto específico; e a criação de uma nova marca de produto para atender uma necessidade em outro país (a denominada invenção para frente). Não obstante seja uma estratégia mais cara, tem apresentado grandes resultados.

10.2 Da promoção

As empresas podem adotar a mesma estratégia de promoção usada no mercado interno ou mudá-la para cada mercado local. Tomando-se como exemplo a publicidade, a empresa poderá mudá-la de três modos diferentes, isto é, poderá usar uma mensagem mundial, variando apenas a linguagem, a marca e as cores.

Uma outra possibilidade é a de usar o mesmo tema, porém adaptá-lo aos valores de cada mercado local. Por fim, algumas empresas estimulam suas agências de propaganda a fazer adaptação completa do

mercado local, inclusive com mudança do tema.

Destarte, no que diz respeito à marca, especificamente, torna-se necessário verificar o seguinte:

- se não possui nenhum significado infeliz em outro idioma;
- dificuldade de leitura e pronúncia;
- a existência de outra marca semelhante já em uso.

Em outras palavras, para ser internacional a marca deve ser pronunciável, memorizável e sem conotação pejorativa.

Já no que se refere às peças publicitárias, torna-se necessário que a imagem a ser transmitida esteja inserida desde o cartão de visitas, passando pelo folder, catálogos, portfólios, folhetos, etc.

Convém ainda avaliar se a forma e o conteúdo seguem às exigências do novo mercado. Via de regra, é necessário fazer pelo menos a tradução do texto para o idioma do país a ser “conquistado” ou para um idioma de uso comercial corrente.

10.3 Do preço

Um dos maiores obstáculos que as empresas internacionalizadas tem enfrentado, é exatamente estabelecer uma política de preço global. Com efeito, as empresas possuem três alternativas básicas a serem observadas:

- estabelecer um preço uniforme único;
- estabelecer um preço com base no mercado de cada país;
- estabelecer um preço com base no custo de cada país.

Independentemente da escolha, normalmente, os preços no exterior provavelmente serão maiores do que os preços domésticos. Essa circunstância ocorre porquanto é necessário adicionar o custo de transporte, tarifas, margem do importador, do atacadista e do varejista ao preço de fábrica e, dependendo desses custos adicio-

nais, bem como do risco de flutuação da moeda, o produto terá de ser vendido por duas ou cinco vezes mais em outros países, para manter a mesma margem de lucro do fabricante.

11. Da organização do “marketing”

Para administrar suas atividades de *marketing* internacional, a empresa dispõe, de pelos menos, três opções, quais sejam:

Departamento de exportação: Normalmente, este departamento é estruturado como decorrência da expansão das vendas externas, dotando-o de um gerente de vendas e alguns assistentes. Na medida em que as vendas aumentam, o departamento de exportação também expande para incluir as várias atividades de *marketing*, de forma que a empresa possa entrar no negócio mais agressivamente.

“Joint ventures” ou investimento direto: Nessa hipótese, o departamento de exportação não é mais adequado para administrar as operações internacionais. Nesta etapa, torna-se necessário constituir uma Divisão Internacional. As divisões internacionais podem ser organizadas de várias maneiras, mas, normalmente é chefiada por um presidente, que fixa os objetivos e orçamentos, sendo responsável pelo crescimento da empresa no mercado internacional. O pessoal da divisão internacional é constituído por especialistas em produção, *marketing*, pesquisa, finanças, planejamento e recursos humanos. Eles planejam e fornecem serviços às várias unidades operacionais, as quais podem ser organizadas de conformidade com um ou mais princípios. Podem ser organizadas por regiões ou por países, e dessa forma reportando ao presidente internacional podem estar vice-presidentes regionais, por exemplo, para a América do Norte, América Latina, Europa, Ásia, África, etc. Reportando aos vice-presidentes regionais estariam os gerentes gerais de países, que são responsáveis pela força de vendas, filiais de vendas, distribuidores e licenciados em seus respectivos

países; ou então, as unidades operacionais podem ser grupos mundiais de produto, cada um dos quais com um vice-presidente internacional, responsável pelas vendas mundiais de cada grupo de produto. Os vice-presidentes podem contratar especialistas para a orientação técnica em diferentes áreas geográficas. Finalmente, as unidades operacionais podem ser subsidiárias internacionais, tendo cada uma um presidente e os vários presidentes se reportam ao presidente da divisão internacional.

Empresas globais: Várias empresas forma além do estágio da divisão internacional. Deixaram de pensar em si mesmas como especialistas nacionais que fazem negócios no exterior, e começaram a pensar em si mesmas como comerciantes globais. A alta administração envolve-se no planejamento das instalações de produção do mundo todo, políticas de *marketing*, fluxos financeiros e sistemas logísticos. As unidades operacionais globais reportam-se diretamente ao executivo principal ou comitê executivo e não ao chefe da divisão internacional. Os executivos são treinados em operações globais e não apenas em operações domésticas internacionais. A administração é recrutada em muitos países, os componentes e suprimentos são comprados onde podem ser obtidos a um menor custo e os investimentos são feitos onde os retornos previstos são maiores.

De acordo com o entendimento de Philip Kotler: "Muitas multinacionais têm evoluído do pensamento etnocêntrico, em que elas viam as coisas apenas a partir de sua cultura, para um pensamento policêntrico, em que vêem as coisas a partir da perspectiva da cultura do país. Uma orientação policêntrica significa um enfoque altamente descentralizado para criar vendas globais. Multinacionais policêntricas dão um elevado grau de autonomia a seus gerentes externos, os quais se esforçam para ser bons cidadãos no país-hóspede e defendem a produção local, as adaptações de produto e de *marketing*, e assim por diante, para obter simpatia local. Assim, o destino da

multinacional depende de sua habilidade para moldar uma estratégia competitiva global e de obter vantagens via coordenação de produção, *marketing* e de algum grau de padronização. Para ter sucesso nisso, deve centralizar poder e planejamento no nível regional e na matriz. As multinacionais de hoje estão restabelecendo com frequência um controle mais centralizado via planejamento regional".

12. Conclusão

Por todo exposto, sabemos que é bem verdade que muitos obstáculos serão encontrados pelas empresas, porquanto além da forte concorrência e das dificuldades naturais de colocar um produto com marca própria ou de fácil aceitação no exterior, e ainda conquistar a credibilidade de consumidores muito mais exigentes do que no mercado doméstico não é tarefa fácil.

Não obstante, as empresas devem procurar se organizar para a conquista do mercado externo, porquanto é extremamente atraente e muito mais lucrativo, se as mesmas souberem articular seus procedimentos para o ingresso no comércio internacional, buscando sempre uma consultoria especializada, para não incorrer em erros.

Por outro lado, para um país em desenvolvimento que precisa crescer em sua política comercial no exterior, além de ajustar seus problemas de ordem interna, tais como a desoneração tributária nas operações de exportação no sentido pleno, ou seja, desonerando também no mercado doméstico os produtos intermediários, matérias-primas, insumos, material de embalagem, máquinas e equipamentos, entre outras mercadorias que serão, por sua vez, necessárias ao desenvolvimento da fabricação de produtos exportáveis, a melhoria da infra-estrutura aeroportuária e o equilíbrio das contas públicas, deve-se preocupar, da mesma sorte, com a divulgação das marcas dos produtos brasileiros, para ganhar de vez a confiança do mercado mundial.

13. Bibliografia

BRADLEY, Frank. *International Marketing Strategy*. Londres, Prentice Hall, 1991.

KEEGAN, Warren. *Global Marketing Management*. 3ª ed., Nova Jersey, Prentice Hall, 1984, 783 pp.

KOTLER, Philip. *Administração de "Marketing"*. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1991, 847 pp.

ONKVISIT e SHAW. *International Marketing — Analysis and Strategy*. Nova York, Macmillan, 1993, 903 pp.

SALEJ, Ana Paula. *"Marketing" Internacional. Apostila de Pesquisa*. UNA, 1996.

Artigo registrado sob o n. 277.583, Livro 500, Folha 243 do Escritório de Direitos Autorais.

Artigo publicado nos sites: <www.expressoda-noticia.com.br>, <www.fiscosoft.com.br> e <www.sosa.com.br>.