



UNILASALLE
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – COMÉRCIO EXTERIOR

RENATA GÖSSLING FONTES

**PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL
RELACIONADAS A PRODUTO E DISTRIBUIÇÃO PARA A
INSERÇÃO DA COMERCIAL AGRÍCOLA CANOENSE NO MERCADO
ARGENTINO**

CANOAS, 2007.

RENATA GÖSSLING FONTES

**PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL
RELACIONADAS A PRODUTO E DISTRIBUIÇÃO PARA A
INSERÇÃO DA COMERCIAL AGRÍCOLA CANOENSE NO MERCADO
ARGENTINO**

Trabalho de conclusão apresentado para a banca examinadora do curso de Administração, com ênfase em Comércio Exterior, do Centro Universitário La Salle - UNILASALLE, como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, com ênfase em Comércio Exterior, sob orientação da Professora Ms. Silvana Filereno.

CANOAS, 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista a cada pessoa de minha família, por iluminarem meu caminho e me ajudarem nesta caminhada, assim como em todas as outras.

*Principalmente pelo amor infinito de sempre.
Dedico em especial aos meus pais: **Flávio e Cristina.***

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** por me iluminar, trazendo sabedoria, saúde e pessoas maravilhosas para me acompanharem.

Aos meus **pais**, que tornaram possível a passagem por este caminho, servindo como estrelas-guia. Agradeço pela paciência, amor, confiança, ensinamentos e por acreditarem em meu potencial.

A minha **avó**, pela preocupação toda vez em que eu ficava até tarde desenvolvendo esta monografia. Agradeço pela dedicação.

A minha **irmã**, pelos vários favores que me prestou, por carregar diversas vezes os pesados livros que utilizei para este trabalho. Agradeço pelo carinho de sempre.

Ao meu **noivo**, por compreender a minha ausência, assim como os momentos de desabafo e tensão pelos quais passei. Agradeço pelo amor e paciência.

A minha orientadora **Silvana Filereno**, pelos “puxões de orelha”, pelas críticas e sugestões no decorrer do trabalho, auxiliando a realização do mesmo.

A amiga e professora **Letícia Martins**, que me motivou por várias vezes e com toda a dedicação mostrou por onde seguir.

Aos **colegas** do Unilasalle, pelos bons momentos vividos.

EPÍGRAFE

“A realização de um sonho depende de dedicação, há muita gente que espera que o sonho se realize por mágica, mas toda mágica é ilusão, e a ilusão não tira ninguém de onde está, em verdade a ilusão é o combustível dos perdedores, pois... quem quer fazer alguma coisa, encontra um meio, quem não quer fazer nada, encontra uma desculpa“.

(Roberto Shinyashiki)

RESUMO

A busca por negócios internacionais tornou-se fator fundamental para as organizações que procuram crescer e se tornar competitivas em mercados que disponibilizam oportunidades. Neste contexto, o presente estudo tem o objetivo de propor estratégias de produto e distribuição a serem utilizadas na exportação dos produtos da Comercial Agrícola Canoense para mercado argentino. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa e um estudo sobre a empresa, por meio de entrevista com roteiro semi-estruturado. Foi realizada também pesquisa bibliográfica em livros, artigos e Internet. Foi possível constatar que, a partir de uma análise da organização, do mercado-alvo, assim como das estratégias de marketing internacional, é viável a colocação dos produtos da Comercial Agrícola Canoense no mercado argentino.

Palavras-chave: Marketing. Marketing internacional. Estratégias de Produto. Estratégias de Distribuição.

ABSTRACT

The search for international businesses became a fundamental factor to the companies that want to grow and become competitive in markets that offer opportunities. In this context, this study wants to propose strategies of product and distribution to be used in the Comercial Agrícola Canoense's exportation to the Argentine Market. To fulfill this goal, an exploratory and qualitative research and a study about the company were done with an interview with unstructured data collection. It was also done a bibliographical research in books, articles and Internet. I could conclude that, after a analysis of the company, the target market and some international marketing strategies as well, it is possible inserting the Comercial Agrícola Canoense's products in Argentine market.

Key words: Marketing. International marketing. Product's Strategies. Distribution's Strategies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	23
FIGURA 2 - PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	30
FIGURA 3 - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA ATACADISTAS	51
FIGURA 4 - PROCESSO DE PESQUISA DE POSICIONAMENTO.....	61
FIGURA 5 - EXPORTAÇÃO ARGENTINA - MUNDO.....	92
FIGURA 6 - IMPORTAÇÃO ARGENTINA - MUNDO	93
FIGURA 7 - ORGANOGRAMA CAC.....	97
FIGURA 8 - CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA CAC.....	107
FIGURA 9 - ATIVIDADES DOS MEMBROS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA CAC.....	108
FIGURA 10 – PROPOSTA DE SÍMBOLO PARA A CAC.....	123
FIGURA 11 – PROPOSTA PADRONIZAÇÃO NAS EMBALAGENS DA CAC.....	127

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ROTEIRO REFERENTE AO MICROAMBIENTE DE MARKETING	83
QUADRO 2 - ROTEIRO REFERENTE À COMPETITIVIDADE	84
QUADRO 3 - ROTEIRO REFERENTE AO MIX DE MARKETING E INTERNACIONALIZAÇÃO	85
QUADRO 4 - RELAÇÃO COMERCIAL BRASIL - ARGENTINA 2006.....	91
QUADRO 5 - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO MERCADO ARGENTINO	94
QUADRO 6 - NÍVEIS DE PRODUTOS - TEORIA X ATUAÇÃO DA CAC.....	101
QUADRO 7 - ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO - TEORIA X ATUAÇÃO DA CAC.....	103
QUADRO 8 - DECISÕES ESTRATÉGICAS DE PRODUTO - TEORIA X ATUAÇÃO DA CAC.....	105
QUADRO 9 - FLUXOS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO – TEORIA X ATUAÇÃO DA CAC.....	109
QUADRO 10 - FERRAMENTAS DE PROMOÇÃO - TEORIA X ATUAÇÃO DA CAC	114
QUADRO 11 - FATORES DE SEGMENTAÇÃO MERCADOLÓGICA - TEORIA X ATUAÇÃO DA CAC	116
QUADRO 12 - PONTOS FORTES E FRACOS NAS ESTRATÉGIAS DE PRODUTO DA CAC.....	117
QUADRO 13 - PONTOS FORTES E FRACOS NAS ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO DA CAC ..	119
QUADRO 14 - PROPOSTA PARA FLUXOS DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
2.1 Situação problemática	15
2.2 Justificativa.....	16
2.2.1 Quanto à importância	17
2.2.2 Quanto à viabilidade.....	17
2.2.3 Quanto à oportunidade.....	18
3 OBJETIVOS.....	19
3.1 Objetivo geral	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
4.1 Competitividade	20
4.1.1 Análise da concorrência	21
4.1.2 Estratégias competitivas.....	22
4.1.3 Vantagem competitiva	27
4.2 Planejamento estratégico e de marketing.....	28
4.3 Marketing	31
4.4 Mix de marketing	32
4.4.1 Produto.....	33
4.4.2 Praça (Distribuição).....	43
4.4.3 Preço	56
4.4.4 Promoção	57
4.5 Segmentação mercadológica.....	58
4.6 Posicionamento mercadológico	61
4.7 Marketing internacional	64
4.7.1 Ambiente de marketing internacional	64
4.8 Internacionalização	74
4.8.1 Estratégias de internacionalização	75
5 METODOLOGIA	81
5.1 Caracterização do tipo de estudo	81
5.2 Delineamento da área alvo de estudo e sujeito da pesquisa	82
5.3 Coleta de dados.....	82
5.3.1 Roteiro de entrevistas.....	83

5.4 Análise de dados	86
6 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO ARGENTINO	88
6.1 Ambiente demográfico	88
6.2 Ambiente econômico	89
6.3 Ambiente natural ou ecológico	89
6.4 Ambiente tecnológico	89
6.5 Ambiente político	90
6.6 Ambiente cultural	90
6.7 Dimensões comerciais - Agricultura	90
6.8 Oportunidades e ameaças do mercado argentino	94
7 CARACTERIZAÇÃO DA CAC	96
7.1 Microambiente da empresa	96
7.1.1 Clientes	96
7.1.2 Empresa	97
7.1.3 Fornecedores	98
7.1.4 Intermediários de marketing	98
7.1.5 Concorrentes.....	99
7.1.6 Públicos.....	99
7.2 Mix de marketing	99
7.2.1 Produto.....	100
7.2.2 Praça (Distribuição).....	106
7.2.3 Preço	113
7.2.4 Promoção	114
7.3 Segmentação mercadológica	115
7.4 Posicionamento mercadológico	116
7.5 Pontos fortes e pontos fracos da CAC	117
8 PROPOSTAS DE PRODUTO E DISTRIBUIÇÃO	121
8.1 Propostas de produto	121
8.1.1 Propostas para tipos de produtos.....	122
8.1.2 Propostas para níveis dos produtos	122
8.1.3 Propostas para ciclo de vida dos produtos.....	123
8.1.4 Propostas para posicionamento do produto	123
8.1.5 Propostas para padronização x customização	124
8.1.6 Propostas para decisões de estratégias de produto	125
8.1.7 Propostas para marca do produto	126
8.1.8 Propostas para embalagem do produto	126
8.2 Propostas de Praça (Distribuição)	128
8.2.1 Propostas para estrutura dos canais de distribuição.....	128

8.2.2 Propostas para fluxos do canal de distribuição	128
8.2.3 Propostas para membros do canal.....	129
8.2.4 Propostas para gerenciamento e decisões estratégicas de distribuição	130
9 CONCLUSÃO	132
9.1 Sugestões para estudos futuros.....	134
REFERÊNCIAS.....	136

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios vem apresentando constantes e significativas mudanças, estas podem ocorrer em um país ou em uma rede de relações entre países. Com este cenário, as nações se aproximam umas das outras através da expansão de suas atividades comerciais, da produção de bens em novos mercados ou da distribuição de produtos nestes, ou seja, através de inserção de produtos ou serviços.

Esta movimentação e evolução comercial tende a influenciar uma competição empresarial mundial, onde a organização que não inova e não expande sente-se ultrapassada pelas demais, perdendo algumas vezes seus mercados para empresas estrangeiras.

Acredita-se, portanto, que a internacionalização precisa fazer parte dos planos de uma organização, e deve ser considerada como estratégia essencial para sua competitividade no mercado interno, assim como no mercado externo. Conforme o autor Nosé Junior (2005, p. 145), as empresas que se internacionalizam podem adquirir variadas vantagens, tais como diversificação de mercados e de riscos; progresso da qualidade; acesso à tecnologia; solidificação de marca internacional; acréscimo no volume das vendas; lucratividade e aumento da vantagem competitiva. Mas o autor acrescenta que para a organização se internacionalizar, necessita passar por um processo complexo, onde definirá seu modo de agir, através da avaliação da estratégia mais adequada.

Hooley e Saunders (1996, p. 49-51) apresentam sua teoria com abordagens semelhantes às expostas anteriormente (do autor Nosé Junior), no entanto, os autores acrescentam que a expansão do mercado pode ser realizada de formas diversas, cabendo a empresa verificar qual delas é a mais adequada frente às suas capacidades e expectativas. Estas formas podem ser, por exemplo: conquistar

novos clientes, aumentar a taxa de uso dos produtos nos consumidores atuais, identificar novas maneiras de uso, desenvolver produtos novos ou diferenciá-los, expandir geograficamente as operações da organização, entre outras iniciativas em que esta visualize sua evolução.

Mediante a importância de expansão das organizações para novas nações ou mercados, a presente monografia busca propor estratégias de inserção para a empresa objeto deste estudo, Comercial Agrícola Canoense, nomeada neste trabalho através da sigla CAC, em um novo mercado.

Este novo mercado corresponde à Argentina, que conforme o Guia do Exportador (2007) tem apresentado significativa evolução em sua relação comercial com o Brasil no que se refere às exportações e importações, esta curva em crescimento vem desde a assinatura do Tratado de Assunção, no ano 1991.

Sendo a CAC (Comercial Agrícola Canoense) voltada ao ramo agrícola, acredita-se ser interessante ressaltar que o agronegócio em geral é um dos setores da economia em que a inovação tecnológica tem sido marcante e, graças aos investimentos feitos no passado, esse setor mostrou-se extremamente competitivo no mercado internacional, responsável por 4% do comércio mundial de produtos agrícolas, afirma Scolari (2006, p. 60).

Scolari (2006, p. 68-69) acrescenta que para ser competitivo, um país precisa de uma cultura exportadora, com conceitos desenvolvidos de qualidade, conformidade a padrões globais, preços competitivos, sustentabilidade ambiental (produtos e processos limpos, com origem, rastreabilidade e certificação) e visão estratégica de integração de cadeias produtivas.

Esta pesquisa tem como propósito a internacionalização da CAC para a Argentina. Desta maneira se realiza um estudo do mercado agrícola argentino e também da empresa objeto de estudo (CAC), para identificar as oportunidades e ameaças do país destino, assim como as forças e fraquezas da empresa. Estas etapas auxiliam a identificação das melhores estratégias a serem utilizadas pela organização em seu processo de expansão, sendo estas estratégias relacionadas a produto e distribuição, dois, dos quatro P's de marketing.

Para melhor compreensão do leitor, a pesquisa divide-se em alguns capítulos, sendo o primeiro a presente introdução. Por seguinte, se apresenta a definição do problema, delimitação do tema, e justificativa para a realização desta monografia.

Na seqüência tem-se o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Segue-se com a fundamentação teórica, que direciona o entendimento através de conceitos sobre competitividade, planejamento estratégico, marketing, *mix* de marketing, segmentação e posicionamento de mercado, marketing internacional e internacionalização.

Com as teorias apresentadas, descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, seu delineamento, área e sujeito, coleta e análise de dados. Seguidos dos resultados, onde as características da Argentina e da CAC são descritas, relaciona-se a teoria do trabalho com a situação atual do mercado argentino e da empresa. Por fim, com base em todas estas informações, realizam-se as propostas de estratégias de produto e de distribuição para a CAC utilizar em sua inserção na Argentina.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo a teoria de Roesch (1996, p. 83), o problema trata-se de uma situação não resolvida, podendo ser também a identificação de oportunidades ainda não percebidas pela empresa, sendo assim, o problema é definido a partir da observação, teoria ou um método que se queira testar.

O desenvolvimento da monografia e sua situação problemática, com base no parágrafo anterior, são voltados para a identificação de oportunidades e não para uma situação não resolvida. Segue a questão problemática.

2.1 Situação problemática

Com as constantes evoluções econômicas mundiais, as empresas que objetivam a inserção em novos mercados sentem a necessidade de aplicar inovações estratégicas em suas estruturas organizacionais para obterem condições de participar deste ambiente competitivo.

Frente a esta situação a Comercial Agrícola Canoense, que como já explícito na introdução será mencionada também pela sigla CAC, busca alternativas para se manter competitiva, e a internacionalização aparece como a alternativa ideal. A CAC é uma micro-empresa varejista do ramo agrícola, localizada em Canoas, estado do Rio Grande do Sul. Atua adquirindo peças e equipamentos em atacados e revendendo-os aos consumidores finais, que podem ser agricultores, cooperativas ou prefeituras. Oferece seus produtos apenas no estado gaúcho.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 542), assim que uma empresa identifica que um mercado internacional seria uma oportunidade de expansão, o seu dever passa a ser a maneira mais adequada de passar a operar neste.

Para realizar a internacionalização é necessário formular uma estratégia geral, dentro desta, a mercadológica é essencial. Desta maneira, estuda-se a alternativa de o destino da internacionalização da CAC ser o mercado agrícola argentino. Este foi escolhido mediante seu potencial cultivo de grãos e sementes, além da relação comercial que o Brasil e a Argentina já contemplam.

Conforme Carnier (1989, p. 63), trabalhar com marketing é o mesmo que trabalhar com mercados, assim deve-se identificar as características destes e dos consumidores que os compõem. O que mostra a importância em ressaltar, que o mercado escolhido no parágrafo que antecede trata-se apenas de uma alternativa, sendo analisado no decorrer desta monografia.

Com todas as informações levantadas nesta seção, acredita-se ser o ideal delinear a pesquisa, direcionando quais estratégias se deve avaliar. Assim, a abordagem deste trabalho é voltada à estratégia de marketing internacional e optou-se utilizar como foco os critérios de dois, dos quatro P's que a teoria de marketing abrange. São os escolhidos: produto e praça.

O produto, de acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 206) deve ser projetado somente após identificar as necessidades centrais dos consumidores que irão utilizá-lo. Para os mesmos autores (2003, p. 307) no que diz respeito à praça seria a forma de levar os produtos ao mercado, montando um canal de distribuição.

Apresentado estes dados, busca-se a resposta para a seguinte questão:

Quais estratégias de Produto e Distribuição podem ser utilizadas pela Comercial Agrícola Canoense para sua inserção no mercado da Argentina?

2.2 Justificativa

“Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto”. (ROESCH, 1996, p. 91). Conforme a autora, as justificativas levam à visualização da abrangência da proposta da pesquisa e as possibilidades existentes para a realização da mesma. Podendo a justificativa abordar três critérios: quanto à importância, quanto à oportunidade e quanto à viabilidade. Sendo estes, utilizados na monografia em questão.

2.2.1 Quanto à importância

A importância desta pesquisa se dá frente à necessidade de internacionalização da CAC, com a intenção de garantir a lucratividade da empresa, aumentar os seus recursos para uma boa posição no ambiente competitivo e iniciar a sua participação no mercado externo.

Porém, este objetivo é de longo prazo e requer um nível de investimento, além de um planejamento estratégico, análise das alternativas apresentadas e preparação para ultrapassar obstáculos que possam surgir durante o processo de expansão ao mercado argentino.

Considera-se também de importância, a elaboração de trabalhos para o meio acadêmico porque incentiva aos alunos terem iniciativa, buscar informações e se relacionar com empresas, cruzando as informações teóricas com o mundo atual empresarial e mercadológico. Além de disponibilizar futuramente mais uma fonte de consulta aos alunos da instituição, o presente trabalho.

2.2.2 Quanto à viabilidade

Há alguns fatores que viabilizaram a realização da monografia, pode-se mencionar, por exemplo, que a mesma não demandou custos, todas as informações necessárias foram adquiridas mediante a literatura existente em livros e *internet* ou fornecidas pela CAC.

Um segundo fator que vale ser citado, é que o estudo abordado é de interesse da organização. Sua estratégia atual abrange somente o mercado nacional enquanto a pesquisa busca propor estratégias adequadas para inserção da CAC no mercado internacional, mediante os critérios de produto e distribuição que representem as melhores vantagens competitivas.

Além de ter a organização como parte interessada, tem-se a própria pesquisadora, que já atuou na CAC e talvez posteriormente assuma a sua administração, já que a empresa pertence aos seus familiares de primeiro grau.

2.2.3 Quanto à oportunidade

Um dos fatores que tornou oportuna a realização do trabalho é o acesso que a pesquisadora possui a empresa, conforme exposto na seção anterior. Outra dimensão é o crescimento do agronegócio mundial, em particular com evolução na Argentina. Conforme exposto no Guia do Exportador (2007), a expansão do comércio entre o Brasil e a Argentina é dinamizada pelo avanço dos produtos primários e manufaturas agropecuárias.

Mediante os dados descritos, classifica-se o momento atual como adequado para a internacionalização sugerida no objetivo da monografia, detalhado no próximo capítulo.

3 OBJETIVOS

Vergara (1998, p. 25) defende que o objetivo é um resultado a alcançar, sendo este o que dá resposta ao problema. Desta maneira, o capítulo em questão se dispõe a informar qual é o objetivo geral e quais os objetivos específicos para evidenciar os temas abordados na pesquisa.

3.1 Objetivo geral

Propor estratégias de produto e distribuição, que podem ser utilizadas pela CAC (Comercial Agrícola Canoense) em sua inserção no mercado agrícola Argentino.

3.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral e para atingi-lo, se concretiza a definição dos seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o mercado argentino de agronegócio;
- b) Identificar as oportunidades e as ameaças no mercado agrícola argentino;
- c) Caracterizar as estratégias de produto e distribuição utilizadas pela CAC;
- d) Identificar os pontos fortes e os pontos fracos das estratégias de produto e distribuição da CAC frente ao mercado atual;
- e) Propor estratégias de marketing internacional referentes ao produto;
- f) Propor estratégias de marketing internacional referentes à distribuição.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Para desenvolver a pesquisa em questão é essencial possuir bases teóricas, para assim, ter critérios de buscar soluções para os problemas identificados, fornecendo informações básicas para atingir os objetivos definidos. Deste modo, este capítulo realiza uma revisão de literatura já existente. São os temas abordados: competitividade, planejamento estratégico, marketing, *mix* de marketing, segmentação e posicionamento de mercado, marketing internacional e internacionalização.

4.1 Competitividade

Como o que influencia as empresas a buscarem novas estratégias é o mercado competitivo, optou-se por iniciar este estudo abordando o tema competitividade. Tema este, que para Carnier (1989, p. 67) é representado pelas combinações de mercado e de comportamento dos consumidores, que se modificam frente ao desequilíbrio entre as necessidades dos clientes e as formas variadas de produtos disponíveis aos mesmos. Desta forma, o mercado em geral ora recebe os produtos realmente desejados, ora recebe ofertas alternativas das organizações.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 486), além de observar a necessidade do mercado alvo, identificando quais são os produtos desejados pelos consumidores, deve-se ter conhecimento sobre a estratégia que o concorrente utiliza. Contudo, dois fatores se fazem importantes para este processo: a análise da concorrência e o desenvolvimento das estratégias competitivas de marketing, para assim, poder alcançar a vantagem competitiva frente ao mercado e suas necessidades.

A informação do parágrafo anterior pode ser enriquecida com a seguinte teoria: “Uma vez que a vantagem competitiva é um conceito relativo, a empresa que tiver um conhecimento deficiente de seus concorrentes não terá nenhum conhecimento de si própria” (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 164).

Frente à expansão empresarial atual, a competitividade torna restrito o espaço para inserção de empresas sem uma estratégia eficiente. Por isto, um estudo sobre a concorrência e necessidades do consumidor torna-se indispensável antes da elaboração da estratégia. A seguir teorias sobre análise da concorrência.

4.1.1 Análise da concorrência

Para Porter (1996, p. 188) cada concorrente existente no ambiente representa implicações diferentes para a estratégia competitiva que a organização deve desenvolver, portanto, a empresa deve ter conhecimento sobre quais concorrentes se faz necessário atacar e de que forma cada um deles pode influenciar a estrutura das estratégias da organização.

“Toda empresa está vulnerável ao ataque de concorrentes. Estes ataques provêm de dois tipos de concorrentes – novos entrantes na indústria e concorrentes estabelecidos que estão procurando reposicionar-se.” (PORTER, 1996, p. 445).

Porém, os concorrentes não geram somente ataques e implicações negativas, eles podem beneficiar a estrutura industrial como um todo, segundo a teoria de Porter (1996, p. 192 – 193), que defende que a entrada de concorrentes pode dar credibilidade a um produto e aumentar a demanda geral da indústria; o concorrente pode também assumir o papel de uma segunda ou terceira fonte, o que é desejo dos compradores muitas vezes, já que ajuda a diminuir o risco de interrupções no fornecimento; o autor ainda acrescenta que um bom concorrente pode reforçar aspectos positivos ou mover uma mudança estrutural melhorando a atratividade industrial.

Porter (1996, p. 200-202) acredita que as empresas devem observar as capacidades, suposições, estratégias e metas dos concorrentes, e assim classificá-los em bons ou maus concorrentes, porém, os concorrentes jamais satisfazem os testes do bom concorrente de forma integral, cabendo à organização definir se as

características aconselháveis de um concorrente superam aquelas que destroem a posição de uma empresa.

Kotler e Armstrong (2003, p. 486) apresentam sua teoria de forma semelhante, também defendem que primeiramente deve ocorrer a identificação dos concorrentes da empresa, avaliando seus objetivos, estratégias, forças e fraquezas, além dos modelos de reação dos mesmos. Após as informações adquiridas, optar qual concorrente será atacado ou evitado.

O setor como um todo precisa ser estudado para que seja possível a identificação não apenas dos concorrentes diretos, mas também dos indiretos, como entrantes ou substitutos, que são organizações dispostas a diversificar ou que apresentam novas capacidades de explorar no setor, asseguram Hooley e Saunders (1996, p. 164-166).

Depois de adquiridas as informações sobre a concorrência, e escolhidos os concorrentes a serem atacados assim como os a serem evitados, acredita-se ser a próxima etapa o desenvolvimento de uma estratégia competitiva adequada com a situação da empresa e do mercado. Desta maneira aborda-se a seguir conceitos de estratégias competitivas.

4.1.2 Estratégias competitivas

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 488), após a identificação e avaliação da concorrência, a empresa precisa definir qual é a estratégia mais adequada para combatê-la ou aproveitá-la. Para isto, a organização deve observar sua posição, objetivos, oportunidades e recursos, e assim elaborar uma estratégia para a empresa como um todo, ou para um produto específico.

Pode-se enriquecer o exposto no parágrafo anterior com a abordagem de um segundo autor, que defende: “A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.” (PORTER, 1996, p. 2).

Para Aaker (2001, p. 145-147) a elaboração de uma estratégia competitiva eficiente depende de fatores a serem avaliados, tais como o modo que a empresa compete, as bases de competição (ativos e competências da organização), onde a

empresa compete e com quem. Levando em consideração estes pontos, busca-se uma vantagem competitiva sustentável.

Acredita-se desta maneira que a estratégia competitiva deve evidenciar os pontos fortes da empresa, para enfrentar os de sua concorrência frente ao mercado, além, de traçar métodos para superar os pontos fracos da organização e atingir o ponto de equilíbrio através de uma posição lucrativa e sustentável. Ao modelar o meio ambiente à favor da empresa, essa se aproxima da vantagem competitiva frente à concorrência, esta modelagem do meio ambiente pode ocorrer através das estratégias competitivas genéricas, próximo assunto desenvolvido.

4.1.2.1 Estratégias competitivas genéricas

Este tema refere-se a três estratégias que podem ser utilizadas pela empresa, tendo esta que escolher a mais adequada ou combiná-las mediante a sua situação frente ao mercado. São as estratégias: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Porter (1989, p. 10), autor que desenvolveu a teoria das três estratégias, define que a de enfoque apresenta duas variantes, uma no custo e a outra na diferenciação. Seguem as estratégias genéricas na figura 1:

		Custo mais baixo	Diferenciação
		ESCOPO COMPETITIVO	
	Alvo amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque no custo	3B. Enfoque na diferenciação

Figura 1 - Três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1989, p. 10).

Em relação à figura 1 sobre as estratégias genéricas entende-se que as de enfoque possuem mercado alvo mais restrito, porque direcionam as decisões sobre os produtos a um nicho específico de clientes. Já a liderança de custo e a

diferenciação atraem clientes de segmentos diversos, apresentando um alvo mais amplo. Posteriormente estuda-se cada estratégia genérica, onde se esclarece de que maneira cada uma delas se posiciona.

“A estratégia genérica especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional.” (PORTER, 1996, p. 22).

Para Porter (1996, p. 21-22) uma empresa diversificada pode competir com a mesma estratégia genérica em várias unidades, e assim, agregam valor a estas, porém, o emprego de uma única estratégia pode apresentar alguns riscos, podendo impor metas e objetivos inadequados a algumas unidades específicas, enfraquecendo as suas estratégias anteriores. Porter acrescenta:

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. (1996, p. 10).

Com base nos dados anteriores identifica-se a importância das estratégias genéricas para as organizações que buscam vantagem competitiva. Segue abordagem sobre cada estratégia genérica, na respectiva ordem: custos, diferenciação e enfoque.

4.1.2.1.1 Custos

Segundo Porter (1989, p. 57), a estratégia de custo total tende a determinar que a organização seja líder nessa prática, diminuindo o risco de ser uma entre muitas a concorrer a uma mesma posição. Se houver mais de uma empresa no alcance da liderança a concorrência entre elas se torna restrita e agressiva e, normalmente, prevalece à famosa batalha dos preços que apresenta como consequência a diminuição do rendimento de todo o segmento que a indústria integra.

Menshhein (2006) afirma que a organização deve buscar uma redução nos custos para que possa oferecer ao consumidor um produto mais acessível financeiramente e que apresente os mesmos benefícios. Esta redução pode se encontrar na produção dos produtos, como por exemplo, na matéria prima ou em

treinamentos de funcionários, buscando evitar pausas na produção, produtos com defeitos ou de baixa qualidade.

No entanto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 66) abordam que a liderança global em custos exige instalações com eficiência de escala, além de um rígido controle sobre os custos e despesas, e uma tecnologia que seja inovadora. Trata-se de uma estratégia que representa uma defesa contra a concorrência. Implantá-la requer preços agressivos, fortes investimentos em equipamentos, e perdas até a empresa conquistar parte do mercado.

Acredita-se então que para atingir a liderança em custos, a organização precisa definir como reduzir estes internamente, sem prejudicar a qualidade dos produtos que oferece. Além de estar preparada às mudanças que podem ocorrer no mercado, já que a liderança em custos tende a influenciar reações dos concorrentes.

4.1.2.1.2 Diferenciação

Conforme Mowen e Minor (2003, p. 22), a diferenciação de um produto corresponde ao processo de utilizar o *mix* de marketing com o objetivo de posicionar um produto de modo que os clientes percebam as suas diferenças significativas entre uma marca e sua concorrência.

Porter (1989, p. 12) define que na estratégia de diferenciação a empresa atua de forma a buscar a exclusividade em seu segmento. A organização seleciona alguns fatores que seus compradores julgam como importantes, e posiciona-se de maneira exclusiva para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes. Assim, a empresa é gratificada com um preço-prêmio. O objetivo dessa estratégia é que a organização seja a única a oferecer estes atributos adicionais nos produtos, diferenciando-se de seus concorrentes.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 66), a essência desta estratégia reside na criação de um serviço percebido como único. Abordagens para a diferenciação podem tomar várias formas: imagem da marca, tecnologia, serviço ao cliente, rede de distribuição e outras dimensões. A estratégia de diferenciação não ignora custos, mas a principal característica é criar a lealdade do cliente.

Investimentos de uma maneira geral são necessários para o desenvolvimento da estratégia de diferenciação, pode-se investir na imagem da organização, na

qualidade de atendimento e produto, no processo de distribuição ou no modo de vendas. O mais importante é oferecer um produto que apresente destaque superior ao da concorrência, satisfazendo as necessidades dos consumidores.

4.1.2.1.3 Enfoque

Porter (1989, p. 13) defende que a estratégia de enfoque se distingue das demais, visto que se fundamenta frente à determinação do ambiente competitivo em que a empresa está inserida. Para exemplificar, pode-se afirmar que a organização escolhe um segmento ou grupo de segmentos no mercado onde está localizada, modifica alguns pontos de sua estratégia a fim de atendê-los, e abandona demais fatias de mercado, assim, visa à otimização de estratégia aos segmentos-alvo escolhidos.

O autor (1989, p. 13) acrescenta que a estratégia de enfoque apresenta duas variantes, a empresa pode optar por se basear no enfoque em custo, buscando alcançar a vantagem de custo na fatia do mercado em que está localizada, ou a empresa opta pela segunda variante, o enfoque na diferenciação, que proporciona que a organização busque a diferenciação em seu segmento-alvo.

“A idéia foco não é apenas concentrar-se em determinado segmento de mercado, mas a de envidar todos os esforços da empresa para qualquer atividade ou alvo que lhe dê alguma vantagem competitiva.” (RICHERS, 2000, p. 37).

Conforme Menshhein (2006), quando as empresas escolhem um foco para suas atitudes no mercado, elas definem uma direção representada por segmentos e nichos muito específicos a ser seguida. Esta especificidade gera um valor alto para o consumidor final.

Expostas as teorias, entende-se que a estratégia de custos oferece produtos a preços mais baixos do que os concorrentes, enquanto a estratégia de diferenciação proporciona produtos ou serviços com um diferencial adicional conforme a necessidade de seus compradores, e por fim a estratégia de enfoque visa à escolha de um segmento específico, optando-se por um mercado-alvo.

A escolha da estratégia competitiva genérica adequada à situação da empresa é o que garante a sua vantagem competitiva, sendo este o próximo assunto estudado.

4.1.3 Vantagem competitiva

Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 53-54), a vantagem competitiva, obtida através das estratégias genéricas, deve resultar em valor para o consumidor, podendo ser através de um preço baixo, qualidade superior, atendimento diferenciado, entre outras características diferenciais. Além disso, a empresa deve apresentar alguma aptidão que para seus concorrentes, seja difícil de copiar.

Para Keegan e Green (1999, p. 296) ocorre vantagem competitiva quando a organização apresenta um grau de superioridade mediante as necessidades e desejos de seus compradores, superando-se frente à concorrência. Os autores definem que há duas maneiras básicas de se obter vantagens competitivas: ao adotar uma estratégia de custo baixo, que permite a empresa oferecer custos inferiores ao de seus concorrentes, ou adotar uma estratégia de diferenciação, onde os consumidores percebem os benefícios que justificam um preço elevado.

Hooley e Saunders (1996, p. 54-55) afirmam que a organização que apresenta como vantagem competitiva a liderança de custo tem possibilidade de obter retornos acima da média, mas lida com uma concorrência intensa visto que necessita de uma estrutura de custos significativamente menor do que a dos concorrentes, porém deve apresentar qualidade semelhante aos produtos destes. Já aonde há diferenciação, a estratégia de custos tende a não despertar a atração dos consumidores para a compra, sendo esta uma desvantagem que tende a arriscar a lucratividade da empresa.

Asseguram os mesmos autores, Hooley e Saunders (1996, p. 55-56), que quando a vantagem competitiva é representada pela estratégia da diferenciação, se deve criar algo que pareça único no mercado, utilizar características valorizadas pelos consumidores e não encontradas nos produtos da concorrência. Desta forma se faz com que os clientes encontrem motivos para utilizar o produto oferecido pela organização, e não pelos demais. A desvantagem desta estratégia é que resulta em preços e margens mais altas, onde o valor pode não ser percebido pelos compradores.

Porter (1996, p. 9) apresenta sua teoria de forma semelhante (à dos autores Hooley e Saunders), no entanto, define que uma empresa apresenta diversos pontos fortes e fracos frente aos seus concorrentes, e pode possuir os dois tipos básicos de

vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. O autor (1996, p. 31) afirma ainda que a vantagem competitiva origina-se de atividades distintas que uma empresa realiza, portanto, não pode ser compreendida se observada a empresa como um todo.

Assim, acredita-se que se deve analisar o processo da empresa por partes, já que este pode ser considerado excelente se visto de modo geral, porém apresentar deficiências em alguma fase específica, prejudicando os resultados a longo prazo. Juntamente com esta análise do processo há a necessidade de identificar qual estratégia (baixo custo ou diferenciação) trará maior vantagem competitiva para a organização, para isto, um planejamento estratégico elaborado de forma eficiente é essencial, na próxima seção, estuda-se este tema.

4.2 Planejamento estratégico e de marketing

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 32-33), o planejamento estratégico corresponde à complexa tarefa de escolher uma estratégia para a sobrevivência e a expansão da empresa, considerando a situação, as oportunidades, os objetivos e recursos da organização.

Para Cobra (1985, p. 41) a habilidade de intuir alguns fatores pode significar a chave do sucesso no mercado competitivo. Assim, o ideal é prever com antecedência mudanças do ambiente que possam afetar os objetivos da empresa.

O autor Carnier também defende que o conhecimento sobre o ambiente é importante, o autor define:

A combinação entre os empreendimentos da empresa e as oportunidades existentes para tal, irá determinar o elenco de diretrizes básicas que nortearão o planejamento estratégico empresarial, estabelecendo-se o critério de atividades prioritárias, o maior ou menor ritmo de crescimento do empreendimento e o maior ou menor número de mercados a serem desenvolvidos. (1989, p. 93).

Portanto, a organização necessita obter conhecimento e avaliar o ambiente ao seu redor para ser possível identificar as oportunidades e desenvolver o planejamento de marketing, que de acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 49) ocorre posteriormente ao planejamento estratégico. Esse decide o que fazer com cada unidade de negócios, enquanto o planejamento de marketing implica em

escolher as estratégias que ajudarão a empresa a atingir seus objetivos através de uma estratégia geral de marketing.

Segundo Cobra (1985, p. 291), o planejamento de marketing representa um planejamento mercadológico, responsável por desenvolver um sistema de marketing para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades.

Acredita-se que obtendo conhecimento sobre as oportunidades existentes, a organização necessita desenvolver um sistema de marketing com base nestas oportunidades. O autor Carnier, defende esta idéia da seguinte forma:

Identificar e segmentar as oportunidades, determinar os critérios de participação e posicionamento, traçar as políticas de penetração além de adequar os inúmeros componentes e agentes de marketing do composto mercadológico definem o estabelecimento do plano de marketing da empresa. (1989, p. 101).

Posteriormente ao planejamento, se desenvolve a estratégia de marketing a ser seguida pela organização. De acordo com Hooley e Saunders (1996, p. 34-35) essa estratégia abrange a avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como as suas oportunidades e ameaças. A avaliação destes fatores busca caracterizar a situação atual da empresa e do ambiente, e definir de que forma a organização deveria estar atuando. Realiza-se este processo para assegurar que as capacidades da organização são adequadas para enfrentar o ambiente competitivo e alcançar resultados de longo prazo.

Os mesmos autores (1996, p. 115-120) detalham que para analisar os pontos fortes e fracos de uma organização deve-se buscar conhecimento sobre as características gerais da mesma, observar seus recursos técnicos, situação financeira atual e capacidade gerencial. Avaliar a estrutura da empresa, seus sistemas de informação e planejamento, realizar um levantamento histórico para comparar as capacidades atuais da empresa em relação às suas capacidades no passado, além de avaliar as características dos concorrentes para saber como estes se utilizam dos seus pontos fortes e fracos.

Hooley e Saunders (1996, p. 35-59) acrescentam que a elaboração da estratégia de marketing possui três fases, respectivamente: estabelecer uma estratégia central; criar um posicionamento competitivo; e implementar a estratégia. Na estratégia central, se identifica os objetivos de marketing e o enfoque mais amplo

para atingi-los. Para esta identificação há a avaliação dos pontos fortes, fracos, capacidades, oportunidades e ameaças da empresa e do ambiente, conforme mencionado anteriormente. Já na segunda fase, a criação do posicionamento, ocorre uma definição das metas e da vantagem competitiva. Esta definição se estabelece posteriormente à seleção do mercado-alvo. E a ultima fase, a implementação, corresponde em colocar em prática a estratégia, mediante um estudo do *mix* de marketing (tema abordado em seguida). Este processo pode ser visualizado na figura 2:

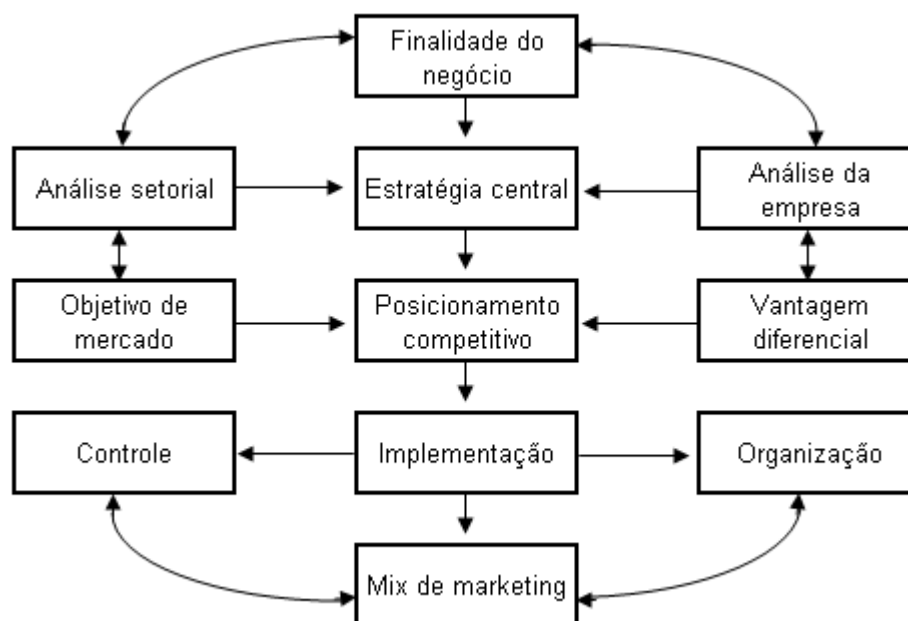


Figura 2 - Processo estratégico de marketing

Fonte: Hooley e Saunders (1996, p. 36).

Entende-se que na parte central da figura 2, são expostas as três fases da elaboração de uma estratégia: estratégia central, posicionamento competitivo e implementação. Na estratégia central se realiza a análise setorial e análise da empresa, para identificar os objetivos de marketing da mesma. Na criação do posicionamento, que ocorre após a estratégia central, definem-se o objetivo mercadológico e o que se busca como vantagem diferencial. Já na fase da implementação se organiza e controla a estratégia para colocá-la em prática através de um estudo do *mix* de marketing. Formando desta maneira, o processo estratégico de marketing.

Conforme Hooley e Saunders (1996, p. 33) na fase do processo que corresponde à implementação, todos os membros da organização devem ter o mesmo foco, coordenando seus esforços para satisfação dos consumidores. E não deve haver inconsistência entre o projeto, produção e distribuição dos produtos que a empresa se comprometeu a oferecer.

Realiza-se a seguir um estudo sobre os conceitos de marketing e seus componentes, pois se julga importante para as organizações que pretendem desenvolver uma estratégia.

4.3 Marketing

De acordo com a teoria de Cobra (1985, p. 257), através do desenvolvimento da teoria de marketing, se identifica, analisa, escolhe e explora as oportunidades do mercado, e assim, são desenvolvidos os negócios da organização para atingir aos objetivos da mesma.

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 3) marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros. "Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício". (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 3).

"O marketing procura estudar a adequação dos meios produtivos ao comportamento de consumo" (CARNIER, 1989, p. 43). Para o autor (1989, p. 47-49) é a procura e oferta de produtos, seus preços e critérios de valores. Sendo este ciclo baseado na satisfação das necessidades dos consumidores.

"O marketing trata de facilitar a troca de benefícios mútuos que criam valor tanto para a organização como para o cliente". (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 9). Segundo os autores (1996, p. 6), o marketing deve conduzir as atividades para assegurar um melhor ajuste entre aquilo que a organização fornece e o que os consumidores desejam, tem o papel de encaminhar a forma de trabalho de toda a empresa, sendo assim, este tema é visto tanto como um processo gerencial como uma filosofia empresarial.

Hooley e Saunders (1996, p. 8-9) afirmam que não existe um motivo definido para que os consumidores comprem determinado produto de uma organização, a não ser que este satisfaça as suas necessidades e desejos de melhor forma se comparados aos produtos da concorrência. Assim, as empresas com maior probabilidade de sucesso são as que se preocupam com as expectativas, necessidades e desejos do mercado-alvo, sendo esta preocupação responsabilidade não somente dos profissionais de marketing, mas de toda a empresa. Esta tende a visar os lucros, não percebendo, muitas vezes, que o planejamento de marketing é o que garante o lucro a longo prazo.

Os autores acrescentam: "É necessário que a filosofia de marketing não esteja disseminada somente na diretoria e alta gerência, ou apenas no departamento de marketing, mas que permeie por toda a organização." (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p.12).

Mediante as teorias expostas, julga-se de importância relevante um estudo sobre o *mix* de marketing para a implementação de estratégias, pois, o presente trabalho tem como objetivo propor estratégias com foco em produto e distribuição, e estes representam dois dos componentes do *mix* de marketing, próximo tema desenvolvido.

4.4 Mix de marketing

Segundo Cobra (1985, p. 31), o *mix* de marketing representa um dos sistemas integrados que definem os inter-relacionamentos dos elementos de marketing com o meio ambiente. Os conhecidos quatro P's, onde produto, praça, preço e promoção participam, é o que forma o *mix* de marketing.

Este tema para Kotler e Armstrong (2003, p. 47) se trata de um conjunto de ferramentas táticas e controláveis que a organização utiliza para satisfazer ao mercado-alvo. Os componentes deste *mix* têm o poder de influenciar na demanda do mercado se forem bem desenvolvidos.

De acordo com a teoria definida por Hooley e Saunders (1996, p. 50-57), para atrair aos consumidores a empresa deve utilizar cada um dos quatro P's de marketing para oferecer o valor agregado do produto. Os autores acrescentam que estes componentes devem atuar em uma mesma direção para transmitir o que

realmente se deseja ao consumidor, além disto, o *mix* serve para transformar o projeto da estratégia em esforço de mercado.

Entende-se desta maneira que o marketing em geral visa satisfazer as necessidades dos clientes, e utiliza-se para este fim os quatro P's: produto, praça (distribuição), preço e promoção. Todos os componentes são importantes, então são apresentados os conceitos de cada um deles. Desenvolve-se primeiramente sobre o produto.

4.4.1 Produto

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 4-6), o produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, não se limitando apenas a objetos físicos, trata-se de um instrumento para alcançar esta satisfação. "Os produtos são a essência de qualquer organização. Sejam bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias, as organizações precisam de um produto para oferecer." (CZINKOTA, 2001, p. 43).

Com idéia semelhante à dos autores (KOTLER; ARMSTRONG), Carnier defende que o produto é o meio pelo qual empresas levam satisfação aos seus clientes. O autor define:

O produto é considerado como o elemento fundamental para o sucesso do empreendimento, ao passo que pelo conceito de marketing a satisfação das necessidades do consumidor passa a ser a razão principal para se atingir o objetivo da empresa (1989, p.55).

No entanto, para Cobra (1985, p. 31) o produto adequado é aquele que apresenta qualidade e padronização em suas características, desempenho e acabamentos. Modelos e tamanhos que atendam às expectativas e necessidades do consumidor. E ideal configuração, o que corresponde à apresentação física, embalagem, marca e serviço satisfatórios.

Malhotra (2001, p. 47) afirma que existe a pesquisa do produto, que abrange testar o conceito, determinar o desenho ótimo do produto, testar a embalagem, modificar o produto, posicionar e reposicionar a marca, marketing de teste e testes em loja de controle.

Mediante as teorias abordadas, acredita-se que o produto é o componente principal para satisfazer as necessidades dos consumidores da empresa. Se ele não atender estas necessidades, o processo de marketing de um modo geral será mal sucedido. A seguir, os tipos de produtos existentes.

4.4.1.1 Tipos de produtos

Para Richers (2000, p. 203-204) os produtos podem ser classificados em bens de consumo ou industriais. E dentro desta classificação há as categorias de produtos. Categorias para os bens de consumo:

- a) conveniência - compra freqüente e por impulso, valores baixos, várias marcas competitivas e fácil acesso (jornais, alimentos, sabonetes);
- b) comparação - antes de comprar, o cliente compara modelos, tecnologias, apresentação, qualidade, desempenho, preços, prazo e formas de entrega (vestuários, automóveis e equipamentos eletrônicos);
- c) especialidade - os produtos se destacam por marcas e status, valor unitário elevado (universidades, automóveis luxuosos e imóveis).

Categorias para os bens industriais:

- a) matérias-primas - produtos de origem mineral ou vegetal, as matérias entram na manufatura de bens;
- b) semimanufaturados - produtos que já sofreram alguma transformação na sua origem;
- c) instalações e equipamentos - produtos finais, para o uso de terceiros;
- d) suprimentos - tudo que uma empresa necessita desde sua administração à produção de seus bens.

Czinkota (2001, p. 228-229) também expõe a classificação apresentada (matérias-primas, semimanufaturados, instalações e equipamentos e suprimentos) em sua teoria, porém, acrescenta que nos produtos de consumo tem-se ainda uma quarta categoria, trata-se dos produtos não-procurados que representam aqueles desconhecidos ou não necessários aos clientes, cita-se como exemplo túmulos de cemitério e serviços médicos. Kotler e Armstrong (2003, p. 206) também abordam os produtos não procurados entre os classificados como de consumo e afirmam que

são os produtos que os clientes não compram pelo fato de não pensarem na possibilidade de compra ou até mesmo não conhecerem.

Kotler e Armstrong (2003, p. 206) dividem os produtos industriais, também denominados empresariais em três grupos ao invés de quatro como o autor Richers. Abordam materiais e peças (matérias-primas, materiais e peças manufaturados), bens de capital (equipamentos, acessórios, máquinas e instalações) e suprimentos e serviços (serviços operacionais, itens de manutenção e reparo).

Segundo Czinkota (2001, p. 228-229), para classificar os produtos em de consumo ou industrial, depende de quem é o comprador e qual o propósito deste em comprar o produto. O de consumo é para utilização doméstica, voltado para indivíduos. Os industriais são adquiridos por organizações, para produção de novos bens ou operação dos negócios.

Porém, Keegan e Green (1999, p. 319-322) abordam os tipos de produtos com uma definição diferenciada das teorias apresentadas até o momento, os autores afirmam que há três tipos de produtos: locais, internacionais e globais. Essas definições aplicam-se inteiramente ao marketing global para avaliar se um produto deve ser vendido em mercados estrangeiros ou apenas no mercado local. Os conceitos destas classificações são aprofundados na seção referente ao posicionamento do produto.

Além da classificação dos produtos em tipos, tem-se a classificação dos mesmos em níveis, sendo os níveis dos produtos o próximo tema estudado.

4.4.1.2 Níveis dos produtos

Conforme Kuazaqui (1999, p. 52-53) cada produto apresenta o que chamamos de três níveis, que são:

- a) nível básico - representa o nível de maior importância. Neste reconhece-se a utilidade do produto ou serviço e se o mesmo atende às necessidades e supre as expectativas dos consumidores;
- b) nível real - engloba desde decisões sobre os fornecedores, definições de *design*, marca e embalagem;

- c) nível ampliado - apresenta todos acessórios e serviços que podem ser incorporados aos níveis anteriores e acrescenta assistência técnica, serviços pós-venda e financiamentos, além de permitir a adição de um diferencial real em relação aos concorrentes.

Porém, Las Casas (1997, p. 167-169) afirma que além destes três níveis expostos, se tem ainda o quarto nível: produto diferenciado, que representa incluir benefícios em um produto para que este satisfaça o consumidor. O esforço da diferenciação pode ser dedicado à mente dos consumidores ao invés das características físicas do produto, conforme estudado anteriormente.

Além da classificação do produto em seus tipos e níveis, há o ciclo de vida do produto que precisa ser conhecido pela organização se esta desejar estar preparada para inserir seu produto no mercado e reagir contra as fases que este produto passar. Desta forma, aborda-se o tema ciclo de vida do produto.

4.4.1.3 Ciclo de vida dos produtos

Conforme Czinkota (2001, p. 250), após o planejar, desenvolver e testar o produto, o processo está apenas começando. O produto deve ser introduzido no mercado perante desenvolvimento e implementação de estratégias para gerar lucros durante sua vida. O mesmo autor (2001, p. 251-254) divide o ciclo do produto em quatro estágios, que são:

- a) estágio de introdução - ocorre quando o produto é apresentado ao mercado;
- b) estágio de crescimento - é caracterizado pelo ligeiro crescimento da demanda, pela entrada de novos concorrentes e pelos lucros positivos;
- c) estágio de maturidade - não apresenta mais compradores potenciais, há os compradores regulares, se classificarem o produto de boa qualidade e satisfatório aos seus desejos. O produto fica saturado, as vendas, clientes e concorrentes se estabilizam;
- d) estágio de declínio - ocorre quando as vendas do produto apresentam um declínio a longo prazo, quando surge um produto substituto.

Richers (2000, p. 226-227) define que todos os produtos são substituídos, obedecendo a um ciclo de vida mais ou menos extenso, que se divide nestas quatro

fases expostas (introdução, crescimento, maturidade e declínio). Este processo ocorre frente à demanda dos consumidores por um novo produto, ou à decisão da própria organização em inovar seus bens ou sua tecnologia.

O autor Las Casas em sua teoria associa os produtos aos seres vivos, conforme:

Os produtos, como os seres vivos, passam por diferentes fases na vida: nascem, crescem, atingem a maturidade e entram em declínio posteriormente. Os produtos apresentam um comportamento deste tipo, quando considerados em relação ao tempo de comercialização e resultado de vendas. (1997, p. 177).

Acredita-se que a empresa deve não apenas identificar em que estágio seu produto se encontra, mas qual o próximo estágio está por vir, em que período e como reagir para não perder seu mercado. O tema posicionamento do produto, próximo apresentado, demonstra como se deve direcionar um produto no mercado.

4.4.1.4 Posicionamento do produto

Mediante teoria de Kotler e Armstrong (2004, p. 190) o posicionamento do produto representa a maneira como o produto é caracterizado pelos consumidores em relação aos seus atributos, é o lugar que ele ocupa na mente dos clientes na comparação com os produtos da concorrência. Quando a organização decide em quais segmentos do mercado atuar, deve definir as posições que deseja e tem condições de ocupar, e assim, estabelece a sua estratégia.

Como observado anteriormente, Keegan e Green (1999, p. 319-322) afirmam que há três tipos de produtos e que as definições destes aplicam-se inteiramente ao marketing global para avaliar se um produto deve ser vendido em mercados estrangeiros ou apenas no mercado local, auxiliando desta maneira, na decisão sobre o posicionamento que a organização utilizará para oferecer seus produtos. São os três tipos:

- a) produtos locais - atendem as necessidades e preferências de um mercado local específico. Podem apresentar algumas desvantagens, tais como a impossibilidade de passar experiências do mercado de atuação para os demais mercados e a não possível observação comparativa entre os

mercados, dificultando a transferência de conhecimentos obtidos na área do produto vendido;

- b) produtos internacionais - possuem elevada capacidade de expansão em mercados nacionais. Os produtos industriais apresentam maiores possibilidades de expansão do que os de consumo;
- c) produtos e marcas globais - atendem às necessidades do mercado global. As marcas globais são símbolos que possuem opiniões de clientes. Ao se tornar uma empresa global se começa a sofrer pressões para criação de produtos globais. Assim, as organizações têm a possibilidade de adequar seu desenho global ao invés de desenvolver diferentes desenhos para cada mercado nacional.

Conforme Czinkota (2001, p. 210), a estratégia de posicionamento do produto além de determinar em que direção uma organização deve seguir, precisa especificar como fazer para alcançar o objetivo estipulado. Para o autor, os produtos podem ser posicionados por qualquer uma das maneiras seguintes ou de uma combinação entre elas:

- a) preço/qualidade - enfatiza o valor derivado do produto, em termos de qualidade, preço, ou ambos. Keegan e Green (1999, p. 324) afirmam que um produto ou marca reconhecidos justificam preços mais elevados do que produtos e marcas de menor prestígio e que este tipo de posicionamento pode ser usado paralelamente com outra estratégia;
- b) atributos do produto - quando as características de um produto servem de base para posicioná-lo. Keegan e Green (1999, p. 324) explicam que é a estratégia aonde atributo, benefício ou característica dos produtos são explorados. Avalia-se se o produto é importado, a confiabilidade e durabilidade do mesmo, entre diversos outros fatores;
- c) usuário do produto - se tem um usuário típico do produto. Keegan e Green (1999, p. 324) abordam que é a estratégia que apresenta a maneira de uso de um produto. Realiza-se também a associação a um usuário ou espécie de usuário;
- d) utilização do produto - baseia-se na maneira típica de utilização do produto;
- e) classe do produto - quando se posiciona contra outro tipo ou classe de produto;

- f) concorrência - se compara o produto com o do concorrente, direta ou indiretamente;
- g) símbolo - se utiliza um símbolo ou ícone para fixar o produto na mente dos consumidores.

Acredita-se que após direcionar os objetivos de uma empresa e suas estratégias, há algumas decisões a serem tomadas por ela, uma destas é se os produtos oferecidos serão padronizados ou customizados. A próxima seção corresponde a este tema.

4.4.1.5 Padronização x customização

Pipkin (2000, p. 48-49) menciona alguns critérios a serem avaliados para escolher entre padronização ou customização. Entre estes critérios estão a natureza do produto, desenvolvimento do mercado, relacionamento custo-benefício, exigências legais, competição, sistema de suporte, ambiente físico, condições de mercado e as alternativas e estratégias.

Conforme Rocha e Christensen (1999, p. 88), para a composição das linhas dos produtos da empresa, esta deve definir se atuará como especialista em determinada linha de produto ou diversificará, atendendo mercados com oferta de produtos diferentes.

Segundo Czinkota (2001, p. 91), há argumentos para a padronização crescente dos produtos frente à economia de escala, mas as organizações não podem desconsiderar fatores que podem exigir adaptação. Estes fatores são categorizados em três grupos, são estes: características locais, regionais ou nacionais; características do produto e as considerações da empresa.

“Um dos grandes dilemas estratégicos, nos mercados externos, parece ser a decisão sobre a padronização e a adaptação de produto.” (PIPKIN, 2000, p. 43). Desta maneira uma profunda análise de mercado, e o estudo da lucratividade de ambas as abordagens se torna necessário.

Pipkin (2000, p. 45-46) defende que existem três benefícios de padronização que merecem ser destacados: a redução de custos, a consistência com os consumidores e o aproveitamento das idéias. Porém, o autor também menciona que

os defensores da customização, justificam a necessidade de diferenciar os produtos de acordo com as normas sociais e culturais que cada mercado apresenta.

Pode-se citar cinco estratégias referentes à adaptação de um produto, de acordo com Pipkin (2000, p. 50-51):

- a) extensão de comunicação e extensão de produto (extensão direta) - lançar o produto no mercado externo sem modificá-lo. Possibilita economias de escala em produção, pesquisa, desenvolvimento e comunicações de marketing. Os autores Keegan e Green (1999, p. 336) afirmam que esta representa a estratégia de marketing de produto de maior facilidade e a mais rentável também;
- b) extensão do produto e adaptação da comunicação - quando os consumidores alvo utilizam o produto de forma semelhante ao mercado doméstico, porém, com outra finalidade. Assim, a propaganda e a promoção de vendas são reformuladas;
- c) adaptação do produto e extensão da comunicação - altera-se o produto para atender às preferências do mercado. Keegan e Green (1999, p. 339) ressaltam a importância da adaptação do produto uma vez que todos os mercados são diferentes;
- d) adaptação dupla - quando existem diferenças quanto ao uso e à função que o produto apresenta;
- e) invenção de produto - cria-se algo novo a fim de atender as necessidades do mercado. Keegan e Green (1999, p. 340) abordam esta estratégia como viável quando o consumidor em potencial apresenta poder aquisitivo limitado, influenciando a empresa a desenvolver um produto novo para satisfazer a necessidade desse consumidor, a um preço acessível.

Entende-se, portanto, que as empresas precisam definir se atuarão como especialistas (linha de produto) ou com diversificação de seus produtos. Para ambas as opções se têm benefícios e desvantagens, cabe à organização decidir. Saber tomar decisões é um fator essencial para empresas que buscam novas maneiras de atuação. Julga-se então importante abordar o tema decisões de estratégias de produto, a seguir.

4.4.1.6 Decisões de estratégias de produto

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 211) o produto compõe-se de alguns atributos que resultam os benefícios que ele oferecerá, estes atributos do produto são:

- a) qualidade - representa a ferramenta mais importante para o profissional de marketing e divide-se em nível e consistência do produto. O nível refere-se à qualidade de posicionamento (apoio ao mercado-alvo) e a garantia de realização das funções do produto de forma eficaz. A consistência é o cuidado que se deve ter para que o produto não tenha defeitos e apresente o grau de desempenho pretendido ao cliente;
- b) características - os produtos variam suas características conforme a diferenciação competitiva que a empresa pretende utilizar mediante a concorrência;
- c) estilo e *design* - estilo apresenta como função delinear a aparência do produto onde há possível persuasão do olhar ou a indiferença, mas não influencia no seu desempenho. O *design* envolve também a aparência, porém, considera a utilidade do produto.

Conforme Rocha e Christensen (1999, p. 88), a organização além de determinar o composto do produto, deve observar outros fatores, tais como a composição das linhas do produto a ser oferecido, os níveis de qualidade que este precisa ter e as características da embalagem, e marcas a serem expostas nos produtos.

“Quando uma empresa planeja entrar em um mercado externo, ela deve considerar se a sua linha de produtos existente é adequada para a cultura deste mercado em questão.” (PIPKIN, 2000, p. 49). Pode-se optar por uma linha padronizada ou customizada, conforme conceitos abordados na seção anterior.

“O nível de qualidade do produto ou serviço deve ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade.” (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 88). A partir do nível de qualidade percebido pelo consumidor é que as necessidades e desejos deste poderão ser satisfeitas através do produto oferecido.

Acredita-se que para realização das decisões estratégicas dos produtos, dois fatores, entre outros, se fazem importantes: a marca do produto e a embalagem do mesmo. A seguir abordagem sobre ambos os temas, inicia-se com a marca do produto.

4.4.1.7 Marca do produto

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 212) o objetivo da marca é identificar quem opera por trás da fabricação e venda do produto, desta maneira, a marca pode ser representada por um termo, nome, símbolo, sinal, desenho ou suas variações de combinação.

Czinkota (2001, p. 230) afirma que uma marca, marca registrada ou logo deve apresentar quatro fatores: atrair a atenção, ser fácil de memorizar, ajudar a comunicar o posicionamento do produto e distinguir o produto das marcas concorrentes.

Na definição de Rocha e Christensen (1999, p. 93) a marca representa umas das principais funções no processo de compra, conecta-se aos aspectos psicológicos do comportamento do cliente. O grau de fidelidade de um produto, sua qualidade e consciência do nome variam influenciando no seu valor patrimonial porque desfruta um alto nível de credibilidade. Outro fator relevante é o nome da marca, cuja escolha representa uma árdua tarefa, para isto, deve-se realizar uma análise cautelosa do produto, dos benefícios, do mercado-alvo e das estratégias de marketing oferecidas.

De acordo com Cobra (1985, p. 31), a marca é um fator importante para que o produto apresente ideal configuração, e seja classificado como adequado. Malhotra (2001, p. 47) define que mediante a pesquisa do produto é que se posiciona e reposiciona a marca. Já para Keegan e Green (1999, p. 324) uma marca reconhecida justifica preços mais elevados do que marcas de menor prestígio, desta maneira, Rocha e Christensen (1999, p. 88) afirmam que é dever da organização observar as marcas a serem expostas nos produtos, entre outros fatores, para definir o composto do produto.

O próximo tema estudado é a embalagem do produto, outro fator importante frente às decisões estratégicas.

4.4.1.8 Embalagem do produto

Conforme Rocha e Christensen (1999, p. 92), quando a embalagem surgiu o propósito era de proteger a mercadoria em seu trajeto pelos membros dos canais de distribuição, do vendedor ao cliente. No entanto, descrevem Kotler e Armstrong (2003, p. 218), a embalagem corresponde a tudo que é desenvolvido e projetado para agregar ao produto em termos de recipiente e envoltório,

Para Czinkota (2001, p. 232) a embalagem deve apresentar atributos, tais como: proteger o produto, propor que o consumidor identifique este, apresentar o máximo de informações aos clientes, a organização pode optar por embalagens inovadoras, descartáveis, biodegradáveis ou padronizadas, avaliando que cada uma destas, gera uma percepção diferente ao consumidor.

Malhotra (2001, p. 47) afirma que se deve testar a embalagem, entre outros fatores, mediante a pesquisa do produto. Assim como Rocha e Christensen (1999, p. 88) que definem que a organização além de determinar o composto do produto deve observar outros fatores, um destes fatores representa as características da embalagem. Já Cobra (1985, p. 31) acrescenta que a embalagem é um dos componentes para se ter uma ideal configuração e se chegar ao produto adequado.

Ao finalizar a abordagem teórica sobre as características e estratégias de produto, na próxima seção expõe-se outro componente do *mix* de marketing, também foco deste trabalho, a distribuição.

4.4.2 Praça (Distribuição)

De acordo com a teoria de Cobra (1985, p. 31-32), praça e canal de distribuição relacionam-se, podendo este último, ser um atacado, varejo, distribuidor, transporte ou armazém. Conceito que pode ser enriquecido com a idéia de Carnier, pois, para este autor (1989, p. 81) os canais de distribuição são representados por todas as figuras que possam intermediar os negócios entre a empresa e o mercado, envolvendo logística, estoque, transporte, embalagens, entre outros.

Kotler e Armstrong (2003, p. 310) também defendem que o foco da praça são os canais de distribuição, representados por sistemas comportamentais, nos quais pessoas e organizações se relacionam para atingirem objetivos individuais, da

empresa e do canal. Estes sistemas evoluem constantemente além do surgimento de novos tipos de canais.

Malhotra (2001, p. 47) sugere que se utilize a pesquisa de distribuição, que abrange a determinação do tipo de distribuição, as atitudes dos membros do canal, a intensidade da cobertura do atacado e do varejo, as margens do canal e a localização de pontos de varejo e de atacado.

Desta forma, Rosenbloom (2002, p. 24) defende que a preocupação das organizações com os canais distribuição aumenta cada vez mais. O interesse em desenvolver estratégias eficientes neste processo pode ser influenciado frente à pelo menos cinco tendências. Segundo o autor, são elas:

- a) poder crescente dos distribuidores;
- b) necessidade de redução de custos de distribuição;
- c) maior dificuldade em conquistar vantagem competitiva;
- d) revalorização do crescimento;
- e) crescente papel da tecnologia.

Conforme Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 351), existem quatro importantes decisões que devem ser tomadas para projetar canais de distribuição capazes de satisfazer os consumidores e competir com os concorrentes. São as quatro decisões, respectivamente:

- a) especificar as atribuições da distribuição dentro do *mix* de marketing;
- b) escolher o tipo de canal de marketing;
- c) definir a intensidade de distribuição apropriada;
- d) selecionar os membros específicos do canal.

Para os mesmos autores (2001, p. 350) o canal de distribuição é representado por um conjunto de organizações envolvidas na transferência de um bem ou produto, fazendo a ligação entre o produtor e o consumidor final. Ou seja, uma estratégia geral deve ser de conhecimento do canal como um todo, cabendo aos membros (organizações envolvidas) deste canal criar estratégias específicas a serem seguidas para atingirem a estratégia geral, já que esta deve abranger interesses de todos os envolvidos.

“Um canal de marketing, também chamado de canal de distribuição, é a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e

usuários empresariais”. (CZINKOTA, 2001, p. 295). O conjunto de organizações envolvidas que representa um canal de distribuição pode estar estruturado de diversas formas. Assim, expõe-se o estudo sobre a estruturação dos canais de distribuição e as opções que esta estrutura disponibiliza.

4.4.2.1 Estrutura dos canais de distribuição

As empresas que executam funções como a compra, a venda e a transferência de bens ou serviços, consistem na estrutura do canal, segundo Czinkota (2001, p. 297-298) que divide esta estrutura em três dimensões:

- a) extensão do canal - número de níveis de um canal de distribuição;
- b) intensidade em vários níveis - número de intermediários em cada nível do canal de distribuição;
- c) tipos de intermediários envolvidos - variadas espécies de empresas intermediárias utilizadas nos diferentes níveis do canal.

“A forma que um canal de marketing assume para executar as tarefas necessárias para colocar os produtos à disposição dos consumidores é normalmente chamada de estrutura do canal”. (CZINKOTA, 2001, p. 297).

A estrutura do canal de distribuição é determinada com base em três fatores: as tarefas de distribuição que precisam ser executadas, a economia da execução das tarefas e o desejo de controlar a distribuição. Defende a teoria de Czinkota (2001, p. 299).

Conforme Pipkin (2000, p. 53), o canal de distribuição corresponde a um conjunto de instituições que interagem entre si, estruturando o fluxo de produtos, desde o produtor no país exportador, até o mercado-alvo, onde se localizam os consumidores finais. Segundo o autor, cada mercado estrangeiro possui características próprias que se deve analisar antes de desenvolver um canal. Pode-se optar por canais diretos, indiretos, mistos ou relacionais.

No entanto, para Richers (2000, p. 251-252) a estrutura dos canais de distribuição corresponde às vias que os intermediários utilizam para proporcionar o acesso dos consumidores aos produtos desejados. Implica-se desta maneira, responsabilidades como escolha das vias, logística dos bens, atendimento,

prestação de serviços nos pontos de venda, transporte, entrega e controle sobre o processo como um todo. O autor ainda acrescenta que o canal apresenta administração cara e delicada, assim, a escolha dos intermediários deve ocorrer mediante sua localização, eficiência na manipulação dos bens, habilidade de vendas, serviços oferecidos e imagem frente ao mercado. Richers cita dois tipos de canais:

- a) canal direto - o próprio produtor mantém contato com seu mercado potencial, utilizando meios de comunicação pessoal ou impessoal;
- b) canal indireto - envolve intermediários no processo, entre o produtor e o mercado potencial. Os intermediários podem ser agentes, atacadistas ou distribuidores.

“A via direta tem a vantagem de sofrer menor incidência, cara de impostos. Quanto mais o mercado se afasta destas condições, mais indireta e longa torna-se a via.” (RICHERS, 2000, p. 253). Além desta vantagem, o autor menciona o grau de influência e controle sobre a venda e os processos desta, que o produtor pode exercer se utilizar o canal direto.

De acordo com Rocha e Christensen (1999, p. 129-130), os fabricantes que optam por utilizar a distribuição direta, têm o objetivo de alcançar o cliente final sem intermediários, ou criando os seus próprios intermediários. Já a distribuição indireta exige a determinação dos objetivos e limitações dos canais, além do levantamento e avaliação das principais alternativas para a escolha destes, acrescenta Richers (2000, p. 253-254).

Acredita-se que ao desenvolver um canal de distribuição, se faz necessária a criação de fluxos para ligação dos intermediários. A seguir, conceito de fluxos de canal de distribuição.

4.4.2.2 Fluxos do canal de distribuição

Segundo Czinkota (2001, p. 301-302), ao desenvolver um canal de distribuição se cria uma série de fluxos de canal, que ligam os membros e agências na distribuição dos produtos. O autor menciona como os de maior importância, os fluxos de:

- a) produto - movimentação física do produto, do ponto de produção até os consumidores;
- b) negociação - interação das tarefas de compra e venda associadas à transferência de titularidade do produto;
- c) titularidade - movimentação do direito ao produto conforme é passado do fabricante até os consumidores;
- d) informação - todas as partes trocam informações, estas podem ser para cima ou para baixo;
- e) promoção - comunicação na forma de publicidade, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 320) a logística, que representa a distribuição física do produto, é representada por um conjunto de atividades que movimentam produtos certos a lugares certos, no tempo que deve ocorrer. Estas atividades representam fluxos, e se dividem em:

- a) local para estoque e armazenagem;
- b) manuseio de materiais;
- c) controle de estoques;
- d) processamento de pedidos;
- e) transporte.

Mediante a estrutura de canal mais adequada e os fluxos necessários adaptados, ainda se tem a escolha dos membros do canal a fazer. Assim, segue estudo sobre estes membros.

4.4.2.3 Membros do canal

Rosenbloom (2002, p. 202) aborda em sua teoria que a identificação dos membros potenciais do canal representa uma fase de suma importância. Há diversas fontes disponíveis que auxiliam a organização a encontrar estes membros. A lista das principais fontes segundo o autor:

- a) organização de vendas de campo - vendedores externos identificam os novos membros do canal, mediante a ampla rede de contatos e a rotina de visitas a intermediários;

- b) fontes comerciais - fontes de informações valiosas sobre intermediários potenciais, tais como, associações comerciais, publicações empresariais, empresas que vendem produtos similares;
- c) investigações de revendedores - quando organizações conhecem membros de canal potenciais através de investigações diretas dos intermediários interessados em operar com suas linhas de produtos;
- d) clientes - quando se procura informações sobre intermediários potenciais através de clientes, por meio de levantamento formal ou informal;
- e) propaganda - anúncios em publicações técnicas;
- f) feiras comerciais - ao visitar uma convenção ou feira comercial, uma organização passa a ter acesso aos diversos membros do canal, reunidos em um mesmo local e período;
- g) outras fontes - demais fontes que podem servir para encontrar membros potenciais, tais como, câmaras de comércio, bancos, listas telefônicas classificadas, mala direta, banco de dados empresariais e *internet*.

Conforme Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 354-355), a distribuição de bens de consumo pode ser dividida em cinco níveis. Onde o que varia são os intermediários envolvidos. Os autores citam os seguintes níveis e seus conceitos:

- a) produtor > consumidor - não envolve intermediários (classificado como distribuição direta);
- b) produtor > varejista - grandes varejistas compram diretamente dos fabricantes;
- c) produtor > atacadista > varejista - canal convencional por ser o mais utilizado para aquisição de bens de consumo;
- d) produtor > agente > varejista - se utiliza agentes como intermediários para introdução no mercado varejista;
- e) produtor > agente > atacadista > varejista - os agentes contatam os atacadistas, que alcançam os varejistas, de grandes redes ou pequenas lojas.

Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 348) afirmam que todos os membros, ou seja, todos os intermediários do canal de distribuição são empresas comerciais

dispostas a prestar serviços que estejam relacionados com venda ou compra de um produto, ligando o produtor ao consumidor final.

A partir das teorias expostas sobre os membros de canais, realiza-se um estudo sobre os atacadistas e varejistas, pois se acredita que sejam os membros de maior relevância para o estudo do tema desta monografia.

4.4.2.3.1 Atacado

Segundo Czinkota (2001, p. 347), os atacadistas vendem aos varejistas, fabricantes e outros atacadistas. Eles operam de maneiras diferentes nos vários tipos de canais de distribuição, alguns fornecem ampla gama de produtos ou linha de produtos, há os que se especializam em vender somente a atacadistas e varejistas, e outros sequer tomam posse das mercadorias que vendem.

"Atacado envolve as atividades das pessoas ou dos estabelecimentos que vendem a varejistas e/ou outros compradores organizacionais para uso industrial, institucional ou comercial, mas não vendem muito para consumidores finais." (CZINKOTA, 2001, p. 348).

Os atacadistas devem ser definidos conceitualmente como organizações que vendem bens, produtos em geral, para revenda ou utilização industrial, conforme teoria de Rosenbloom (2002, p. 49).

Para Rocha e Christensen (1999, p. 132-133) têm-se o atacado tradicional e o atacado cooperativo. O primeiro atua organizando a compra do varejista ao mesmo tempo em que organiza as vendas do fabricante. Apresenta algumas atribuições básicas, tais como: formação de estoques e sortimento, financiamento, venda, transporte e armazenamento. Já o atacado cooperativo, segundo o mesmo autor, corresponde em uma organização de compras que atende grupos de pequenos varejistas, para que estes se beneficiem de descontos por volume na compra de mercadorias.

Porém, Czinkota (2001, p. 348-350) afirma que têm-se três tipos de atacadistas:

- a) filiais de vendas do fabricante - incluem pontos de venda, que trabalham com estoque completo, e os pontos de venda do fabricante, que não trabalham com estoques;

- b) atacadistas mercantis - empresas independentes que compram um produto do fabricante e revendem para outros fabricantes, atacadistas ou varejistas, mas não ao consumidor final. Proporciona economias de escala ao fabricante;
- c) agentes ou corretores - ajuda a reunir compradores e vendedores em potencial, mas não assume propriedade das mercadorias. Podem ou não ter a posse física do produto.

Rosenbloom (2002, p. 49) aborda exatamente estes três tipos de atacadistas como sendo os principais, porém a nomenclatura se dá de forma distinta aos atacadistas mercantis, chamando-os de tradicionais.

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 395-397) definem que há dois tipos principais de atacadistas, os negociantes e os agentes ou corretores. Dentro destes se estrutura subcategorias de atacadistas, onde cada uma apresenta tipos diferenciados de serviços e atividades. Segundo os autores, são os tipos de atacadistas e suas respectivas atribuições:

- a) negociantes atacadistas - possuem direito de propriedade sobre os produtos que oferecem;
- b) atacadistas de serviço completo - realizam todas as funções do canal de distribuição;
- c) atacadistas genéricos - vendem uma variedade de bens em diversas linhas de negócios distintas e sem relação umas com as outras;
- d) atacadistas especializados - vendem uma faixa estreita de produtos;
- e) atacadistas de função limitada - executam apenas algumas funções de distribuição;
- f) atacadistas consignadores - abastecem produtos em lojas de varejo, fornecem estoque inicial em consignação, verificam estoques e reabastecem lojas;
- g) atacadistas pague-leve - vendem seleção limitada de produtos e não fornecem transporte para os produtos vendidos;
- h) embarcadores diretos - operam com lotes grandes de mercadorias despachados diretamente da fábrica para o cliente, têm direito de propriedade sobre os lotes, assumem a responsabilidade pela carga depois

que ela deixa a fábrica, estendem o crédito, recolhem os pagamentos e incorrem em todos os custos de vendas necessários para garantir o atendimento aos pedidos;

- i) atacadistas volantes (ou ambulantes) - trabalham com um pequeno depósito e caminhões que transportam os bens até a loja varejista, onde os vendem em suas embalagens originais;
- j) agentes e corretores - não têm direitos de propriedade sobre os produtos;
- k) agentes ou representantes do fabricante - unidades comerciais que negociam compras e/ou vendas, mas não detêm direito de propriedade sobre os produtos;
- l) corretores - servem como mensageiros tanto para o comprador como o vendedor, não assumem riscos de propriedade, não se responsabilizam pela parte física dos produtos e não são vistos como representantes do comprador ou vendedor.

De acordo com a teoria de Czinkota (2001, p. 351), os atacadistas têm procurado renovação estratégica, e esta tem ocorrido em torno de três áreas: adoção da tecnologia, compromisso com o gerenciamento de qualidade total e adoção de uma filosofia de suporte de marketing.

No entanto, para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 398) os atacadistas precisam desenvolver dois tipos de estratégias de marketing: uma delas para atrair produtores que utilizem seus serviços, e a outra com o objetivo de aproximar-se de varejistas e compradores para vender os produtos. Ambas as estratégias se fazem necessárias para o sucesso do atacadista. A figura 3 expõe a localização do atacadista entre estas duas necessidades:

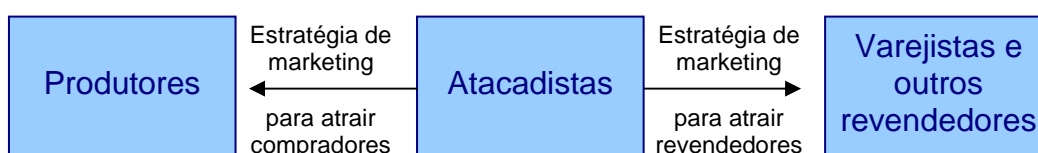


Figura 3 - Estratégias de marketing para atacadistas

Fonte: Churchill Jr. e Peter (2000, p. 398).

Em relação à figura 3, entende-se que os atacadistas apresentam duas dimensões distintas de relacionamento: os produtores e os varejistas (outros

revendedores). No entanto, para ambas as dimensões, cabe ao atacadista desenvolver uma estratégia de marketing atrativa.

Assim como os atacadistas, os varejistas também representam membros dos canais de distribuição. Desta maneira, varejo é o próximo tema desenvolvido.

4.4.2.3.2 Varejo

O autor Czinkota (2001, p. 330) afirma que o varejo representa a atividade final e as etapas necessárias para levar produtos em outros lugares e entregá-los nas mãos dos clientes, o varejista pode também prestar serviços ao mesmo. Kotler e Armstrong (2003, p. 336) concordam com a afirmação do autor (CZINKOTA), e acrescentam que os varejistas efetuam todas as atividades para a venda de mercadorias ou serviços aos consumidores finais, que utilizam estas mercadorias ou serviços para o seu uso pessoal.

Para Churchill Jr. e Peter (2003, p. 416-417) há vantagens que os varejistas oferecem, citam como exemplos às formas de pagamento a prazo com cartão de crédito, ambiente do local de compra agradável, bom atendimento aos consumidores, entre outras vantagens. Os autores definem ainda algumas atribuições dos varejistas, tais como:

- a) fazem os produtos chegarem aos consumidores finais;
- b) disponibilizam aos produtores e atacadistas mercadorias de forma eficiente;
- c) apresentam capacitação tecnológica moderna com informações mediante pesquisas de mercado;
- d) auxiliam na previsão de vendas, assumem riscos quando adquirem produtos;
- e) em alguns casos participam da distribuição física das mercadorias.

Churchill Jr. e Peter (2003, p. 418) conceituam ainda alguns tipos de varejo, divididos da seguinte forma:

- a) lojas de especialidade - ideal para clientes que buscam um produto específico ou desejam atendimento personalizado;
- b) lojas de departamento - oferecem variedade de linhas de produto, porém, com maior diversificação do que as lojas de especialidades;

- c) supermercados - possuem grande variedade de mercadorias, são líderes em frequência de clientes;
- d) lojas de conveniência - lojas menores com linha limitada de mercadorias de conveniência de grande rotatividade. Apresentam boa localização e flexibilidade nos horários de atendimento;
- e) superlojas - maiores do que os supermercados, sortimento de produtos e preços acessíveis dos produtos;
- f) matadores de categoria – grandes como hangares, oferecem variedade de uma linha específica, preços baixos e atendimento especializado;
- g) lojas de desconto - apresentam mercadorias comuns com preços baixos, têm como consequência uma margem de lucro pequena.

No entanto, Czinkota (2001, p. 334) aborda em sua teoria o chamado varejo sem lojas, que abrange:

- a) venda direta - representante de vendas vai até o cliente e demonstra pessoalmente o produto;
- b) marketing direto - campanhas de marketing feitas por vendedores, *e-mail*, telefone, correio, entre outros. O cliente efetua o pedido sem precisar ir até uma loja;
- c) pedidos por correio - cliente recebe através dos correios, catálogos, cartas ou folhetos;
- d) máquinas automáticas de vender - máquina que oferece um produto quando se insere cédulas, moedas ou fichas;
- e) compras eletrônicas - produtos são oferecidos e comprados via *internet*, com pagamento via cartão de crédito.

Acredita-se que além de estruturar o canal, definir seus fluxos e membros, tem-se ainda que gerenciar este processo e decidir estrategicamente algumas etapas, sendo então, este o tema da próxima seção.

4.4.2.4 Gerenciamento e decisões estratégicas de distribuição

Do Ponto de vista gerencial, Rocha e Christensen (1999, p. 129) expõem que o canal é definido como a organização externa negocial, gerenciada pela empresa

para atingir seus objetivos de distribuição. Esta rede externa tem como algumas de suas atribuições: negociar, comprar, vender e armazenar produtos.

Para Czinkota (2001, p. 305) o gerenciamento de canais corresponde a análise, planejamento, organização e controle dos canais de uma empresa. Pode ser um processo complexo em função dos aspectos envolvidos e frente às dificuldades provenientes do contexto organizacional (processos dentro de outras empresas independentes).

Czinkota (2001, p. 305-314) acrescenta que o gerenciamento de canais pode ocorrer através de duas perspectivas, a partir do produtor, olhando canal abaixo para o mercado, ou a partir do varejista, olhando canal acima até o produtor. A primeira perspectiva é a mais utilizada, e pode ser dividida em seis etapas:

- a) formular a estratégia do canal - conjunto de princípios pelos quais uma empresa procura atingir seus objetivos de distribuição para satisfazer seus clientes. Necessária para a organização ganhar sobre a concorrência uma vantagem sustentável por algum tempo;
- b) projetar a estrutura do canal - corresponde em desenvolver novos canais ou modificar os canais existentes. A empresa deve fixar os objetivos da distribuição, especificar as tarefas a realizar, considerar estruturas alternativas de canais e escolher uma estrutura ótima;
- c) selecionar os membros do canal - se divide em quatro etapas, que correspondem em desenvolver critérios de seleção, achar prováveis membros do canal, avaliar estes em relação a determinados critérios e converter os prováveis membros em membros efetivos;
- d) motivar os membros do canal - se refere às ações dos fabricantes para fazer com que os membros do canal implementem sua estratégia de canal, se oferece suporte aos membros do canal para ajudá-los a satisfazer suas necessidades e proporcionar liderança permanente;
- e) coordenar a estratégia de canal com o composto de marketing - reconhecer as relações entre os componentes do composto de marketing e procurar obter sinergia entre estes;
- f) avaliar o desempenho dos membros do canal – através da verificação se as estratégias do canal foram bem-sucedidas e os objetivos alcançados. Exige que o fabricante obtenha informações sobre os membros do canal.

Conforme Pipkin (2000, p. 53-54), algumas variáveis se faz necessário conhecer e avaliar para escolher o canal de distribuição mais adequado. Entre elas têm-se as características de:

- a) produto - todos os aspectos tangíveis (peso, volume, dimensão, quantidade, etc.) e intangíveis (preço, moda, sazonalidade, assistência técnica, etc.);
- b) empresa - experiência, competência e envolvimento da organização com o mercado internacional;
- c) consumidores - número, distribuição geográfica, renda, hábitos, estilo de compra e consumo;
- d) concorrentes - canais que pertencem aos concorrentes e as estratégias por eles utilizadas;
- e) intermediários - forças e fraquezas dos intermediários, frente ao transporte, armazenagem, propaganda, negociação, entre outras.

Segundo Richers (2000, p. 254-255) uma das principais decisões que a organização deve tomar referente ao sistema de distribuição é a amplitude de cobertura, que apresenta três alternativas de distribuição:

- a) intensiva - para produtos em massa. O produtor procura o máximo de pontos de vendas para inserção de seus produtos, em sua área de atuação;
- b) seletiva - situação intermediária entre a intensiva e a exclusiva. Produtor procura manter a concorrência entre vários distribuidores de sua marca, em uma área geográfica determinada, porém, sem provocar grande combate entre os lojistas;
- c) exclusiva - o produtor procura concentrar todas suas vendas em um só ponto, para tentar reduzir a concorrência intensiva de preços e intensificar sua marca.

“As decisões de distribuição refletem a habilidade do profissional de marketing para criar utilidades de lugar, momento e posse para os clientes.” (CZINKOTA, 2001, p. 43).

Ao finalizar os conceitos literários dos dois P's que representam o foco desta pesquisa, segue desenvolvimento dos outros dois componentes do *mix* de marketing: preço e promoção.

4.4.3 Preço

De acordo com a teoria de Kotler e Armstrong (2003, p. 263), o componente do *mix* de marketing, que corresponde ao preço significa a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter um produto. Representa um dos elementos de marketing mais flexíveis.

Os autores (2003, p. 263) acrescentam que há fatores internos e externos que determinam o preço dos produtos de uma empresa. Os fatores internos abrangem: os objetivos de marketing, a estratégia do *mix* de marketing, os custos e as considerações organizacionais. Já os fatores externos correspondem: ao mercado e demanda, custos, preços e ofertas da concorrência, demais fatores existentes no ambiente externo (economia, governo, preocupações sociais).

As necessidades do consumidor são o que definem se o mesmo está disposto a pagar ou não, o preço estipulado para um produto. Carnier (1989, p. 185) define que o preço irá influenciar na decisão do consumidor de acordo com o grau de desenvolvimento da política de marketing da organização e da necessidade de consumo do produto, por parte do mercado.

Há a pesquisa de preço que abrange a sua importância em seleção de marcas, assim como das políticas de preço, do apereçamento das linhas de produtos, e da elasticidade da demanda, explica o autor Malhotra (2001, p. 47), acrescentando que estes resultados dependem da quantidade de intermediários existentes no processo, dos canais de distribuição que deste participam e das características específicas do produto.

O que também depende destes fatores é a classificação do preço, que conforme Cobra (1985, p. 32), pode ser classificado como de fábrica, cliente, atacadista, varejista ou distribuidor, com desconto ou sem desconto, sendo este por quantidade ou condição de pagamento, entre outros.

Para conhecimento acrescenta-se a abordagem da teoria de Kuazaqui (1999, p. 68) que expõe que a venda de mercadorias abaixo do custo com o objetivo de conquistar fatias de mercado em um curto espaço de tempo, assim, como eliminar a concorrência chama-se *dumping*, e se trata de uma ação ilegal (suscetível de sanções comerciais se comprovadas).

Aperfeiçoado o produto, definido o processo de distribuição e estipulado o preço, deve-se estruturar uma maneira de se comunicar com os consumidores, para que estes tenham conhecimento do produto que a empresa oferece e sejam convencidos de que há valor neste para satisfazer suas necessidades. Esta responsabilidade corresponde ao último componente do *mix* de marketing. A promoção.

4.4.4 Promoção

Kotler e Armstrong (2003, p. 363-364) afirmam que tudo comunica algo aos consumidores, assim, este componente do *mix* de marketing refere-se à comunicação entre a organização e o consumidor, e se baseia em alguns recursos como propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto. De acordo com esta idéia, temos a teoria de Cobra (1985, p. 32), que descreve que a promoção engloba publicidade, relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal e o *merchandising*.

Seguem as ferramentas de promoção e seus conceitos, expostos mediante teoria de Kuazaqui (1999, p. 69):

- a) propaganda - constitui uma forma paga e profissional de divulgar os bens e serviços da organização, porém, o excesso pode gerar gastos desnecessários, além de poluição visual;
- b) promoção de vendas - representa incentivos de curto prazo, objetiva aumentar as vendas de uma mercadoria;
- c) venda pessoal - exposição verbal dos vendedores a potenciais clientes para vender os produtos, tem como objetivo principal criar relacionamentos com os consumidores;
- d) relações públicas - desenvolvimento de relações com públicos internos e externos, trata-se de uma forma estratégica de comunicação da empresa e de seus produtos, assim esta obtém publicidade favorável e desenvolvimento de boa imagem corporativa;
- e) marketing direto - contatos diretos com clientes alvo, com o objetivo de receber resposta imediata e cultivar os relacionamentos, os contatos podem

ser através de correios, *fax*, *e-mail*, *internet*, telefone, entre outras ferramentas.

O que demonstra qual dos recursos é ideal ser utilizado é a definição da idéia que se deseja que os consumidores visualizem e a qual destes recursos eles tem acesso com maior freqüência ou facilidade. Não sendo suficiente possuir algo a oferecer, é necessário fazer com que o mercado tenha conhecimento sobre os produtos ou serviços das organizações, define Carnier (1989, p. 221).

Mediante as teorias expostas sobre os quatro P's é possível perceber a importância do *mix* de marketing no processo, tendo seus componentes a responsabilidade de atuarem com eficiência e no tempo devido para atingir os objetivos definidos durante o planejamento estratégico.

Este trabalho visa propor uma estratégia para a internacionalização da CAC, por este motivo se faz importante conhecer princípios de segmentação mercadológica, tema que auxilia na definição da estratégia que a organização deve utilizar.

4.5 Segmentação mercadológica

Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 191), onde as necessidades e desejos dos consumidores são diferentes de uns para outros, existe à oportunidade de segmentação de mercado, sendo esta uma característica importante dos mercados modernos. A segmentação mercadológica corresponde ao processo de identificar e classificar grupos de consumidores e países mediante as características comuns existentes, defendem os autores Keegan e Green (1999, p. 199).

Novas formas de segmentação, para Porter (1996, p. 227) representam oportunidade para a criação de vantagem competitiva, porque a organização pode satisfazer as necessidades dos consumidores de melhor forma do que a concorrência ou melhorar a posição de seus custos relativos.

"Os segmentos originam-se das diferenças no comportamento dos compradores, bem como das diferenças na economia de suprir produtos ou compradores diferentes." (PORTER, 1996, p. 215). Segundo autor, o produto precisa possuir a atratividade essencial para os olhos do comprador, quando a organização

alcança este objetivo, esta apresenta vantagem competitiva mediante a concorrência; deve também haver diferenças nos produtos para diferentes consumidores, desta forma se dá à estratégia competitiva, que com a utilização do marketing, pretende atender às necessidades de acordo com os segmentos, mantendo a atratividade ideal nos produtos conforme a visão de cada mercado-alvo.

Além da atratividade dos produtos, há também a atratividade dos segmentos, a organização deve analisar esta para decidir onde competir. "A atratividade de um segmento é uma função de sua atratividade estrutural, do seu porte e crescimento, e da comunhão entre as capacidades de uma empresa e as necessidades do segmento". (PORTER, 1996, p. 235).

Porter (1996, p. 213-214) acrescenta que os segmentos envolvem cadeias de valores de compradores diferentes e cadeias de valores que a empresa precisa para dar-lhes um bom atendimento. A organização precisa saber onde competir e em que segmentos as estratégias de enfoque serão sustentáveis, frente ao risco de formação de barreiras entre segmentos. A segmentação do mercado tende a utilizar as atividades de marketing na cadeia de valores, identificar as necessidades e o comportamento de compra do cliente. Cabe salientar que novos desenvolvimentos em tecnologia estão modificando as regras de segmentação tradicionais.

"Em um mercado cada vez mais segmentado, nenhuma empresa poderá ter sucesso tentando ser tudo para todos. A firma deve selecionar um grupo de clientes, direcionar a sua oferta competitiva para este foco de valor e dominá-lo." (PIPKIN, 2000, p. 34). Para o autor (2000, p. 86) as organizações devem buscar inserir-se nos segmentos que apresentam altas taxas de crescimento e que se adequam aos recursos, capacidades e tecnologias da empresa.

Há a pesquisa de segmentação, que abrange a determinação da base de segmentação, o estabelecimento de potencial e sensibilidade do mercado para vários segmentos. Compõe ainda, a seleção de mercados-alvo, criação de perfis de estilo de vida, características demográficas, de mídia e de imagem do produto. Apresenta a teoria de Malhotra (2001, p. 47).

Os autores Hooley e Saunders (1996, p. 193-209) abordam que a base da segmentação pode ocorrer através das características básicas dos clientes, características das atitudes ou características comportamentais. As características básicas referem-se à idade, sexo, localização, faixa de renda, idade de término de

estudos, classe social, estilo de vida e estágio do ciclo de vida do cliente. Já as características de atitudes, verificam o que os clientes buscam ao consumir o produto, analisando suas percepções e preferências. Por fim, as características comportamentais representam a reação dos clientes frente às compras, consumo, comunicação e aos elementos do *mix* de marketing apresentados pela empresa.

A segmentação possibilita que a empresa vise mercados adequados às suas competências, e que crie dentro do mercado um nicho defensável. Pode ser baseada nos produtos ou serviços oferecidos ou nos mercados atendidos, conforme Hooley e Saunders (1996, p. 214-264).

Os autores (1996, p. 267-276) afirmam ainda, que assim que os segmentos forem identificados, a empresa deve avaliar as alternativas com base na atratividade do mercado e nos pontos fortes da organização frente ao segmento escolhido. Para isso, se faz necessário um estudo sobre alguns fatores:

- a) fatores de mercado - abrangem informações como tamanho do segmento, taxa de crescimento deste, estágio de evolução do setor, previsibilidade dos mercados, elasticidade e sensibilidade do preço, poder de barganha dos clientes e sazonalidade da demanda;
- b) fatores econômicos e tecnológicos - são representados pelas barreiras à entrada e saída no mercado, poder de barganha dos fornecedores, nível de utilização de tecnologia, investimento necessário e margens realizáveis;
- c) fatores competitivos - correspondem à intensidade e qualidade da concorrência, ameaça de substituição e grau de diferenciação;
- d) fatores ambientais – referem-se a exposição a oscilações econômicas, políticas e legais, ao grau de regulamentação, aceitabilidade social e ao impacto físico ambiental.

“Enquanto a segmentação identifica grupos homogêneos de clientes potenciais, a pesquisa de posicionamento mostra como estes clientes percebem os produtos e serviços concorrentes.” (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 237). Esta identificação do que os consumidores percebem nos produtos concorrentes auxilia a empresa a optar onde e de que forma se localizar. Para melhor entendimento sobre este processo, aborda-se o tema posicionamento mercadológico.

4.6 Posicionamento mercadológico

Segundo Hooley e Saunders (1996, p. 51), o posicionamento é o que declara onde a organização deve competir e de que modo atuar para isto. É desenvolvido para que as metas estabelecidas pela estratégia central sejam atingidas, selecionando os mercados-alvo adequados, utilizando os pontos fortes da organização e minimizando a exposição dos pontos fracos.

Para os autores (1996, p. 242) o processo para um posicionamento adequado abrange a determinação das dimensões da concorrência, as posições dos concorrentes e dos clientes, a decisão do posicionamento e o rastreamento da decisão, conforme demonstrado na figura 4:

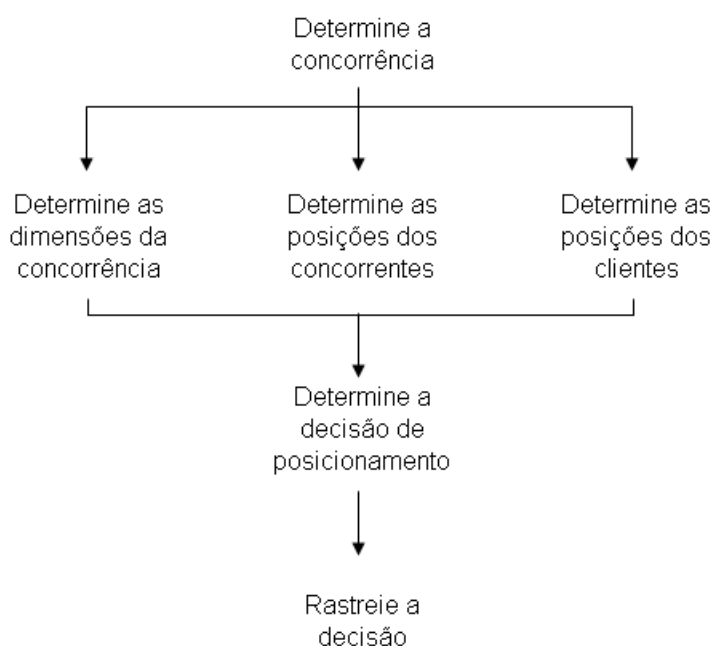


Figura 4 - Processo de pesquisa de posicionamento

Fonte: Hooley e Saunders (1996, p. 242).

Mediante a figura 4, entende-se que ao realizar uma pesquisa de posicionamento, a empresa precisa identificar seus concorrentes e o posicionamento utilizado por estes. A partir de então, verificar de que maneira os clientes enxergam esta atuação. Assim, cabe a organização determinar qual posicionamento utilizar para colocar-se a frente da concorrência.

De acordo com Kotler e Armstrong (2004, p. 190) a organização deve decidir em quais segmentos mercadológicos atuar. Posteriormente, deve analisar as posições que pretende ocupar, e assim definir a estratégia adequada para isto. Para os autores, o posicionamento do produto representa a maneira que os consumidores visualizam este produto frente aos da concorrência da empresa.

De maneira semelhante, Keegan e Green (2000, p. 324) defendem que posicionamento abrange uma estratégia de comunicação para fixar uma marca na mente dos consumidores. Devendo esta marca, se sobrepor às demais, em termos de características e benefícios oferecidos.

Conforme Hooley e Saunders (1996, p. 252-254), dentro do posicionamento se tem as posições genéricas, que representam alternativas amplas, sendo estas:

- a) posicionamento de consolidação - adotada por líderes de mercado ou não líderes com uma imagem forte;
- b) posicionamento latente - pode ser utilizado para estabelecer uma reputação;
- c) posição de testemunho - proporciona uma competição direta, mesmo que os concorrentes nem sempre sejam mencionados de forma explícita;
- d) posicionamento de participação - atraente para empresas menores, em um mercado de produto.

“Uma característica de muitos produtos bem sucedidos é a sua capacidade de manter suas posições ao longo de muitos anos, desenvolvendo assim uma identidade muito forte.” (HOOLEY; SAUNDERS, 1996 p. 255). O posicionamento competitivo da empresa é o que estabelece a implementação dos elementos do *mix* de marketing. Assim, apresenta responsabilidade significativa sobre o resultado da estratégia da organização.

“O posicionamento desempenha um papel central dentro do marketing, uma vez que descreve ao mercado como a empresa difere de seus concorrentes atuais e potenciais.” (PIPKIN, 2000, p. 33). Segundo o autor, o posicionamento de uma organização pode ser diferenciado mediante o país escolhido. Assim, a empresa precisa optar pelo tipo de vantagem competitiva que ofereça seus produtos satisfazendo o mercado consumidor. Para definição do posicionamento adequado deve-se considerar os potenciais clientes e as ofertas competitivas da concorrência.

“Posicionamento é a imagem que os clientes têm de um produto, especialmente em relação aos concorrentes”. (CZINKOTA, 2001, p. 43). Um posicionamento para ser considerado eficiente depende de alguns fatores, no entanto, o fato primordial é o posicionamento ter sido implementado no mercado-alvo adequado.

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 162), a segmentação mercadológica representa identificar e selecionar um ou mais mercados-alvos. Selecionados os mercados-alvo, a organização necessita direcionar os seus esforços de marketing para estes. Visto que representam o foco de consumidores que se deseja conquistar.

Há critérios básicos para determinar oportunidades em mercados-alvos, estes critérios são representados pelo tamanho do segmento, potencial de crescimento do mesmo, concorrentes, compatibilidade entre o segmento e os objetivos gerais da organização e a viabilidade de alcançar o mercado satisfatoriamente. Afirmam os autores Keegan e Green (1999, p. 207-208).

No entanto, Hooley e Saunders (1996, p. 52) definem que o mercado ideal precisa ser grande, apresentar crescimento, boas margens de contribuição, pouca pressão e rivalidade dos concorrentes, altas barreiras de entrada, baixas barreiras de saída, e que não seja vulnerável a eventos incontroláveis. "Todos os mercados estão em alguma medida, sujeitos a fatores externos incontroláveis, tais como as condições gerais da economia, legislação governamental e mudanças políticas." (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 52).

A empresa objeto deste estudo é de médio porte, portanto, se enquadra à teoria dos autores: "Para empresas de porte pequeno e médio, mercados pequenos e/ou estáticos, que não atraem concorrentes mais poderosos, podem ser mais atraentes." (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 52).

Frente ao foco da monografia ser a inserção da CAC no mercado agrícola argentino, se faz necessário obter conhecimento sobre o marketing internacional, pois se acredita que se não houverem estratégias planejadas de maneira adequada em relação a um novo mercado, os interesses da empresa objeto de estudo podem ser prejudicados.

4.7 Marketing internacional

Marketing internacional significa desenvolver atividades empresariais, projetadas para o planejamento, apreçamento e promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa, com direcionamento para consumidores em mais de um mercado, visando lucratividade. Definição abordada por Cateora e Graham (2001, p. 2).

Para Kuzaqui (1999, p. 196) marketing internacional representa o desempenho das funções de marketing envolvendo mais de um país. A sensibilidade às culturas estrangeiras e a ênfase na estratégia são as duas dimensões que se fazem importantes para o marketing internacional apresentar com eficiência.

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 504), há habilidades e conhecimentos que os administradores precisam ter, tais como: aprender novos idiomas, tratar com estranhos, lidar com moedas diferentes, enfrentar incertezas de ordem política e social, além de adaptar seus produtos às diferentes necessidades e expectativas dos consumidores.

Segundo Carnier (1989, p. 37), o marketing internacional em nossa nação deve ser desenvolvido com consciência. Estabelecer critérios mediante a avaliação dos recursos que o Brasil dispõe para enfrentar a competição internacional, analisar as inúmeras estratégias de ação frente aos problemas e limitações que se possui, e desenvolver estratégias que possam produzir resultados expressivos e consistentes em nossas atividades junto ao mercado externo. Pipkin (2001, p. 17) ressalta que se deve ter cuidado com o marketing internacional, pois o ambiente internacional apresenta variáveis incontroláveis, como políticas governamentais, leis, e competição.

Desta maneira, acredita-se ser importante um estudo sobre o ambiente de marketing internacional, tema desenvolvido a seguir.

4.7.1 Ambiente de marketing internacional

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 52-53), o ambiente produz tanto ameaças quanto oportunidades, assim, a empresa necessita analisar o ambiente

para fugir das ameaças e conquistar vantagens com as oportunidades. A realização de uma análise ambiental ocorre através da prática de rastrear as mudanças do ambiente que possam atingir uma empresa e seus mercados, afirmam os autores Churchill e Peter (2003, p. 26).

“As decisões devem ser tomadas em resposta a mudanças no ambiente interno (micro) e externo (macro) da empresa” (CZINKOTA, 2001, p. 43). O ambiente divide-se em microambiente e macroambiente, sendo estes, os próximos temas abordados.

4.7.1.1 Microambiente da empresa

Conforme Czinkota (2001, p. 43), o microambiente da organização corresponde às influências dos objetivos e recursos que a mesma apresenta. Enquanto os objetivos direcionam as decisões de marketing, os recursos colocam restrições nas atividades a serem realizadas.

Kotler e Armstrong (2003, p. 61) afirmam que o microambiente é formado pelo cliente, empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de consumidores, concorrentes e públicos, estes são componentes que representam forças próximas à empresa, influenciando na capacidade, e no desempenho que esta apresenta.

A conquista de novos mercados desejada pelas organizações só se torna possível se nestes houver clientes que apresentem necessidades que possam ser supridas pelo produto que se tem a oferecer. Inicialmente, uma abordagem dos clientes.

4.7.1.1.1 Clientes

Para Malhotra (2001, p. 71-72), o comportamento do cliente é um componente central do contexto ambiental, e os fatores que o influenciam são: número e localização geográfica dos compradores e não compradores, características demográficas e psicológicas, hábitos de consumo do produto, comportamento de consumo de mídia, reação a promoções, sensibilidade a preços, pontos de varejo preferidos e preferências do comprador.

Os autores Hooley e Saunders (1996, p. 139) definem que a empresa precisa ter conhecimento sobre quais são os clientes que constituem os mercados-alvo principais, descobrir o que proporciona valor a estes clientes e como aproximá-los dos produtos da empresa. Além disso, cabe a organização estabelecer como agirá para satisfazer os consumidores. Um estudo sobre o futuro do mercado-alvo deve ser realizado, para identificar possíveis mudanças dos clientes, novos clientes a serem conquistados e a maneira adequada para conquistá-los.

Além de identificar as necessidades e desejos dos consumidores, a empresa precisa fazer uma auto-análise, a fim de verificar se possui os recursos necessários para satisfazer estas necessidades e desejos.

4.7.1.1.2 Empresa

Uma organização necessita saber aonde precisa chegar para que obtenha sucesso, além de apresentar um conjunto geral de objetivos, tendo estes, que serem conhecidos por todos os indivíduos da empresa, e assim guiar os seus esforços, aborda Czinkota (2001, p. 44).

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 61-62), o ambiente interno da empresa é representado por grupos inter-relacionados ou por outros departamentos. Todos estes mencionados devem pensar no consumidor, além de trabalhar para oferecer valor e satisfação ao mesmo através dos produtos e serviços da organização.

Segundo Las Casas (1997, p. 57-66), “[...] as empresas são estruturadas por uma combinação de formas organizacionais em vez de utilizar apenas uma delas”. Segue algumas formas de organização de acordo com o autor:

- a) organização por funções - estruturada por departamentos onde há os executivos principais, que exigem certos resultados de suas equipes. As funções dos colaboradores são claras;
- b) organização por produto - empresas que se organizam para o marketing. Além das atividades da organização por função, existe um indivíduo responsável pelo planejamento e sucesso do desempenho de todos os produtos;
- c) gerência de marketing com base em regiões - adequada para quando a empresa opera em mercados heterogêneos que apresentam diferenças

quanto às exigências dos produtos. A gerência de marketing pode ser feita por zonas geográficas;

d) gerência de marketing com base em clientes - ideal para quando a organização atende diversos tipos de clientes (governo, varejo, atacado), exige da empresa tratamento diferenciado. Assim, se tem um responsável por cada tipo de cliente;

e) gerência de marketing com base em combinação de produtos e mercados - ideal para empresa que opera em mercados heterogêneos e possui vários produtos. Deve ter gerências de produto e mercado. O custo e a quantidade de chefes normalmente são elevados.

Quando se estuda a empresa, deve-se incluir a abordagem dos fornecedores, visto que estes representam uma das fontes iniciais do processo de marketing, impactando positiva ou negativamente nos objetivos da organização.

4.7.1.1.3 Fornecedores

Kotler e Armstrong (2003, p. 62) definem que os fornecedores fazem parte do marketing da organização. Agregam valor aos produtos oferecidos aos clientes porque são eles que oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens ou serviços.

Carnier (1989, p. 76) acredita que os fornecedores apresentam a posição adequada no processo para detectar problemas conjunturais na área econômica e de mercado, apresentando melhores condições de monitorar as atividades referentes aos suprimentos, que impactam nos custos finais dos bens ou serviços oferecidos.

Porém, Porter (1996, p. 128) afirma que as organizações dificilmente sabem o que procurar em um fornecedor, não percebendo todas as maneiras que este poderia reduzir os custos ou melhorar o desempenho da organização. Isto porque dificilmente os impactos indiretos que uma empresa sofre são observados, ganhando atenção somente os impactos diretos sobre a cadeia de valores.

Além dos fornecedores, há outros intermediários de marketing que impactam indiretamente no desempenho da organização. Conceitos sobre este na seção seguinte.

4.7.1.1.4 Intermediários de marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 62), os intermediários de marketing são todos aqueles que ajudam a organização a promover, vender e distribuir seus bens para os consumidores, podendo ser revendedores, empresas distribuidoras, agências de serviços de marketing ou financeiros.

Kotler e Armstrong (2003, p. 62) acrescentam que os intermediários de marketing correspondem aos responsáveis por ajudar a impulsionar as vendas, além de participar da distribuição dos produtos aos clientes. Os autores citam os seguintes intermediários:

- a) revendedores - representam canais de distribuição que auxiliam a organização a vender para aos consumidores;
- b) operadores logísticos - responsáveis por estocar e transportar produtos dos pontos de origem aos seus destinos;
- c) agências de serviços de marketing - auxiliam na definição de mercados e promovem os produtos, podem ser agências de propaganda, assessorias de imprensa ou consultorias de marketing;
- d) financeiros - efetuam transações financeiras ou realizam seguros contra riscos de compra e venda de bens, podem ser bancos, financeiras, seguradoras, entre outros.

Conforme já abordado a análise da concorrência é essencial para empresas que buscam vantagem competitiva, como os concorrentes fazem parte do microambiente de marketing, aborda-se este tema para agregar nas informações apresentadas anteriormente.

4.7.1.1.5 Concorrentes

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 63), a organização deve ganhar vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes frente aos consumidores. Os autores defendem que empresas pequenas podem desenvolver estratégias que lhes dêem taxas de retorno melhores do que as das grandes empresas.

No entanto, Carnier (1989, p. 77) define que os concorrentes são os principais responsáveis por inibir o fluxo de consumo dos produtos entre a empresa e o mercado. Quanto maior a incidência da concorrência, maior deve ser a dedicação da organização na administração do marketing.

Porter (1996, p. 196) afirma que há bons e maus concorrentes, o bom concorrente desafia a empresa a não ser complacente, e lhe dá a oportunidade de atingir um equilíbrio industrial estável e rentável sem guerra prolongada. Sendo o “mau” concorrente, o que não apresenta estas oportunidades.

Tem-se como ultimo fator do microambiente de marketing, os públicos, que correspondem a grupos que se relacionam com a organização, impactando nos resultados da mesma.

4.7.1.1.6 Públicos

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 63-65), a organização pode criar estratégias com foco nos públicos principais, assim como para seus mercados de clientes. “Um público consiste em qualquer grupo que tenha um interesse atual ou potencial na organização ou que possa causar um impacto em sua capacidade de atingir seus objetivos.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 63).

Ao finalizar o estudo do microambiente, pode-se evoluir para a identificação dos componentes do macroambiente. Este apresenta características incontrolláveis para a organização, tendo esta que se adaptar.

4.7.1.2 Macroambiente da empresa

Para Rocha e Christensen (1999, p. 275) a análise do ambiente externo serve para identificação de supostos básicos que devem ser utilizados como ponto de partida para o planejamento estratégico. A organização deve concentrar-se nos aspectos ambientais considerados críticos para o negócio. Desta forma a empresa possui condições de desenvolver um planejamento estratégico com o objetivo de preparar a empresa para mudanças ambientais que possam ocorrer.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 61), o macroambiente é constituído de forças maiores que afetam o microambiente, são os ambientes que dele participam: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural.

No entanto, Hooley e Saunders (1996, p. 23) afirmam que as mudanças no ambiente criam oportunidade para empresas inovadoras, ameaçando aquelas que fogem às novas estratégias e não tem sua visão voltada ao marketing, além de que, a tendência às mudanças aumenta constantemente.

"As estratégias mais bem-sucedidas sofrem uma erosão ao longo do tempo. Aquilo que foi um sucesso numa certa época, em um mercado, não pode garantir o sucesso no futuro ou em outros mercados". (HOOLEY; SAUNDERS, 1996, p. 24). Acredita-se que o motivo da estratégia mostrar bons resultados ou resultados fracassados se dá frente às mudanças no ambiente.

Desta maneira, para inserção em novos mercados, se faz necessário um estudo no mercado-alvo sobre cada ambiente (demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural). A seguir, ambiente demográfico.

4.7.1.2.1 Ambiente demográfico

De acordo com Cobra (1985, p. 45), o estudo deste ambiente é que demonstrará as taxas de natalidade e mortalidade, idade da população, índice de pessoas casadas e que trabalham fora, migração e crescimento populacional anual e educação. E com base nestas informações, conclusões podem ser elaboradas, como por exemplo: quando a taxa de crescimento da população está alta, e há uma concentração de renda, certamente haverá problemas sociais no país.

"O ambiente demográfico é de grande interesse para os profissionais de marketing, isso porque ele envolve pessoas, e pessoas constituem mercados". (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 65). O estudo deste ambiente trás características dos consumidores em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação, entre outros.

Segundo Porter (1996, p. 224), muitos aspectos da demografia são considerados importantes: tamanho da família, renda, saúde, religião, sexo, nacionalidade, ocupação, faixa etária, presença de mulheres trabalhadoras, classe

social, entre outros. Além de demonstrar a sensibilidade do consumidor ao preço e os atributos desejados ao produto a ser oferecido.

As características demográficas dos clientes expõem informações básicas sobre este, porém, são de suma importância para empresas em busca de expansão. Mediante as informações do ambiente demográfico se realiza um dos métodos mais populares de segmentação de mercados, definem os autores Hooley e Saunders (1996, p. 194-195).

Entende-se que o ambiente demográfico traz informações básicas sobre os consumidores. Porém, o que define o perfil destes é o que se encontra ao redor, como por exemplo, a economia da região. Desta forma, a próxima seção aborda o ambiente econômico.

4.7.1.2.2 Ambiente econômico

Conforme Malhotra (2001, p. 72), o ambiente econômico influi na disposição dos consumidores e das empresas em gastar em itens de preços mais elevados. Este ambiente abrange poder de compra, renda bruta, renda disponível, renda discricionária, preços, poupanças, disponibilidade de crédito e condições econômicas gerais.

De acordo com Carnier (1989, p. 77-78), a identificação de clientes potenciais em um mercado, varia de acordo com as riquezas do mesmo e da distribuição de renda na região. Outros fatores como nível de poupança e grau de endividamento também se deve levar em consideração.

O ambiente econômico consiste em fatores que influenciam no poder de compra, no consumo dos mesmos, e na observação de que o nível e a distribuição de renda variam de país a país, teoria exposta por Kotler e Armstrong (2003, p. 72).

Para Cobra (1985, p. 42) quando ocorrem mudanças econômicas em alguma parte do mundo, todos os países deste são atingidos. Assim, empresas devem posicionar seus produtos dentro de objetivos realistas e estarem aptas a novas estratégias.

Assim como as mudanças econômicas preocupam as organizações de todos os países, têm-se também as mudanças naturais que impactam nas atividades

comerciais destas. Principalmente nas voltadas ao segmento agrícola, ao qual a monografia se refere. Desta forma, o ambiente natural representa o próximo tema.

4.7.1.2.3 Ambiente natural ou ecológico

Segundo Mowen e Minor (2003, p. 26-27), há aspectos relevantes no ambiente natural ou ecológico, tais como os tipos de matéria prima disponíveis, poluição, fenômenos climáticos, entre outros que da mesma maneira, influenciam o comportamento do consumidor.

O estudo sobre este ambiente, engloba informações referentes à exploração ambiental, recursos e matérias primas, energia, poluição e controle governamental. Afirma Cobra (1985, p. 47-48).

Kotler e Armstrong (2003, p. 73) ressaltam que os profissionais de marketing devem estar atentos à escassez de matéria prima (ar e água), aos recursos renováveis (florestas e alimentos) e aos recursos não renováveis (carvão, petróleo e outros minerais).

Entende-se que o ambiente natural apresenta modificações constantes, tendo as empresas que se adaptarem. No entanto, há outro fator que vem afetando a vida das pessoas e das organizações de um modo geral, a tecnologia. Assim, o ambiente tecnológico é desenvolvido a seguir.

4.7.1.2.4 Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico é de importância relevante, visto as mudanças que apresenta, podendo influenciar de maneira drástica o estilo de vida dos clientes e também servir como fonte de idéias para novos produtos, conforme Mowen e Minor (2003, p. 27).

De acordo com Cobra (1985, p. 48-49), os países sem tecnologia estão dependentes economicamente, já que o mundo respira tecnologia. Assim, quem não cria tecnologia, acaba importando esta.

Assim, o ambiente tecnológico talvez represente a força mais significativa, muda rapidamente e gera novos mercados e oportunidades, substituindo as

tecnologias antigas, o que deve receber uma atenção cautelosa e uma ação segura, definem Kotler e Armstrong (2003, p. 74-75).

De forma semelhante à tecnologia, a política também requer atenção das empresas, pois, quando ocorrem relações entre países, uma intermediação do governo é inevitável, sendo este quem estabelece as leis e regras. Portanto, um estudo sobre o ambiente político é fundamental.

4.7.1.2.5 Ambiente político

“O ambiente político consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afetam e limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 75). Os autores (2004, p. 75) citam que os governos tendem a criar um conjunto de leis que restringem os negócios. Justificando estar fazendo o bem da sociedade como um todo.

Todos os países são atingidos quando ocorrem mudanças políticas em alguma parte do mundo, afirma Cobra (1985, p. 42). Já para Carnier (1989, p. 78-79) as leis e outros instrumentos legais podem inibir ou incentivar a comercialização de certos bens e serviços, além de evitar a deslealdade de concorrência e preços abusivos.

No macroambiente se tem ainda o ambiente cultural, que assim como os demais, afeta na maneira como os consumidores vivem e se comportam.

4.7.1.2.6 Ambiente cultural

De acordo com Pipkin (2000, p. 23-24), as características culturais dos consumidores causam impacto nos preços, nas promoções, nos canais de distribuição, nos produtos, entre outros fatores como embalagens e estilos. A cultura do mercado alvo é representada pelo conhecimento, opiniões, idéias, artes, leis, costumes, tradições e hábitos que as pessoas possuem ou apresentam. “A adaptação dos esforços de marketing a determinada cultura é um dos principais ajustamentos que uma organização deve realizar, para que atinja suas metas empresariais em um mercado externo.” (PIPKIN, 2000, p. 23).

Para Cobra (1985, p. 46-47) o sistema cultural é um dos ambientes mais importantes, visto que é a cultura que permeia e alimenta a tecnologia, a economia e

a política. Assim, os produtos e serviços devem adequar-se à cultura que os indivíduos da região seguem.

Kotler e Armstrong (2003, p. 76-77) afirmam que as pessoas possuem valores e crenças centrais e secundárias, as centrais são as passadas de pais para filhos e considera-se quase impossível um profissional de marketing conseguir mudar a concepção destas pessoas. Já as secundárias são mais abertas a mudanças, desta forma, os profissionais podem argumentar para demonstrar uma nova concepção, que traga vantagens à organização.

Uma vez que a empresa objeto de estudo pretende buscar novos mercados de atuação, se torna relevante elaborar um estudo sobre o tema que diz respeito à internacionalização, tema que demonstra o caminho que as organizações devem seguir para expandir sua área de atuação aos territórios estrangeiros.

4.8 Internacionalização

Mediante a teoria de Kotler e Armstrong (2003, p. 504-506), o comércio internacional está explodindo, fazendo com que as empresas sem perspectiva de expansão corram riscos, não tendo a chance de entrar em novos mercados, além de arriscar perder mercado em seu próprio país, para talvez, organizações estrangeiras. Para atuar com o marketing internacional, a organização deve anteriormente, avaliar o ambiente global, decidir se ingressa ou não no mercado internacional, optar em que mercados ingressar, e como ingressar, qual programa de marketing global a ser utilizado e planejar a organização para o marketing global. Kotler e Armstrong acrescentam:

Cada país tem suas características exclusivas que precisam ser compreendidas. A receptividade de uma nação a diferentes produtos e serviços e sua atratividade como mercado para empresas estrangeiras dependem de seus ambientes econômico, político-legal e cultural. (2003, p. 510).

Para Rocha (2003, p. 30), a internacionalização representa um processo em evolução de envolvimento com trâmites internacionais. Há a internacionalização “para dentro”, que se realiza através de importação, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. E tem-se também, a internacionalização “para fora”, que ocorre através

de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior.

De acordo com Minervini (2001, p. 93), as organizações que analisaram sua capacidade de internacionalização e enxergam a exportação como uma estratégia que trará vantagens para competir, podem começar a exportar. A exportação representa uma atividade de longo prazo, não devendo ser realizada quando o mercado interno está em crise.

Esta explosão no mercado internacional mencionada na teoria de Kotler e Armstrong, representa uma das razões pela qual a CAC almeja a expansão de sua atuação. A opção pelo mercado a ingressar está concluída, a Argentina. Depois de estudado o conceito de internacionalização, precisa-se avaliar quais estratégias são adequadas para tal processo. Desta maneira, na próxima seção aborda-se o tema estratégias de internacionalização.

4.8.1 Estratégias de internacionalização

Segundo Minervini (2001, p. 93), sendo uma atividade de médios e longos prazos, a exportação não deve ser realizada como forma de salva-vidas ou válvula de escape, assim, o autor define que estão aptas a começar a exportar, empresas que avaliaram sua capacidade de internacionalização e têm a exportação como estratégia focada na melhoria da competitividade. Estas organizações devem estar comprometidas com a qualidade, criatividade e profissionalismo.

No entanto, Pipkin (2001, p. 54) define que as organizações possuem um conjunto de estratégias de inserção nos mercados internacionais. A escolha da estratégia deve ocorrer mediante algumas dimensões, tais como: os recursos e as capacidades da empresa; as saídas de capital para investimento por parte da organização; o aumento dos riscos que a administração terá assumir; o nível de controle sobre o processo e o potencial de lucro para cada alternativa de inserção.

Pipkin (2000, p. 54-61) defende que as organizações possuem diversas alternativas estratégicas e frente à análise de diversas dimensões opta-se pela mais adequada. As estratégias para ingressar em novos mercados podem ser visualizadas em um contínuo, desde a exportação até o investimento externo direto, conforme o autor são elas:

- a) exportação indireta - quando intermediários independentes participam, não apresenta necessidade de grandes investimentos, sendo os riscos da empresa, menores. A organização possui, porém, pouco controle sobre o processo de exportação, reduzindo o potencial de retorno sobre seus investimentos;
- b) exportação direta - sem a utilização de intermediários independentes. A organização nesta modalidade possui maior controle sobre o processo e o mercado, eleva seus riscos frente aos investimentos que se fazem necessários, porém, a possibilidade de retorno é maior;
- c) licenciamento - apresenta riscos pequenos, porém, é a modalidade menos lucrativa. Trata-se de um acordo entre licenciador (transfere o direito) e licenciado (adquire o direito) para utilização de tecnologias, processo de produção, marcas, consultorias e assistência comercial, mediante o pagamento de *royalties*. Quem transfere o direito tem pouco controle sobre quem o adquire;
- d) *franchising* - forma de licenciamento, maneira mais rápida de entrar em um novo mercado. O franqueador participa com um pacote padrão de produtos, sistemas e gerenciamento, enquanto o franqueado possui o conhecimento, capital e envolve-se pessoalmente no gerenciamento;
- e) alianças estratégicas - quando duas ou mais organizações se unem cooperando entre si para alcançar um objetivo comum. Possibilita alavancar recursos escassos com investimentos e riscos menores;
- f) *joint ventures* - relacionamento colaborativo para reduzir riscos políticos e econômicos dos parceiros, apresentando riscos menores para entrada em mercados com barreiras legais ou culturais;
- g) investimento externo direto - fabricação dos produtos no mercado externo. A organização possui contato com governo, clientes, fornecedores e distribuidores. Custos muito altos.

A seguir, estudo sobre cada uma das sete estratégias, para melhor entendimento da pesquisadora e dos leitores da monografia.

4.8.1.1 Exportação indireta

Conforme Cateora e Graham (2001, p. 36), as exportações indiretas ocorrem quando a organização vende seus produtos para empresas localizadas no mercado interno e estas exportam os produtos adquiridos futuramente. Pipkin (2003, p. 72) esclarece que as organizações compradoras, que exportarão os produtos, utilizam os serviços de intermediários ou de importadores estrangeiros instalados no país de origem das exportações. Desta maneira não precisam investir muito e minimizam riscos.

Kotler e Armstrong (2004, p. 517) realçam que a empresa pode iniciar operando através da exportação indireta, e posteriormente passar a utilizar a exportação direta, controlando o processo de exportação de seus produtos. Apresenta-se desta maneira, a exportação direta na próxima seção.

4.8.1.2 Exportação direta

Para Pipkin (2003, p. 73) a exportação direta ocorre quando a organização passa a realizar suas exportações sem utilizar os serviços de intermediários independentes. Nesta fase os investimentos e os riscos se tornam maiores, porém o retorno dos custos aplicados é maior do que na exportação indireta.

Os autores Kotler e Armstrong (2004, p. 517-518) também abordam que o investimento e o risco que a exportação direta apresenta são maiores, assim como seu retorno potencial. A organização pode praticar esta modalidade de exportação de diferentes formas:

- a) criar um departamento de exportação interna;
- b) adaptar uma filial de vendas no exterior;
- c) realizar exportações através de distribuidores radicados no exterior, sendo que estes distribuidores adquirem os produtos e ostentam a titularidade sobre eles;
- d) por meio de agentes radicados no exterior que vendem as mercadorias em nome da organização.

De acordo com Minervini (1997, p. 195), esta modalidade de exportação apresenta vantagens devido ao amplo conhecimento do mercado, autoridade na escolha dos colaboradores, domínio sobre o controle das vendas e das estratégias de produto, preço e distribuição.

Expostas as teorias sobre as exportações indiretas e diretas, aborda-se a seguir, o licenciamento, que também representa uma estratégia de internacionalização.

4.8.1.3 Licenciamento

Keegan e Green (1999, p. 254) definem licenciamento como um acordo contratual onde a empresa licenciadora disponibiliza algum bem para a empresa licenciada. Através da troca de *royalties*, taxas de licenciamento ou outra forma de remuneração. Empresas que possuem tecnologias avançadas, *know-how* ou forte imagem de sua marca podem utilizar acordos de licenciamento para aumentar sua rentabilidade com pouco investimento.

Segundo Kotler e Armstrong (2004, p. 518) o licenciamento representa a forma mais simples para uma organização entrar no mercado internacional, a mesma efetua contrato com um licenciado no mercado externo. Assim, mediante uma taxa ou *royalties* o licenciado adquire o direito de utilizar o processo de fabricação, patente, marca registrada, técnica comercial ou outro item de valor da empresa licenciada. Por isto a organização licenciadora consegue entrar no mercado com pouco risco e o licenciado capta a capacidade de produção, um produto ou nome conhecido sem precisar iniciar da estaca zero.

Além das estratégias abordadas se tem também como estratégia de internacionalização a constituição de *joint ventures*, apresentada na seção seguinte.

4.8.1.4 Joint venture

Para Kotler e Armstrong (2004, p. 518) *joint venture* é uma união entre organizações estrangeiras com o objetivo de produzir ou comercializar produtos ou serviços, criando assim uma organização local da qual se compartilha a propriedade e o controle. Esta modalidade de *joint venture* algumas vezes é utilizada por razões

políticas ou econômicas, pois a organização pode não apresentar recursos financeiros, físicos ou administrativos disponíveis para investir. Há também casos onde o governo do país estrangeiro define que a propriedade conjunta é condição para ingressar no mercado. Os mesmos autores (2004, p. 519) abordam que a *joint venture* apresenta algumas desvantagens, fazendo a empresa enfrentar alguns riscos, que podem ser:

- a) restrição ou desvalorização da moeda;
- b) mercados em declínio;
- c) mudanças no governo;
- d) discordância entre os aliados.

As *joint ventures* representam um meio de reduzir os riscos políticos e econômicos das empresas parceiras do empreendimento, e fornecem menos riscos de ingresso em mercados que possuem barreiras legais e culturais para aquisição de uma organização já existente, define Pipkin (2001, p. 21).

O objetivo desta modalidade é expandir investimentos, internacionalizar a organização, aumentar o *know-how* e reduzir investimentos, se dedicando à atividade definida na missão da empresa, conforme abordado por Kuazaqui (1999, p. 87).

Nas estratégias de internacionalização para ingresso de uma organização em um novo mercado, tem-se ainda o investimento direto, a seguir.

4.8.1.5 Investimento direto

Segundo os autores Keegan e Green (1999, p. 128), o investimento direto exige comprometimento maior de capital e trabalho gerencial. No entanto, apresenta o meio mais completo para participar de um mercado, onde a organização passa a ter o controle acionário, tendo assim grandes chances de conseguir uma expansão rápida, maior controle e lucro.

Kotler e Armstrong (2004, p. 519) defendem que o investimento direto resulta em um maior envolvimento da empresa no mercado estrangeiro escolhido. Quando esta organização apresenta experiência na exportação e mercado-alvo extenso, as instalações de montagem, ou a produção no exterior trazem fatores positivos, já que

a organização pode reduzir custos de mão-de-obra ou de matérias-primas, adquirindo-as mais baratas. Esta modalidade traz também incentivos aos investimentos externos, sendo estes, oferecidos pelo governo local, além de economia nos transportes e ganhos na imagem da empresa no país por gerar empregos. Frente a estes fatores se desenvolve um relacionamento intenso com o governo, clientes, fornecedores locais e distribuidores, facilitando a adaptação dos produtos da organização no mercado estrangeiro.

5 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo expor o método utilizado para a elaboração desta pesquisa científica. Segundo Roesch (1999, p. 39-40), a metodologia determina a maneira pela qual se busca atingir os objetivos específicos do trabalho, portanto, apresenta importância significativa.

Apresenta-se este capítulo com quatro etapas. Primeiramente se expõe o tipo de estudo. Na segunda etapa informa-se a área da empresa explorada e o participante que concedeu informações para desenvolver o trabalho. Após, se demonstra qual a maneira utilizada para coletar as informações necessárias. E na quarta etapa se descreve a forma de análise dos dados coletados.

5.1 Caracterização do tipo de estudo

O trabalho visa fornecer a pesquisadora um conhecimento mais abrangente sobre o tema em questão, sendo este por parte da mesma ainda insuficiente. Os dados obtidos na presente pesquisa podem ser classificados como qualitativos, estruturando as informações, codificando-as e analisando-as. Alternativa escolhida mediante a teoria de Roesch, que cita:

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir um intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos. (1996, p. 146).

Além de qualitativa, a monografia utiliza o método classificado como exploratório, já que objetivo é propor estratégias de produto e distribuição para a empresa CAC (Comercial Agrícola Canoense) inserir-se no mercado argentino. “A

investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” (VERGARA, 1998, p. 45).

Vergara (2003, p. 47) define que uma pesquisa onde há a exposição de dados é nomeada como descritiva. Desta forma, se classifica este trabalho como descritivo, visto que apresenta dados da empresa objeto, assim como do mercado alvo escolhido.

A metodologia utilizada para a pesquisa ocorre de maneira bibliográfica, documental e de campo, classificação baseada na teoria de Vergara (2003, p. 48-49). Informações sobre cada uma das pesquisas realizadas:

- a) documental - refere-se aos dados coletados em relatórios e documentos disponibilizados pela CAC;
- b) bibliográfica - origina-se de consultas em livros, revistas e diversos tipos de materiais publicados que abordam o tema da monografia;
- c) de campo - ocorre através de questionário pré-estruturado e aplicação deste em 3 entrevistas pessoais com o proprietário da organização.

5.2 Delineamento da área alvo de estudo e sujeito da pesquisa

A empresa objeto desta pesquisa científica é a CAC (Comercial Agrícola Canoense), como já exposto anteriormente. A área alvo do estudo refere-se à CAC como um todo, visto que se trata de uma organização de pequeno porte, onde não existe um departamento específico para o marketing, sendo o dono da empresa o responsável pela administração, pelas vendas e pela busca de novas alternativas estratégicas.

O sujeito da pesquisa, ou seja, o participante da mesma é o proprietário da organização, Flavio de Oliveira, que representa o maior interessado na expansão da mesma, além de deter informações pertinentes para o trabalho.

5.3 Coleta de dados

Buscou-se para esta monografia dados primários e secundários. Os dados primários referem-se aos adquiridos pela pesquisadora, enquanto os dados

secundários são aqueles já coletados, tabulados, ordenados ou analisados e se encontram à disposição dos interessados, segundo o autor Mattar (1997, p. 135).

No que diz respeito aos dados primários, realizou-se uma conversa informal entre a pesquisadora e o proprietário da CAC, onde os objetivos do trabalho foram discutidos e validados por ambos. Assim, foi pré-estruturado um questionário, sendo este aplicado ao dono da empresa através de três entrevistas individuais em profundidade, onde as questões pré-estabelecidas serviram como base para novas discussões. A aplicação do roteiro de entrevistas precedeu com sucesso, corresponde a 27 perguntas que passaram por uma pré-avaliação pela orientadora da pesquisa antes de sua aplicação.

Já os dados secundários obtiveram-se em livros de administração, estratégias e marketing, revistas especializadas em comércio exterior e competitividade, além de sites na *internet* para buscar informações sobre o macroambiente argentino, seu mercado atual, agricultura mundial, relações comerciais internacionais, assim, como outros assuntos pertinentes ao trabalho.

5.3.1 Roteiro de entrevistas

Conforme já colocado, o questionário pré-estruturado foi dividido em três partes e serviu como base para novas discussões que surgiram no decorrer da entrevista. O roteiro sugerido foi aplicado de forma bem sucedida, visto que ambas as partes (proprietário CAC e pesquisadora) apresentam interesse na realização desta monografia. No primeiro momento abordou-se o microambiente de marketing, com questionamentos voltados às informações da empresa, quadro 1:

Quadro 1 - Roteiro referente ao microambiente de marketing

Tema	Roteiro	Referencial Bibliográfico
Clientes	Quem são os clientes da CAC e como se caracteriza o comportamento destes?	Kotler e Armstrong (2003, p. 63) Malhotra (2001, p. 71-72) Hooley e Saunders (1996, p. 139)
Empresa e sua organização interna	Como está estruturado o ambiente interno da organização?	Kotler e Armstrong (2003, p. 61-62) Czinkota (2001, p. 44) Las Casas (1997, p. 57-66)
Fornecedores	Quem são os fornecedores da	Kotler e Armstrong (2003, p. 62)

	empresa?	Porter (1996, p. 128) Carnier (1989, p. 76)
Intermediários de marketing	Quem são os intermediários de marketing da CAC?	Kotler e Armstrong (2003, p. 62)
Concorrentes	Quem são os concorrentes da organização e como se caracteriza o comportamento destes?	Kotler e Armstrong (2003, p. 63) Porter (1996, p. 196) Carnier (1989, p. 77)
Públicos	Há grupos com interesse na empresa ou que causem impactos em sua performance? Que grupos são estes?	Kotler e Armstrong (2003, p. 63-65)

Fonte: Autoria própria, 2007.

Na segunda entrevista optou-se por identificar a maneira de atuação da CAC frente aos seus concorrentes, quadro 2:

Quadro 2 - Roteiro referente à competitividade

Tema	Roteiro	Referencial Bibliográfico
Análise de concorrência	Quem é o maior concorrente da CAC? Quais estratégias competitivas este concorrente utiliza? Quais as forças que este concorrente apresenta? Quais as fraquezas que este concorrente apresenta?	Kotler e Armstrong (2003, p. 486) Hooley e Saunders (1996, p. 164-166) Porter (1996, p. 188)
Identificação das características da empresa frente à concorrência	Que forças a CAC apresenta frente à concorrência e ao mercado? Que fraquezas a empresa apresenta frente à concorrência e ao mercado?	Kotler e Armstrong (2003, p. 61-62) Kotler e Armstrong (2003, p. 488) Porter (1996, p. 2)
Estratégias competitivas genéricas	Quais estratégias competitivas genéricas que a organização utiliza atualmente?	Porter (1996, p. 21-22)

Fonte: Autoria própria, 2007.

Por fim, a última etapa refere-se às estratégias do *mix* de marketing utilizadas pela organização, principalmente as voltadas a produto e distribuição. Além de buscar conhecer as expectativas da organização frente a possível internacionalização, quadro 3:

Quadro 3 - Roteiro referente ao mix de marketing e internacionalização

Tema	Roteiro	Referencial Bibliográfico
Posicionamento do produto	<p>Qual tipo de posicionamento a CAC utiliza em seus produtos?</p> <p>Como os consumidores julgam a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa?</p>	<p>Czinkota (2001, p. 210) Keegan e Green (1999, p.324)</p> <p>Czinkota (2001, p. 210) Keegan e Green (1999, p.324) Cobra (1985, p. 31)</p>
Padronização x Customização dos produtos	A CAC atua como especialista em determinada linha de produtos ou diversifica conforme a demanda do mercado?	<p>Czinkota (2001, p. 91) Pipkin (2000, p. 43-51) Rocha e Christensen (1999, p. 88)</p>
Decisões estratégicas de produtos	<p>Quais estratégias a empresa utiliza nos produtos que oferece?</p> <p>Para suas operações atuais, a organização utiliza marca própria?</p> <p>Qual o objetivo das embalagens utilizadas nos produtos oferecidos pela CAC?</p>	<p>Kotler e Armstrong (2003, p. 211) Rocha e Christensen (1999, p. 88)</p> <p>Kotler e Armstrong (2003, p. 212) Czinkota (2001, p. 230) Rocha e Christensen (1999, p. 93)</p> <p>Kotler e Armstrong (2003, p. 218) Rocha e Christensen (1999, p. 88)</p>
Estratégias de distribuição	<p>Como funciona o processo de distribuição, desde a empresa até o consumidor?</p> <p>Como se caracterizam os canais de distribuição da CAC frente aos da concorrência?</p>	<p>Kotler e Armstrong (2003, p. 310) Carnier (1989, p. 81) Cobra (1985, p. 31-32)</p> <p>Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 351)</p>
Membros dos canais de distribuição	Quem são os membros dos canais de distribuição?	<p>Rosenbloom (2002, p. 202) Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 348)</p>
Preço dos produtos	Quais os critérios utilizados para	Kotler e Armstrong (2003, p. 263)

	<p>estipular o preço dos produtos que a empresa oferece?</p> <p>Como a organização classifica o preço dos seus produtos mediante aos de sua concorrência?</p>	Malhotra (2001, p. 47)
Comunicação aos clientes	Que tipo de publicidade a CAC utiliza para comunicar-se com os seus consumidores?	Kotler e Armstrong (2003, p. 363-364) Kuazaqui (1999, p. 69)
Dimensões para internacionalização	<p>Quais expectativas a empresa possui com a realização de sua internacionalização?</p> <p>Em algum momento a organização avaliou sua capacidade de internacionalização?</p>	<p>Kotler e Armstrong (2003, p. 504-506)</p> <p>Rocha (2003, p. 30)</p> <p>Minervini (2001, p. 93)</p> <p>Minervini (2001, p. 93)</p> <p>Pipkin (2000, p. 54-61)</p>

Fonte: Autoria própria, 2007.

5.4 Análise de dados

Conforme Vergara (1998, p. 56-57) o plano de análise de dados corresponde em explicitar para o leitor a maneira utilizada para tratar os dados a coletar. Além de justificar o tratamento escolhido. Gil (1999, p.165) define que três etapas devem ser realizadas para a análise dos dados, são estas respectivamente: pré-análise, exploração e tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Na etapa referente à pré-análise, exploração e tratamento, o importante são os dados sobre a CAC, adquiridos através de documentos da mesma e das três entrevistas realizadas, assim como as informações sobre a Argentina, obtidas mediante consultas à sites na *internet*. Mediante estes dados e informações utilizou-se a teoria exposta no capítulo quatro (referencial teórico) para interpretar em que realidade a organização e o mercado argentino se encontram. A partir de então, aprofundou-se a busca dos dados mais relevantes, validando-os e desenvolvendo-os no trabalho.

Desta maneira, são desenvolvidos os temas necessários para a pesquisa, tratando-os de maneira qualitativa, e buscando alcançar os objetivos específicos da monografia, na mesma ordem que estes foram descritos.

Na interpretação de dados, caracteriza-se o macroambiente da Argentina para ser possível visualizar as oportunidades e ameaças deste país. Da mesma forma, caracteriza-se a CAC, empresa objeto de estudo, para identificar seus pontos fortes e fracos. Assim, são interpretados os dados para ser possível realizar propostas de produto e distribuição.

Além disso, são utilizados quadros com os dados estruturados, para facilitar a visualização das informações e permitir interpretações e conclusões.

6 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO ARGENTINO

Este capítulo visa abordar fatores importantes sobre a Argentina, com foco nas informações de relevância para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, optou-se por apresentar os dados referentes ao macroambiente deste país, sendo a análise deste o que servirá como ponto de partida para o planejamento estratégico da CAC, segundo a teoria, já apresenta, de Rocha e Christensen (1999, p. 275).

Utiliza-se a mesma ordem das seções referentes ao macroambiente, apresentadas no referencial teórico, para expor as informações relevantes sobre a Argentina. Acrescenta-se nesta estrutura, porém, estudo sobre as dimensões comerciais e agricultura.

6.1 Ambiente demográfico

Conforme o Guia do Exportador (2007), com informações atualizadas em maio de 2007, a Argentina apresenta os seguintes dados:

- a) área - 2.766.890 Km²;
- b) capital - Buenos Aires;
- c) idioma - espanhol é o idioma predominante, mas algumas línguas indígenas também são faladas, como o araucano, o guarani ou o quíchua;
- d) religião - católica;
- e) população - 40.301.927 milhões de habitantes;
- f) moeda - peso argentino.

O Guia do Exportador (2007) afirma que o país apresenta superfície continental de 2,79 milhões Km², em área é o segundo maior país da América do Sul (Brasil

representa o primeiro). E no que se refere à localização, em relação aos países-membros do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), dispõe de 1.132 quilômetros de fronteira com o nosso país, 1.699 quilômetros com o Paraguai e 495 quilômetros com o Uruguai.

6.2 Ambiente econômico

A Argentina passou por ciclos de instabilidade política e econômica, que se revelaram em crescentes índices de inflação, desemprego e desequilíbrio orçamentário. O ajuste econômico foi complementado mediante alguns fatores, tais como a renegociação da dívida externa e a privatização dos serviços públicos, setores elétrico e petrolífero. No ano de 2002 a economia do país começou a mostrar sinais de recuperação, demonstra o Guia do Exportador (2007).

6.3 Ambiente natural ou ecológico

O ambiente natural argentino apresenta terras férteis e climas propícios para a agricultura, por este motivo foi possível o país firmar-se como um dos maiores produtores mundiais de cereais, define o Guia do Exportador (2007).

6.4 Ambiente tecnológico

“Enquanto o Brasil patina na aprovação de novas variedades de plantas geneticamente modificadas, outros países competidores aprovam novas variedades para disponibilizar aos seus agricultores”. (DI CIERO, 2007).

De acordo com Di Ciero (2007), o governo da Argentina em 31 de agosto de 2007 publicou a aprovação do primeiro milho transgênico com duas características inseridas, sendo estas: resistência a insetos-pragas e tolerância a herbicidas, desenvolvido pela Monsanto. Já no Brasil ainda não está disponível a variedade mais simples de milho transgênico, com uma característica inserida.

Di Ciero (2007) acrescenta que a previsão da Monsanto da Argentina é de que mediante estes híbridos com as características combinadas, a produção de milho

no país cresça em quase 6%, com acréscimo da produção anual em cerca de dois milhões de toneladas.

Em todo o mundo, apenas os Estados Unidos produzem mais grãos geneticamente modificados do que a Argentina. O país sul-americano cultiva transgênicos em mais de 17 milhões de hectares, defende Di Ciero (2007).

6.5 Ambiente político

De acordo com os dados obtidos no Reservas (2007), desde a Constituição de 1853 o sistema de governo argentino é representativo, republicano e federal. O país formou-se através da união federativa de províncias, que são autônomas do governo nacional, detendo todo o poder que não delegaram à Nação através da Constituição.

6.6 Ambiente cultural

Segundo Guia do Exportador (2007), o idioma predominante da Argentina é o espanhol, porém algumas línguas indígenas também são faladas, como o araucano, o guarani ou o quíchua. Dentre a população, 90% segue a religião católica, apesar de o país proporcionar liberdade nas escolhas de seus habitantes.

Reservas (2007) expõe que o país apresenta a poesia e a narrativa argentina. A literatura desenvolveu-se a partir das raízes hispanas (origem espanhola e americana), e possui grandes personalidades literárias de categoria internacional. A Argentina é considerada um dos países latino-americanos com maior desenvolvimento musical.

6.7 Dimensões comerciais - Agricultura

De acordo com a FAEMG (Federação de Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais) (2007), Estados Unidos, Brasil e Argentina apresentam nova iniciativa: a Aliança Internacional de Produtores de Soja (ISGA, na sigla em inglês), que iniciou em agosto de 2007.

A FAEMG (2007) afirma que os três países são responsáveis por 80% da produção mundial do grão, admitem que a atuação conjunta provavelmente sirva de contrapeso ao poderio de *tradings* e multinacionais de insumos. Esta posição não pretende assustar, e sim aproximar, mesmo sabendo que os interesses às vezes são conflitantes. Na Argentina, o governo é quem define as áreas que devem ser preservadas e as transformadas em parque nacional.

Conforme o Guia do Exportador (2007) desde a assinatura do Tratado de Assunção (1991) o comércio entre o Brasil e a Argentina tem apresentado expansão, tanto nas exportações quanto nas importações. No quadro 4, informações referentes à relação comercial Brasil-Argentina no período de 2006 (valores em US\$ FOB).

Quadro 4 - Relação Comercial Brasil - Argentina 2006

Mês	Exportação	Importação
Janeiro	718.007.200	538.141.246
Fevereiro	799.001.878	473.035.341
Março	963.392.611	612.926.260
Abril	889.781.620	596.466.712
Mai	980.550.198	637.198.077
Junho	957.582.433	631.502.079
Julho	1.130.600.891	777.322.113
Agosto	1.129.869.013	702.834.403
Setembro	1.054.478.854	730.15.569
Outubro	1.053.127.003	840.141.847
Novembro	1.073.290.270	721.634.232
Dezembro	964.136.903	792.321.374
Total 2006	11.713.819.074	8.053.681.253

Fonte: Adaptado de Guia do Exportador (2007).

Com relação ao quadro 4, visualiza-se que em janeiro de 2006 o Brasil exportou para a Argentina o equivalente à US\$ 718.007.200 e desde então, até o final do mesmo ano, as exportações apresentam evoluções ou pequenas variações de um mês para o outro, com exceção de dezembro, onde decresceu US\$ 109.153.367 em relação a novembro. Entende-se desta maneira, que a viabilidade de exportações do Brasil para a Argentina está cada vez maior.

Mediante informações encontradas no Guia do Exportador (2007), a expansão do comércio exterior argentino é dinamizado pelo avanço dos produtos primários e manufaturas agropecuárias, em virtude da evolução favorável dos preços e da colocação dos excedentes da produção agrícola e crescentes embarques de mineral de cobre, carnes, laticínios, gorduras, óleos vegetais, açúcar e resíduos da indústria alimentícia.

O Guia do Exportador (2007) acrescenta que as exportações de manufaturas industriais cresceram em menor medida, especialmente os envios para o MERCOSUL. Contudo, houve aumentos nas exportações de produtos petroquímicos, plásticos, automóveis e utilidades domésticas. As compras de bens intermédios também tiveram uma melhor evolução, em função da maior produção ocasionada pela substituição de importações. As importações de automóveis cresceram especialmente as provenientes do Brasil, devido ao acordo com a Argentina, o que permitiu incrementar as exportações.

Nas figuras 5 e 6, tem-se a relação dos maiores exportadores e importadores da Argentina, pode-se observar que o Brasil encontra-se em primeiro lugar em ambas as pautas:



Figura 5 - Exportação Argentina - Mundo

Fonte: (BRAZILTRADENET *apud* GUIA DO EXPORTADOR, 2007).

No que se refere às exportações que o país argentino realiza (figura 5) entende-se que o Brasil representa seu maior comprador, com 27% das

exportações, demonstrando o segundo lugar, 16% (Chile). Este dado se faz importante para ressaltar o relacionamento comercial entre Brasil e Argentina.

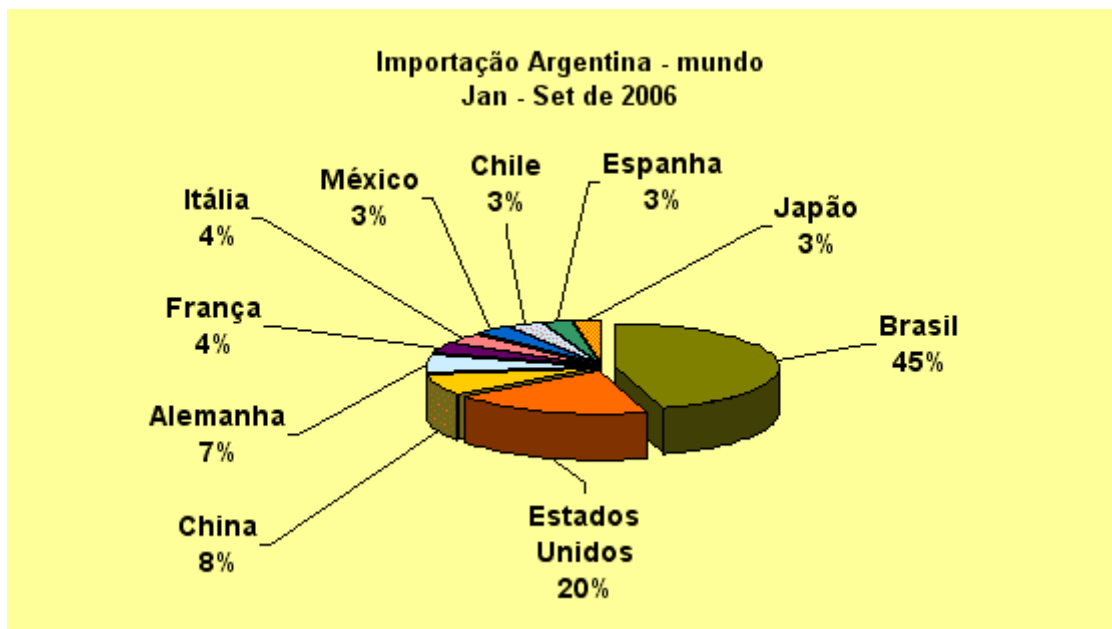


Figura 6 - Importação Argentina - Mundo

Fonte: (BRAZILTRADENET *apud* GUIA DO EXPORTADOR, 2007).

A figura 6, que expõe as importações que o país argentino efetua, traz uma situação ainda melhor, no entendimento da pesquisadora. Pois, entende-se que de 100% das vendas mundiais para a Argentina, o Brasil representa 45%. Ficando em segundo lugar os Estados Unidos com 20%.

Já que se aborda nesta seção o tema comércio entre Brasil e Argentina, apresentam-se maneiras de negociar com os argentinos, segundo o Guia do Exportador (2007):

- a) pontualidade - dentro da tolerância do costume latino, é mais observada;
- b) cumprimento - aperto de mão é costume na Argentina;
- c) comunicação não-verbal - quando conversam, os argentinos podem ficar mais próximos do que os americanos ou europeus;
- d) cautela - em torno de um café concluem-se negócios sem nenhuma pressa;
- e) trajes - não abuse dos trajes sociais, use-os quando requisitado;

- f) documentos e comunicação verbal - o texto do material de divulgação deverá ser em espanhol, observe as características especiais no léxico e na pronúncia do espanhol na Argentina;
- g) empatia - a aproximação será melhor se for explorado o espírito de fraternidade latino-americano. Não fique impregnado do espírito de rivalidade ou competição originado dos embates esportivos;
- h) relacionamento - uma vez estabelecido o relacionamento, sua empresa deverá evitar ao máximo a substituição do executivo encarregado do contato. Caso seja trocado, um novo processo de aproximação deverá ser realizado.

6.8 Oportunidades e ameaças do mercado argentino

Mediante as informações das seções do capítulo 6, sobre o macroambiente argentino, é apresentado o quadro 5, onde são classificadas as oportunidades e ameaças identificadas, para melhor visualização e conclusões dos leitores e da pesquisadora.

Quadro 5 - Oportunidades e ameaças do mercado argentino

Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Demográfico	<p>Área - Sendo o segundo maior país da América do Sul, após a inserção da CAC, a oportunidade de evolução de fatias de mercado pode ser maior do que em países menores;</p> <p>Distância com o Brasil - 1.132 Km² de fronteira entre Argentina e Brasil representa a facilidade que se pode ter em função da pequena distância entre os dois países;</p>	
Ambiente Econômico	Recuperação da Crise (2002) - Sinais de consistência e evolução na economia do país nos últimos 4 anos;	A insegurança de ocorrer outra crise econômica como a que abalou a Argentina;

Ambiente Natural ou Ecológico	Terras férteis e climas propícios para a agricultura;	
Ambiente Tecnológico	A Argentina está apostando em novas tecnologias em seus cultivos, aumentando assim, sua produção; A produção de milho na Argentina pode crescer quase 6% com o milho transgênico;	
Ambiente Cultural	Para o proprietário da CAC a compreensão e pronúncia do idioma espanhol se dão de forma fácil;	Para o proprietário da CAC a compreensão de textos e escrita em espanhol apresenta certa dificuldade;
Dimensões Comerciais	ISGA (Aliança Internacional de Produtores de Soja) entre EUA, Brasil e Argentina desde agosto de 2007, os três países representam 80% da produção mundial de grão; Expansão de exportações e importações entre Brasil e Argentina. O Brasil é o país que mais exporta para a Argentina; Avanço de produtos primários e manufaturas agropecuárias na Argentina;	O governo define as áreas a serem preservadas ou transformadas em parque nacional, isto apresenta desvantagem porque os produtores tendem a perder autonomia para expansão de cultivos;

Fonte: Autoria própria, 2007.

7 CARACTERIZAÇÃO DA CAC

Apresentados os dados relevantes sobre o macroambiente argentino, se aborda neste capítulo dados importantes sobre a CAC, dando ênfase às informações necessárias para o desenvolvimento da monografia. Desta maneira, se inicia descrevendo os dados referentes ao microambiente da organização, assim, os leitores e a pesquisadora podem conhecer melhor a empresa objeto.

A parte seguinte corresponde ao *mix* de marketing, demonstrando as estratégias de quatro P's utilizadas pela empresa. A segmentação e o posicionamento mercadológico também são expostos. Todos estes temas resultam na identificação dos pontos fortes e fracos na forma de atuação da organização no que se refere às estratégias de produto e distribuição, que representam o foco do trabalho.

7.1 Microambiente da empresa

Utiliza-se a mesma ordem das seções referentes ao microambiente apresentadas no referencial teórico para expor as informações sobre a empresa objeto de estudo, e desta maneira auxiliar a comparação entre as teorias expostas e a forma de atuação da empresa.

7.1.1 Clientes

Os clientes da CAC são representados por agricultores, prefeituras ou grandes cooperativas. Conforme informação recebida pelo proprietário da organização, 85% de seus consumidores se localizam no norte do estado do Rio Grande do Sul. Sendo

os municípios de maior representatividade frente às vendas: Palmares do Sul, Capivari do Sul, Mostardas e Tavares, respectivamente. Após, tem-se a região da Grande Porto Alegre e os municípios de Alegrete, Osório e Viamão, resultando os demais 15%.

7.1.2 Empresa

Treze anos antes da fundação da Comercial Agrícola Canoense, mencionada na pesquisa pela sigla CAC, o proprietário da mesma tinha contato com o ramo agrícola. Em 1996, ocorreu a constituição desta empresa varejista que desde então busca se moldar conforme as tendências mercadológicas da região sul do Brasil.

Inicialmente, a CAC apresentava como principal atividade a comercialização de peças e equipamentos agrícolas e industriais. Em 1999, adquiriu licença para consertar peças e equipamentos deste mesmo setor. Assim, além de oferecer produtos, passou a operar também com serviços. É válido ressaltar, conforme o proprietário da organização, que a venda de produtos físicos representa torno de 85% de sua demanda. Com a finalidade de exercer as atividades citadas, a empresa conta com quatro colaboradores, conforme figura 7:

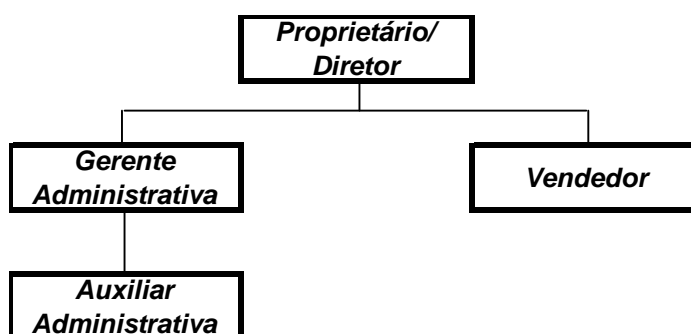


Figura 7 - Organograma CAC

Fonte: Autoria própria, 2007.

Com base na figura 7 e nas informações obtidas com o proprietário da empresa, pode dizer que a mesma é composta pelos seguintes colaboradores: O dono, também responsável pelas vendas. Seu vendedor, que atua interna e externamente, além de coletar e entregar as mercadorias. Uma Gerente

Administrativa, que opera com os trâmites financeiros, e a auxiliar desta, que apóia estes trâmites, assim como as demandas burocráticas da área de vendas.

A CAC tem como missão garantir a qualidade no processo de plantio e colheita que seus clientes exercem. Visa estar entre as três melhores empresas de equipamentos agrícolas da região sul e ser reconhecida no mercado externo até 2010.

A organização não possui uma marca própria, no entanto atua com marcas conhecidas, ao oferecer produtos para plantio e colheita. Representa uma empresa varejista, assim, os produtores fornecem os produtos aos atacadistas que fornecem aos varejistas (CAC), que por sua vez, atendem aos consumidores finais.

7.1.3 Fornecedores

Os fornecedores da organização, representados por atacadistas, possuem um relacionamento comercial de longo prazo com a mesma. A empresa compra com maior freqüência, respectivamente, dos seguintes fornecedores: Equagril (Medianeira - PR), Shark (Cascavel - PR), Soccol Barbieri (Porto Alegre - RS), Datta (Cascavel - PR), Imdepa (Porto Alegre - RS), Leão Diesel (Porto Alegre - RS) e DHL (Ponta Grossa - PR), entre outros.

7.1.4 Intermediários de marketing

Os intermediários de marketing, no caso da CAC, correspondem a empresas de transporte e oficinas mecânicas. As transportadoras têm como atribuição entregar os produtos vendidos pela organização dentro do prazo aos clientes, ou ainda, trazer as mercadorias compradas dos fornecedores.

As empresas de transporte que tem seus serviços utilizados pela CAC com maior freqüência são, respectivamente: Brasspress (São Paulo - SP), Unesul (Porto Alegre - RS), Expresso São Miguel (Porto Alegre - RS), Expresso Palmares (Porto Alegre - RS) e Rodonaves (São Paulo - SP), entre outras que são contratadas esporadicamente.

As oficinas mecânicas, além de prestar serviços para a organização, acabam promovendo-a. Estas oficinas que operam em conjunto com a empresa também apresentam relacionamento de longo prazo com a mesma, localizam-se no Rio Grande do Sul, nos municípios de Barracão, Viamão, Capivari, Mostardas, Tavares, Palmares e Canoas.

7.1.5 Concorrentes

Entre os diversos concorrentes, cinco classifica-se como fortes no mercado em que atuam, são estes: Agropal (Palmares do Sul), JL Agro Industrial (Capivari do Sul), Trator Point (Porto Alegre), Agroparts (Porto Alegre) e João Brasileiro (Viamão). Cada um destes concorrentes atua apenas nos municípios citados, assim, para a inserção da empresa no mercado argentino, os concorrentes não serão estes, e sim empresas brasileiras do ramo agrícola que operam com exportações à Argentina, como também, empresas argentinas que atuam na região escolhida pela CAC para inserção de seus produtos, desta maneira, ainda não se têm conhecimento sobre estes concorrentes.

7.1.6 Públicos

Segundo a teoria de Kotler e Armstrong (2003, p. 63), já apresentada, públicos são grupos interessados na organização ou que causam impactos na capacidade desta. Assim, no caso da CAC, por tratar-se de uma micro-empresa, não possui públicos, sendo o interesse destes voltados para empresas de grande porte e reconhecidas no mercado.

7.2 Mix de marketing

Na mesma estrutura seguida para caracterizar as informações sobre a Argentina e o microambiente da CAC, é exposta a atuação da mesma no que se refere ao *mix* de marketing. Assim, utiliza-se a mesma ordem das seções deste tema

apresentadas no referencial teórico, facilitando aos leitores e a pesquisadora, a comparação entre a teoria e a atuação da organização.

7.2.1 Produto

A empresa oferece produtos para plantio e colheita, os mais demandados, são respectivamente: rolamentos, parafusos, retentores e eixos. Com um menor *market share* seguem engrenagens, latarias, *kits* de motor, amortecedores e buchas, entre outros.

Já exposta anteriormente, a teoria de Kotler e Armstrong (2003, p. 4-6) defende que o produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, não se limitando apenas a objetos físicos. Assim, pode-se classificar também como produto da CAC o conserto de peças e equipamentos agrícolas, no entanto, a venda de produtos físicos representa torno de 85% da demanda da organização.

7.2.1.1 Tipos de produtos

Conforme apresentado no referencial teórico, para o autor Richers (2000, p. 203-204) os produtos classificados em bens de consumo são divididos nas categorias de conveniência, comparação e especialidade. E os produtos classificados em bens industriais dividem-se nas categorias de matérias-primas, semimanufaturados, instalações e equipamentos e suprimentos.

Os produtos oferecidos pela empresa são classificados em bens de consumo e também bens industriais. Nos bens de consumo correspondem à categoria de comparação, principalmente nas peças com preço elevado dos tratores e colheitadeiras, ou até mesmo ao comprar um motor inteiro, pois desta maneira o cliente compara modelos, qualidade, desempenho, preços, prazo e formas de entrega.

Na classificação de bens industriais, os produtos revendidos pela CAC enquadram-se na categoria de suprimentos, que Kotler e Armstrong (2003, p. 206), conforme já visto, chamam de suprimentos e serviços, definindo como serviços

operacionais, itens de manutenção e reparo. Assim se dá a funcionalidade das peças compradas pelos consumidores da CAC, que podem ser os próprios agricultores, prefeituras ou grandes cooperativas, sempre com o objetivo de consertar, reparar ou realizar a manutenção dos motores dos tratores utilizados para a produção.

7.2.1.2 Níveis dos produtos

Para melhor visualização da maneira que a organização atua em cada nível de produto, utiliza-se a teoria de Kuzaqui (1999, p. 52-53), já apresentada. No entanto, adaptou-se esta no quadro 6, onde se visualiza o nível, o conceito do autor e a forma de atuação da CAC:

Quadro 6 - Níveis de produtos - teoria x atuação da CAC

Nível	Definição do autor	Atuação da CAC
Nível básico	Neste nível reconhece-se a utilidade do produto e se o mesmo atende às necessidades e as expectativas dos consumidores;	A utilidade do produto é deixar os tratores e colheitadeiras desempenhando suas atividades de forma eficiente para que o cliente possa cultivar e colher sua produção;
Nível real	Engloba decisões sobre: fornecedores, <i>design</i> , marca e embalagem;	Os fornecedores são atacadistas que operam com marcas reconhecidas, a CAC não possui marca e embalagem própria, e não tem autonomia sobre o <i>design</i> ;
Nível ampliado	Características dos níveis anteriores somados à assistência técnica, serviços pós-venda, financiamentos, ou diferencial em relação aos concorrentes;	A empresa entrega os produtos aos clientes no local que o mesmo escolher (oficina, campo, residência...), ou conserta o maquinário agrícola entregando-o em condições perfeitas. A organização oferece serviço pós-venda, atendendo dúvidas e considerando sugestões sobre os serviços prestados, e realizando visitas pessoais.

Fonte: Autoria própria, 2007.

Com base nas informações do quadro 6, acredita-se que os produtos oferecidos pela CAC apresentam os três níveis, no que se refere ao nível básico, a necessidade dos clientes é que seus maquinários fiquem em perfeitas condições de plantar e colher, assim, a utilidade do produto é objetiva: proporcionar desempenho eficiente aos maquinários.

Porém, se os consumidores comprarem algum produto específico, mas, a adaptação deste no trator ou colheitadeira, por exemplo, for realizada por alguma empresa sem vínculo com a CAC, e de forma mal-sucedida, a necessidade do consumidor não será satisfeita e o mesmo pode não saber se a falha foi no produto comprado da organização ou no serviço prestado da oficina. Podendo nesta situação, a CAC ficar com uma imagem negativa. Por este motivo, a mesma sempre oferece aos seus clientes o conserto ou reparo de seus maquinários.

Já ao que corresponde ao nível real, a empresa não tem atuação ativa, visto que não apresenta marca e embalagem própria, e falta autonomia sobre o *design* dos produtos. No entanto ao nível ampliado, ainda com base no quadro 6, pode-se afirmar que a CAC diferencia-se de seus concorrentes por apresentar serviço pós-venda, dedicando-se aos clientes para satisfazê-los.

7.2.1.3 Ciclo de vida dos produtos

Conforme exposto no referencial teórico, Czinkota (2001, p. 251-254) divide o ciclo do produto em quatro estágios, que são: introdução, crescimento, maturidade e declínio. No caso das peças e equipamentos agrícolas da CAC, classificam-se os produtos no estágio da maturidade, já que a demanda existe, mas não cresce ligeiramente, além de os consumidores serem definidos como regulares, e o mercado estar estabilizado. No entanto, a demanda tem períodos previsíveis de aumento (meses de plantio e colheita).

Listam-se os principais produtos mais vendidos e o período médio de duração destes, depois de adaptados aos maquinários agrícolas, e executando atividades regulares:

- a) rolamentos - 1 ano;
- b) parafusos - 4 anos;
- c) retentores - 1 ano;

- d) eixos - 1 ano;
- e) engrenagens - 1 ano;
- f) latarias - 5 anos;
- g) *kits* de motor - 2 anos;
- h) amortecedores - 2 anos;
- i) buchas - 1 ano.

7.2.1.4 Posicionamento do produto

Segundo a teoria de Kotler e Armstrong (2004, p. 190), já apresentada, o posicionamento do produto é o lugar que ele ocupa na mente dos clientes na comparação com os produtos da concorrência. Com base nesta idéia, acredita-se que sendo as marcas reconhecidas no mercado, e disponíveis em outras empresas, o que influencia os clientes a buscarem a CAC, é o preço acessível e o relacionamento amigável que o cliente cria com o proprietário da mesma, que investe em marketing direto, onde o vendedor oferece serviço pós-venda aos consumidores.

Conforme exposto anteriormente, Keegan e Green (1999, p. 319-322) afirmam que há três tipos de produtos, sendo eles: locais, internacionais e globais. As peças e equipamentos agrícolas com as marcas que a organização atua, reconhecidas internacionalmente, podem ser classificados como produtos globais. Porém, esta classificação não significa que a CAC possui condições, ou atuará como empresa global. Afirma apenas que os produtos oferecidos apresentam os requisitos para esta expansão.

A teoria de Czinkota (2001, p. 210), já mencionada, apresenta sete estratégias de posicionamento, destas estratégias, três são utilizadas pela CAC. Estas são descritas no quadro 7, onde se tem o conceito dos autores Keegan e Green (1999, p. 324), descrito no referencial teórico, e a maneira que a organização atua:

Quadro 7 - Estratégias de posicionamento - teoria x atuação da CAC

Estratégia	Definição do autor	Atuação da CAC
Preço/qualidade	Um produto ou marca reconhecidos justificam preços mais elevados do que produtos e marcas de menor prestígio;	Ao oferecer marcas diversas, a empresa atende os consumidores que procuram o preço acessível e os que buscam qualidade maior e marca reconhecida, mesmo que com um preço mais elevado;
Atributos do produto	É a estratégia aonde atributo, benefício ou característica dos produtos são explorados. Avalia-se se o produto é importado, a confiabilidade e durabilidade do mesmo, entre diversos outros fatores;	A durabilidade das peças e equipamentos da CAC é superior aos produtos de alguns concorrentes no que se trata de mercadorias originais. A confiabilidade também está presente, principalmente em marcas mais reconhecidas;
Usuário do produto	Tem-se um usuário típico do produto, apresenta a maneira de uso deste;	Os usuários típico dos produtos são os agricultores, prefeituras e cooperativas agrícolas, e todos estes, adquirem as mercadorias para a mesma finalidade.

Fonte: Autoria própria, 2007.

Entende-se através do quadro 7, que a CAC possui um posicionamento estável atualmente. E o fator que contribui para isto de forma mais significativa, é a rede de marcas que a organização oferece.

7.2.1.5 Padronização x customização

Sendo a finalidade dos produtos revendidos pela CAC, a manutenção e reparo de tratores e colheitadeiras, é essencial que venham padronizados de fábrica, não tendo a empresa, autonomia qualquer para a customização destas mercadorias.

A organização atua com uma linha produtos agrícolas, desde peças pertencentes aos motores dos maquinários, até bancos e latarias dos mesmos. A diversificação se dá nas marcas, e o consumidor pode optar por mercadorias originais ou paralelas. Porém, diversificação em modelos de produtos, não é possível para a CAC.

7.2.1.6 Decisões de estratégias de produto

De acordo com a teoria de Kotler e Armstrong (2003, p. 211), já exposta, o produto compõe-se de alguns atributos que resultam os benefícios que ele oferece aos clientes. No quadro 8 estão listados estes atributos, a definição do autor, e a maneira que a CAC age sobre estes:

Quadro 8 - Decisões estratégicas de produto - teoria x atuação da CAC

Atributo	Definição do autor	Atuação da CAC
Qualidade	Ferramenta mais importante, divide-se em nível e consistência do produto. O nível refere-se à qualidade de posicionamento (apoio ao mercado-alvo) e a garantia de realização das funções do produto de forma eficaz. A consistência é o cuidado que se deve ter para que o produto não tenha defeitos e apresente o grau de desempenho pretendido ao cliente;	Nível (qualidade) - ocorre através dos serviços pós-venda, da possibilidade de conserto dos maquinários, ao invés de somente entregar os produtos, e da garantia dos serviços e das mercadorias; Consistência – ao vender produtos de marcas diversas, a empresa vende o produto que o consumidor desejar, mas informa ao mesmo as mercadorias de maior e menor confiabilidade (alguns produtos paralelos – não originais);
Características	Os produtos variam suas características conforme a diferenciação competitiva que a empresa pretende utilizar mediante a concorrência;	A CAC não apresenta autonomia sobre as características físicas dos produtos, assim, a diferenciação competitiva ocorre através da diversidade das marcas e da qualidade dos serviços pós-venda;
Estilo e <i>design</i>	Estilo representa como função delinear a aparência do produto onde há possível persuasão do olhar ou a indiferença, mas não influencia no seu desempenho. O <i>design</i> envolve também a aparência, porém, considera a utilidade do produto;	O que predomina na compra dos produtos da organização é o <i>design</i> , no entanto estas mercadorias são adquiridas por sua utilidade, tendo a sua aparência quase nenhuma influência sobre a compra. Além disto, a CAC não possui autonomia sobre o estilo e <i>design</i> dos produtos que oferece.

Fonte: Autoria própria, 2007.

Com base no quadro 8, acredita-se que além das marcas reconhecidas, os serviços pós-venda e as garantias dos produtos e serviços representam atrativos relevantes aos clientes. Assim, o atributo menos identificado no processo da empresa, o referente a estilo e *design*.

7.2.1.7 Marca do produto

A CAC atua com as marcas Valmet, New Holland, John Deere, Massey Ferguson, Cummins, Ideal, Yamar, Agrale, ZF e Cav. Sendo as quatro primeiras as mais procuradas pelos clientes gaúchos, além de reconhecidas internacionalmente, conforme observado pela empresa em 2006. A organização, desta maneira, atua com diversas marcas reconhecidas, que apresentam confiabilidade e qualidade, no entanto, não apresenta marca própria.

7.2.1.8 Embalagem do produto

Cada fornecedor da empresa apresenta um tipo de embalagem própria. Tratando-se de peças, algumas vezes, grandes e pesadas, a preocupação que a CAC tem é de proteger o produto, garantindo a chegada do mesmo sem danos ao consumidor, ficando a percepção que este terá sobre a embalagem em segundo plano. Cabe salientar que as embalagens individuais não são retiradas, os pedidos feitos pelos clientes englobam várias mercadorias. O proprietário ou vendedor da empresa coloca todas estas dentro de uma embalagem maior, assim, utiliza caixas de papelão de diversos tipos e tamanhos, anexando nestas as informações das mercadorias, como descrição, número do pedido, cliente e telefone para contato.

7.2.2 Praça (Distribuição)

Conforme visto anteriormente, Cobra (1985, p. 31-32) afirma que praça e canal de distribuição relacionam-se, podendo este último, ser um atacado, varejo, distribuidor, transporte ou armazém. No caso da CAC, lembrando que esta atua como varejo, ela adquire as mercadorias nos atacados, e dependendo da localidade destes utiliza uma transportadora para entregá-las na empresa. Após, separa as

peças conforme os pedidos de cada cliente e os embala. Contrata novamente um transporte para levar os produtos aos consumidores finais, ou, aos mecânicos que consertam o maquinário agrícola com as peças compradas. A figura 8 demonstra este processo:

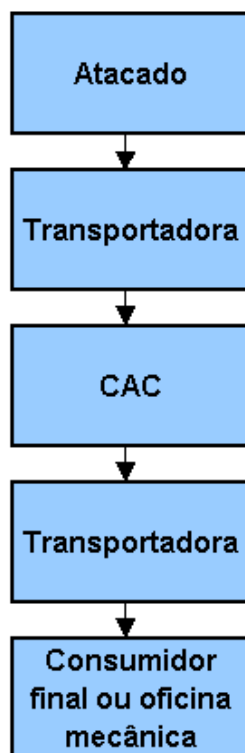


Figura 8 - Canal de distribuição da CAC

Fonte: Autoria própria, 2007.

Mediante figura 8, entende-se o motivo pelo qual a organização preza os relacionamentos de longo prazo com seus fornecedores e intermediários. Pois, já apresenta confiabilidade nestes, conhecendo suas atuações consideradas eficientes. Este fator se faz importante porque se um dos quatro membros (atacado, transportadora, CAC e outra transportadora) agir de forma ineficiente, prejudica todo o processo, não satisfazendo o consumidor.

Na mesma figura, é possível perceber que a empresa está na parte central do processo, assim, comunica-se diretamente com o atacado (compra) e com o cliente (venda). Cabe salientar que as transportadoras não participam do processo quando é viável para a CAC transportar os produtos, ou seja, se as mercadorias de não forem grandes e pesadas demais, e os clientes estiverem no interior do RS, o

colaborador da organização faz a entrega. Da mesma forma, se o atacado estiver localizado no município de Porto Alegre ou cidades vizinhas, não precisa dos serviços das transportadoras, o funcionário da CAC busca ou são contratos serviços de tele-entrega (*moto-boy*).

7.2.2.1 Estrutura dos canais de distribuição

No referencial teórico, foi exposta a teoria de Czinkota (2001, p. 297-299) que afirma que um dos fatores da estrutura do canal de distribuição é a definição das tarefas de distribuição que precisam ser executadas. Desta forma, adaptou-se o organograma anterior incluindo as atividades correspondentes a cada responsável, conforme figura 9:

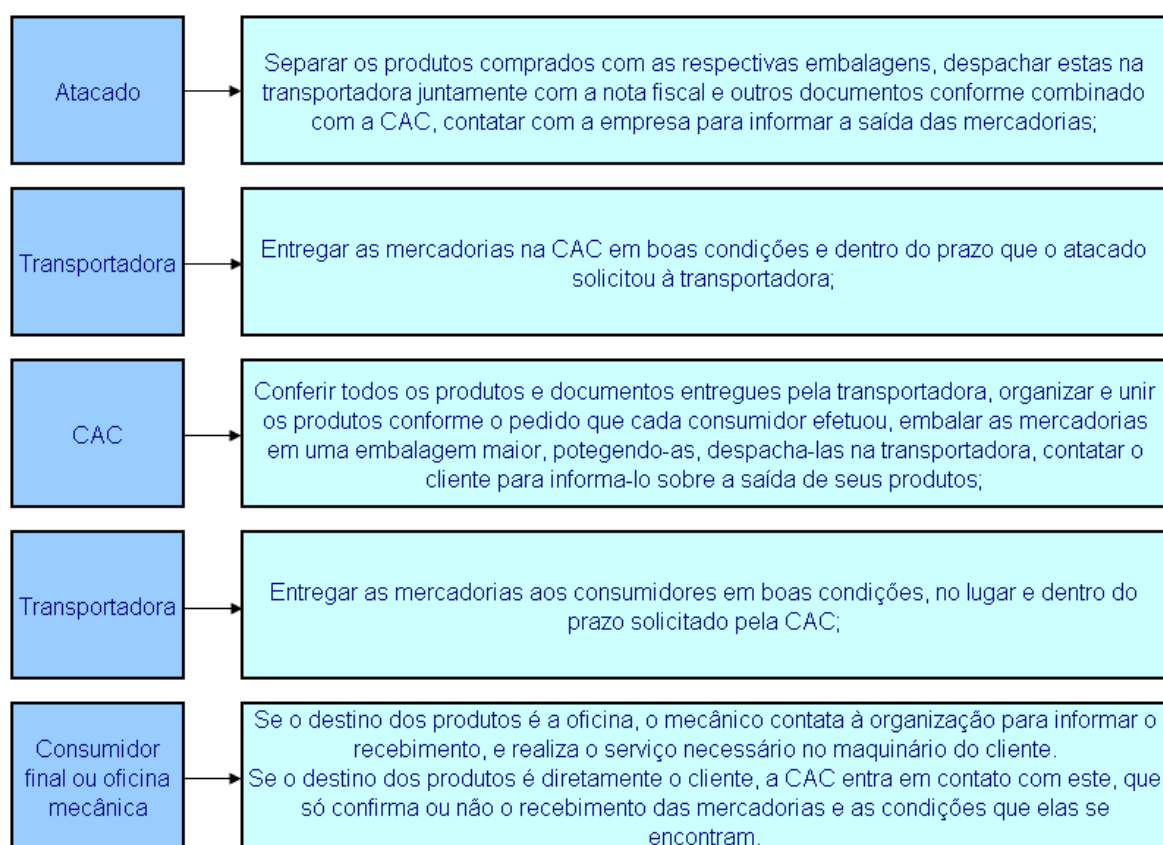


Figura 9 - Atividades dos membros do canal de distribuição da CAC

Fonte: Autoria própria, 2007.

Em relação a figura 9, acredita-se que as tarefas do canal de distribuição estão bem definidas e estruturadas. No entanto, mesmo que o primeiro membro seja representado pelo atacado, este só efetua suas atividades após o contato da CAC,

que solicita os produtos necessários. Na última etapa deste processo a empresa contata os consumidores para questionar se receberam as mercadorias em perfeitas condições. Já quando as peças vão para as oficinas, os mecânicos informam ao proprietário da empresa, que avisa ao cliente a chegada destas, e após o maquinário for entregue ao consumidor, a organização contata novamente, para ter conhecimento sobre o desempenho das funções deste. Ressalta-se que se for viável pela CAC, coletar os produtos no atacado e entregá-los ao consumidor, as transportadoras não participam.

Richers (2000, p. 251-252) cita, conforme já visto, dois tipos de canais: canal direto e canal indireto. A organização utiliza-se dos dois canais, o canal direto quando os serviços das transportadoras não são contratados, e canal indireto, quando estas participam do processo de distribuição.

7.2.2.2 Fluxos do canal de distribuição

De acordo com a teoria de Czinkota (2001, p. 301-302), já apresentada, há cinco fluxos de maior importância. No quadro 9 listam-se estes fluxos, o conceito do autor e a atuação da CAC:

Quadro 9 - Fluxos do canal de distribuição – teoria x atuação da CAC

Fluxo	Definição do autor	Processo CAC
Produto	Movimentação física do produto, do ponto de produção até os consumidores;	O processo já exposto: o atacado despacha os produtos na transportadora, que entrega os mesmos na empresa, que os despacha na transportadora, que entrega aos clientes;
Negociação	Interação das tarefas de compra e venda associadas à transferência de titularidade do produto;	Esta negociação já está pré-estabelecida entre a CAC e os atacados, transportadoras que entregam os produtos aos clientes, e as oficinas mecânicas;
Titularidade	Movimentação do direito ao produto conforme é passado do fabricante até os consumidores;	A transferência de titularidade ocorre em paralelo com a movimentação física do produto;

Informação	Todas as partes trocam informações, estas podem ser para cima ou para baixo;	O atacado informa a CAC quando despacha as mercadorias, que confirma seu recebimento e informa ao cliente ou oficina quando as envia pela transportadora, confirmando os produtos foram recebidos e quais condições apresentam. A organização é o centro do fluxo de informações.
Promoção	Comunicação na forma de publicidade, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas;	Contato das pessoas da empresa com os clientes. Para oferecer produtos, promoções ou serviços pós-venda, que corresponde em questionar a satisfação com os produtos e serviços, esclarecer dúvidas e propor ajuda, mostrando interesse neste relacionamento comercial.

Fonte: Autoria própria, 2007.

7.2.2.3 Membros do canal

A teoria de Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 354-355), exposta no referencial teórico, defende que a distribuição de bens de consumo pode ser dividida em cinco níveis. Dentre estes níveis, a CAC apresenta o nível mais utilizado para aquisição de bens de consumo, chamado de convencional, neste canal o produtor fornece ao atacadista que fornece ao varejista, e o varejista por sua vez, atende ao consumidor final. Como colocado nas seções anteriores têm-se os transportadores, no entanto, a comunicação e negociação com os atacadistas e os clientes a CAC (varejo) realiza.

7.2.2.3.1 Atacado

Conforme exposto anteriormente, Czinkota (2001, p. 347) afirma que os atacadistas vendem aos varejistas, fabricantes e outros atacadistas. Os fornecedores da empresa são atacadistas, conforme já citado. São os principais: Equagril, Shark, Soccol Barbieri, Datta, Imdepa, Leão Diesel e DHL, entre outros. A média de tempo que a empresa relaciona-se com estes atacados é nove anos.

7.2.2.3.2 Varejo

No desenvolvimento da monografia, a organização já foi classificada como empresa varejista. O varejo leva produtos em outros lugares e entregá-os nas mãos dos clientes, pode também prestar serviços ao mesmo, define Czinkota (2001, p. 330), como já mencionado.

A teoria de Churchill Jr. e Peter (2003, p. 418), já descrita, cita alguns tipos de varejo, divididos da seguinte forma: lojas de especialidade, lojas de departamento, supermercados, lojas de conveniência, superlojas, matadores de categoria e lojas de desconto. Acredita-se que a CAC representa lojas de especialidade, já que é voltada para clientes que buscam um produto específico ou desejam atendimento personalizado.

7.2.2.4 Gerenciamento e decisões estratégicas de distribuição

O que foi passado no decorrer da entrevista é que as decisões estratégicas de distribuição são tomadas sem um planejamento à longo prazo, o dono da empresa consulta os custos, o prazo de entrega aos consumidores e preza o relacionamento com as transportadoras e atacados que já opera.

Com o objetivo de visualizar se a CAC tem as informações necessárias para gerenciar e decidir sobre este processo utiliza-se a teoria de Pipkin (2000, p. 53-54), apresentada no referencial teórico, que afirma que algumas variáveis são necessárias avaliar para escolher o canal de distribuição mais adequado. Entre elas têm-se as características de produto, empresa, concorrentes, intermediários e consumidores.

Mediante os conceitos do autor para cada uma das características, define-se a maneira que a organização atua sobre estas variáveis. Inicia-se pela variável de produto, onde o proprietário da CAC defende que cada produto para plantio e colheita possui aspectos diferentes, tendo ele, conhecimento sobre estas informações. Já no que diz respeito à empresa, a mesma não tem envolvimento algum com o mercado internacional, porém, domina os dados sobre o mercado em que atua.

Nas informações sobre os concorrentes sabe-se que há um diferencial no canal de distribuição destes, já que se localizam nas cidades dos consumidores potenciais, ou seja, os concorrentes não precisam de transportadoras para entregar as mercadorias aos compradores, os consumidores vão até a loja ou os vendedores até os consumidores, com maior facilidade (menos custos) do que a CAC.

Sobre as forças e fraquezas dos intermediários, pode-se citar como força, o relacionamento de longo prazo que a organização tem com os atacados (fornecedores) e com as transportadoras, além da eficiência e confiabilidade que estes apresentam.

O ponto fraco é que este mesmo relacionamento pode deixar a empresa acomodada, não buscando novas maneiras de atuar, um segundo ponto que merece atenção é dependência entre os intermediários, por exemplo, se o atacado possuir a mercadoria, mas, o transporte para a cidade destino não estiver disponível, ou a situação inversa (transporte disponível, porém produto em falta no fornecedor) o processo tranca, assim, a organização teria que buscar alguma alternativa extra para satisfazer seus clientes, e assim, provavelmente tem custos não previstos.

Os itens referentes à variável dos consumidores serão abertos para melhor visualização:

- a) número - 400 clientes, no entanto, uma média de 100 destes clientes faz compras freqüentes;
- b) distribuição geográfica - 85% dos clientes no norte do estado do RS;
- c) renda - a renda varia bastante, clientes de baixa renda, que parcelam em varias prestações pequenas dividas, e clientes com alto poder financeiro;
- d) hábitos - os hábitos dos consumidores são diversos e variam entre os municípios, mas a maioria costuma iniciar o expediente cedo (torno de 5h da manhã) e sentem-se ofendidos se o proprietário ou vendedor da CAC for até eles entregar ou vender algo e recusarem um café ou um chimarrão;
- e) estilo de compra e consumo - o estilo de compra e consumo também diversifica. A necessidade, educação e poder financeiro, entre outros fatores, influenciam nas exigências dos consumidores ao comprar. O consumo é padrão (com objetivo de que o maquinário desempenhe suas funções com eficiência), o que ocorre é que alguns clientes compram as peças para manutenção e outros esperam que a peça estrague para efetuar a compra.

7.2.3 Preço

Há alguns pontos que colaboram para que a CAC tenha redução e vantagem em seus custos:

- a) localização - a empresa está fixada em Canoas, em um espaço alugado a um preço acessível e perto da residência dos colaboradores, que são quase todos da mesma família. O local de trabalho divide-se em dois escritórios (vendas e financeiro) um estoque, uma sala de recepção e um arquivo. O fato do proprietário, da responsável pelas finanças (sua esposa) e sua auxiliar (filha) morarem perto, os custos com o transporte no roteiro casa-trabalho/ trabalho-casa são reduzidos;
- b) ligações telefônicas - Contatos com fornecedores ocorrem através da internet, e os pedidos dos clientes são enviados por *e-mail*, *fax* ou os próprios consumidores acabam entrando em contato por telefone com os vendedores, atitudes que também reduzem os gastos da empresa, porém, não se tem economias maiores por causa dos serviços pós-venda que a empresa realiza para seus consumidores, utilizando na maioria das vezes o telefone;
- c) alternativas de transporte - Quando há mercadorias há serem entregues, se avalia o tamanho destas, peso e quantidade, se possível, os colaboradores da CAC levam os produtos de carro ou de motocicleta, entregando-os diretamente aos clientes. Se não for viável em função do tamanho, peso, quantidade ou custos, contrata-se as transportadoras, havendo exceções nos casos das entregas com maior urgência;
- d) poder de barganha - nos pedidos efetuados a maioria dos consumidores compram diversos itens, de variados preços porque fazem manutenções periódicas, trocando as peças gastas por novas. Isto proporciona poder de barganha a CAC quando solicita produtos junto aos fornecedores.

Nos parágrafos que antecedem estão os pontos que auxiliam a organização a reduzir seus custos. No entanto, há os pontos negativos que se tem na situação atual da empresa:

- a) limitação de acesso aos fabricantes - se a CAC tivesse acesso aos produtos direto de fábrica (tem em alguns casos, mas não das marcas mais

procuradas), conseguiria preços menores, mas o que ocorre é que adquire os produtos com os atacados, que já colocaram a sua margem de lucro sobre a mercadoria.

- b) entregas urgentes - a empresa preza sempre pelo prazo de entrega, já que seus clientes algumas vezes param suas operações porque seu trator ou colheitadeira estragou enquanto operava no meio do campo, assim, quando um pedido é urgente, são altos os gastos com gasolina, visto que a empresa busca a mercadoria no atacado e leva-a ao consumidor.

Desta maneira, pode-se dizer que a organização apresenta um preço competitivo em seus produtos, porém, diminui sua margem de lucro mediante as situações citadas nestes dois últimos parágrafos, onde a CAC preocupa-se em satisfazer as necessidades dos consumidores, e em alguns casos, gasta valores não previstos.

7.2.4 Promoção

Nesta seção utiliza-se a teoria de Kuazaqui (1999, p. 69), abordada no referencial teórico, para comparar as definições do autor sobre as ferramentas de promoção que cita em sua obra e a atuação da CAC frente a estas, conforme quadro 10:

Quadro 10 - Ferramentas de promoção - teoria x atuação da CAC

Ferramentas	Definição do autor	Processo CAC
Propaganda	Constitui uma forma paga e profissional de divulgar os bens e serviços da organização;	A empresa nunca contratou serviços de propaganda;
Promoção de vendas	Representa incentivos de curto prazo, tem como objetivo aumentar as vendas de uma mercadoria;	A organização utiliza a promoção de vendas, esporadicamente e com produtos específicos, como <i>kits</i> de motor, parafusos ou rolamentos, vendendo-os a preços menores;
Venda pessoal	Exposição verbal dos vendedores a potenciais clientes para vender os produtos, tem como objetivo principal	A empresa utiliza a venda pessoal frequentemente, o proprietário e o vendedor são responsáveis por realizá-

	criar relacionamentos com os consumidores;	la, visitam pessoalmente os consumidores em suas produções para oferecer os serviços da empresa;
Relações públicas	Trata-se de uma forma estratégica de criação da empresa e de seus produtos, assim obtém publicidade favorável e desenvolvimento de boa imagem corporativa;	A imagem corporativa da CAC é de ser uma empresa familiar, a maioria dos clientes considera-se amigo do proprietário e de sua família. A empresa não investe em relações públicas para melhorar a sua imagem;
Marketing direto	Contatos diretos com clientes alvo, com o objetivo de receber resposta imediata e cultivar os relacionamentos, os contatos podem ser através de correios, <i>fax</i> , <i>e-mail</i> , <i>internet</i> , telefone, entre outras ferramentas.	O marketing direto é bastante utilizado pela organização. Os serviços pós-venda enquadram-se nesta ferramenta e ocorrem pessoalmente ou por telefone. <i>E-mail</i> e <i>fax</i> também são utilizados, no entanto, com menor frequência.

Fonte: Autoria própria, 2007.

7.3 Segmentação mercadológica

A segmentação da CAC é voltada aos agricultores, em sua maioria, localizados no norte do estado do Rio Grande do Sul (85% dos clientes), representados pelo sexo masculino em sua maioria, com idade entre 25 e 75 anos, fazem parte da classe média - alta.

Além dos agricultores, vende-se às prefeituras e cooperativas, ambas compram em grande quantidade, porém, com menor frequência do que os agricultores. Estas se localizam em cidades do interior, exigem processos diferenciados e contratos diversos.

Os consumidores da empresa buscam satisfazer suas necessidades, mantendo os seus maquinários agrícolas em boas condições através dos produtos da empresa para que possam realizar as atividades de plantio e colheita com sucesso.

Hooley e Saunders (1996, p. 267-276) afirmam, como já exposto, que a empresa deve avaliar as alternativas com base na atratividade do mercado e nos pontos fortes da organização frente ao segmento escolhido. Para isso, se faz

necessário um estudo sobre alguns fatores, apresenta-se estes através do quadro 11, onde se compara a teoria dos autores e a atuação da CAC:

Quadro 11 - Fatores de segmentação mercadológica - teoria x atuação da CAC

Fatores	Definição do autor	Processo CAC
Fatores de mercado	Abrangem informações como tamanho do segmento, taxa de crescimento deste, estágio de evolução do setor, previsibilidade dos mercados, elasticidade e sensibilidade do preço, poder de barganha dos clientes e sazonalidade da demanda;	O segmento agrícola como um todo sofreu uma crise imensa em 2005/2006. Porém, está em fase de evolução atualmente e as previsões são positivas. Assim, a maioria dos consumidores da CAC venceu a crise, se estabilizando financeiramente;
Fatores econômicos e tecnológicos	São representados pelas barreiras à entrada e saída no mercado, poder de barganha dos fornecedores, nível de utilização de tecnologia, investimento necessário e margens realizáveis;	A entrada no mercado atual ocorreu com a redução dos preços para ser possível competir. A tecnologia agrícola no norte do RS aumenta, porém, de maneira razoável, não muito rápida. A empresa investiu em veículos para transportar mercadorias, além de diminuir sua margem, que aumentou depois de conquistado o mercado.
Fatores competitivos	Corresponde à intensidade e qualidade da concorrência, ameaça de substituição e grau de diferenciação;	A CAC conhece seus concorrentes e as estratégias destes. A ameaça surge se houver novos entrantes;
Fatores ambientais	Abrangem a exposição a oscilações econômicas, políticas e legais, ao grau de regulamentação, aceitabilidade social e ao impacto físico ambiental;	As características ambientais influenciam no segmento da organização, se o clima não está propício, pode-se perder uma produção inteira, assim, se os clientes não tiverem recursos financeiros disponíveis, o pagamento a CAC fica prejudicado.

Fonte: Autoria própria, 2007.

7.4 Posicionamento mercadológico

Já apresentado no referencial teórico, Kotler e Armstrong (2004, p. 190), defendem que o posicionamento representa como os clientes visualizam os produtos

da empresa frente aos da concorrência. A CAC não é vista como empresa líder, no entanto, atua com marcas líderes, que apresentam imagem forte. Assim, a reputação da empresa ocorre mediante as marcas que esta disponibiliza. A organização algumas vezes atua com a competição direta, e em alguns casos, esta competição ocorre de maneira explícita.

Com base na teoria de Hooley e Saunders (1996, p. 252-254), apresentada anteriormente, onde afirmam que o posicionamento de participação é o mais atraente para empresas menores, acredita-se que represente o mais adequado para a CAC. Os mesmos autores (1996, p. 52) acrescentam, que para empresas pequenas e médias, mercados pequenos ou estáticos podem ser mais atraentes, pois, tendem a não atrair concorrentes mais poderosos.

No entanto, o proprietário da organização afirma que quando iniciou, inseriu seus produtos e serviços em mercados pequenos, cidades de interior que sequer apresentavam concorrentes. Porém, com a evolução da agricultura, concorrentes de grande porte surgiram e continuam surgindo.

7.5 Pontos fortes e pontos fracos da CAC

No desenvolvimento das seções referentes ao capítulo 7, identificou-se a maneira de atuação da empresa objeto de estudo com base nos seguintes temas: microambiente, *mix* de marketing (quatro P's), segmentação e posicionamento mercadológico. Acredita-se que as informações de todos estes temas fazem-se importantes conhecer para ter condições de propor estratégias para a CAC utilizar em sua inserção ao mercado argentino.

No entanto, a monografia apresenta como foco estratégias de produto e distribuição para internacionalização da empresa objeto de estudo. São apresentados desta maneira, os quadros 12 e 13, com as classificações de pontos fortes e pontos fracos das estratégias atuais de produto e distribuição da CAC, para melhor visualização e conclusões dos leitores e da pesquisadora.

O quadro 12 apresenta as dimensões dos produtos, listando os pontos fortes fracos identificados na atuação da organização:

Quadro 12 - Pontos fortes e fracos nas estratégias de produto da CAC

Dimensões de Produto	Pontos fortes	Pontos fracos
Tipos de produtos	A CAC atua com produtos classificados como bens de consumo e também bens industriais, o que possibilita uma atuação maior do que se apresentasse apenas uma das classificações;	
Níveis dos produtos	Marcas reconhecidas nos produtos e serviço pós-venda de qualidade;	Ausência de marca própria e de embalagem com símbolo da empresa. Falta de autonomia sobre o <i>design</i> dos produtos;
Ciclo de vida dos produtos	<p>Os produtos da CAC representam o estágio de maturidade, onde a demanda existe e os consumidores são regulares;</p> <p>O conhecimento do proprietário aos períodos de aumento e redução da demanda dos produtos, assim como sobre a durabilidade dos produtos que oferece;</p>	<p>O estágio da maturidade nos produtos impede um crescimento ligeiro da demanda;</p> <p>Declínio das vendas dos produtos nos períodos não correspondentes a plantio ou colheita;</p>
Posicionamento do produto	<p>Preço acessível dos produtos, relacionamento amigável entre os clientes e o proprietário da empresa, e marketing direto que a empresa investe;</p> <p>Os produtos oferecidos são classificados como globais, têm boa durabilidade, apresentam confiabilidade através da marca e desempenho;</p> <p>Atende consumidores que procuram preço acessível e os que buscam qualidade maior e marca reconhecida, com um preço mais elevado;</p>	Ao oferecer diversas marcas, com qualidade e preços diferentes, a CAC pode demonstrar que não possui um mercado alvo pré-estabelecido;
Padronização x Customização	Atua com uma linha completa de produtos, desde peças pertencentes aos motores dos maquinários, até bancos e latarias dos mesmos;	Falta de autonomia da empresa frente a decisões de padronização ou customização;

Decisões de estratégias de produto	Os serviços de manutenção ou conserto dos maquinários que a CAC oferece aos seus clientes; Serviço pós-venda e garantias dos produtos;	Falta de autonomia em decisões sobre o estilo e <i>design</i> dos produtos;
Marca do produto	Atua com diversidade de marcas, em sua maioria, reconhecidas internacionalmente;	Ao não apresentar uma marca própria, a CAC é reconhecida pelo atendimento, serviço prestado, e diversidade de marcas, porém, não pelos produtos oferecidos, já que estes podem ser encontrados em outros locais de vendas;
Embalagem do produto	As caixas utilizadas pela CAC para embalar os produtos sustentam os mesmos, protegendo-os eficientemente;	Sendo o objetivo da organização ao embalar os produtos, a proteção destes, a embalagem é forte, porém, não possui características atrativas.

Fonte: Autoria própria, 2007.

Com estrutura semelhante ao quadro anterior, apresenta-se o quadro 13, onde estão expostas as dimensões de distribuição, sendo identificados nestes, os pontos fortes e fracos da CAC:

Quadro 13 - Pontos fortes e fracos nas estratégias de distribuição da CAC

Dimensões de Distribuição	Pontos fortes	Pontos fracos
Estrutura dos canais de distribuição	As tarefas do canal de distribuição da CAC estão bem definidas e estruturadas entre seus membros; Dependendo da localização do fornecedor e dos clientes, a CAC não contrata serviços de transportadores, reduzindo seus custos e realizando contato pessoal com o cliente;	
Fluxos do canal de distribuição	A titularidade sobre o produto é transferida em paralelo com a movimentação física do mesmo. Assim,	

	<p>a responsabilidade não é somente da CAC;</p> <p>A empresa tem controle sobre o processo, conata com os fornecedores e com os clientes;</p>	
Membros do canal	Confiabilidade na eficiência das atividades dos membros;	A CAC compra os produtos dos atacadistas, se tivesse acesso aos fabricantes, reduziria seus custos;
Gerenciamento e decisões estratégicas de distribuição	<p>O proprietário da CAC conhece as informações técnicas, finalidade e características dos produtos que oferece;</p> <p>A CAC domina os dados sobre o mercado atual, conhece seus consumidores e a concorrência;</p>	<p>As decisões estratégicas de distribuição são tomadas sem planejamento a longo prazo;</p> <p>Ao prezar o relacionamento com as transportadoras e os atacados, a CAC pode estar bloqueando novas formas de comercializar, não buscando oportunidades que ofereçam maior vantagem competitiva;</p> <p>Tendo como plano futuro a internacionalização, o fato de a empresa nunca ter se envolvido com o mercado externo é um fator negativo;</p> <p>Os concorrentes estão mais próximos dos consumidores do que a CAC;</p>

Fonte: Autoria própria, 2007.

8 PROPOSTAS DE PRODUTO E DISTRIBUIÇÃO

O presente trabalho apresenta seis objetivos específicos, até o objetivo de número quatro, foram desenvolvidos nas seções dos capítulos de número 6 e 7. Os dois últimos objetivos específicos referem-se a propostas de estratégias de produto e distribuição para a inserção da CAC no mercado agrícola argentino. Desta forma, seguem propostas para estes dois P's de marketing: produto e distribuição, respectivamente.

8.1 Propostas de produto

Nas seções da análise de resultados, utilizou-se a mesma ordem das seções expostas no referencial teórico. Ao desenvolver as propostas de produto, utiliza-se novamente esta ordem. Pois, desta maneira, os leitores e a pesquisadora podem visualizar forma mais estruturada, e comparar a teoria, os resultados e as propostas.

Como exposto anteriormente, Carnier (1989, p. 55) define que o produto é fator fundamental para o sucesso de qualquer organização. Por este motivo, são apresentadas propostas de estratégias de produto para atuação da CAC em sua possível internacionalização para o mercado argentino.

Os produtos a serem oferecidos na Argentina devem seguir os mesmos padrões e modelos dos destinados ao mercado atual: diversas linhas de mercadorias para plantio e colheita (rolamentos, parafusos, retentores, eixos, engrenagens, latarias, *kits* de motor, amortecedores e buchas, entre outros).

Além disto, acredita-se ser importante a empresa testar a viabilidade de oferecer aos clientes argentinos o conserto e manutenção de peças e máquinas agrícolas, para isto, deve-se contatar oficinas mecânicas para informar-se dos

serviços que estas prestam. No entanto, inicialmente, a sugestão é que a organização ofereça apenas os produtos físicos, visto que os consumidores estão conhecendo a empresa, e oferecer os serviços das oficinas e estas não realizarem um bom trabalho, pode destruir a imagem da CAC perante o cliente.

8.1.1 Propostas para tipos de produtos

A teoria de Czinkota (2001, p. 228-229), já abordada, afirma que o produto de consumo é para a utilização doméstica, voltada aos indivíduos, e o industrial é adquirido por organizações para produção de novos bens, manutenção e reparos. Nas dimensões da CAC, podem-se citar como indivíduos os agricultores, e como organizações as oficinas mecânicas.

Assim, ao inserir-se na Argentina a classificação dos produtos da empresa continuam sendo bens de consumo e bens industriais, sendo os primeiros correspondentes à categoria de comparação (comparação de preços), e os demais à categoria de suprimentos (voltados para manutenção e reparo).

8.1.2 Propostas para níveis dos produtos

No nível básico propõe-se que a CAC não ofereça serviços de manutenção, conserto e reparo aos maquinários. Pelo menos inicialmente, visto que precisa de tempo e cautela para conhecer oficinas mecânicas que apresentem eficiência e confiabilidade.

No nível ampliado, mediante a qualidade do serviço pós-venda que a empresa oferece-se, sugere-se que a mesma invista ainda mais neste serviço, pois, como visitas pessoais não são viáveis em função da distância, deve-se encontrar outra maneira de fazer os clientes sentirem-se assessorados e auxiliados pela organização.

8.1.3 Propostas para ciclo de vida dos produtos

Como mencionado anteriormente, Czinkota (2001, p. 251-254) divide o ciclo do produto em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Diferente do que no mercado atual, onde os produtos estão no estágio da maturidade, ao inserir-se na Argentina, a CAC passa a ter seus produtos exportados, no estágio da introdução.

Desta maneira, pode-se propor para a empresa que desenvolva um planejamento estratégico com o objetivo de obter vantagem competitiva, e assim desestabilizar os concorrentes argentinos, buscar compradores potenciais e proporcionar um aumento nas vendas. Se atingir estes fatores propostos, o ciclo de vida dos produtos da organização neste novo mercado pode manter-se por mais tempo no estágio de crescimento, atingindo posteriormente, a maturidade, de forma semelhante ao mercado em que já atua.

8.1.4 Propostas para posicionamento do produto

Conforme já exposto, Kotler e Armstrong (2004, p. 190) definem que o posicionamento representa como os consumidores enxergam o produto em relação aos seus atributos. E a teoria de Czinkota (2001, p. 210) lista sete maneiras de posicionar um produto: preço/qualidade, atributos do produto, usuário do produto, utilização do produto, classe do produto, concorrência e símbolo.

Propõe-se que além das três dimensões que a CAC utiliza no posicionamento de seus produtos (preço/qualidade, atributos de produto e usuário de produto), a mesma, ao inserir-se no mercado agrícola argentino utiliza à correspondente ao símbolo, que como já visto, Czinkota (2001, p. 210) define que ocorre quando se utiliza um símbolo ou ícone a fim de fixá-lo na mente dos consumidores.

Entende-se que este símbolo deve associar o nome da empresa com o seu ramo de atuação, sugere-se um modelo na figura 10:



Figura 10 – Proposta de símbolo para a CAC

Fonte: Autoria própria, 2007.

A figura 10 corresponde a uma proposta de símbolo que pode ser utilizada pela CAC. O objetivo é identificar o segmento que a empresa atende, por isto optou-se pelo trator, para que lembre agricultura. Foram utilizadas apenas as iniciais da organização, sendo mais fácil de memorizar do que se fosse o nome por extenso, além de que esse deixaria o símbolo com informações demais, poluindo a visualização. As cores são as originais dos tratores, pelo menos em sua maioria, e combina com a cor da caixa de papelão (marrom escuro).

A proposta principal é que a organização utilize o símbolo em seu posicionamento, no entanto, o modelo desenvolvido trata-se de uma sugestão. Acredita-se que este símbolo que constar em documentos emitidos pela empresa, mas principalmente em suas embalagens. Pois, desta forma influencia o cliente a associar os serviços prestados a esta imagem, além de divulgar os serviços da empresa.

8.1.5 Propostas para padronização x customização

A CAC não possui autonomia para customizar os produtos que oferece, porém, conforme já apresentado, Pipkin (2000, p. 45-46) defende que a padronização tem como benefícios a redução de custos, a consistência com os consumidores e o aproveitamento de idéias, entre outros. Desta maneira, sugere-se que a empresa ofereça aos consumidores argentinos variedade da linha de produtos agrícolas (desde peças pertencentes aos motores dos maquinários, até bancos e latarias dos mesmos) e diversifique nas marcas, do mesmo modo que no mercado atual.

Esta sugestão enquadra-se na teoria de Pipkin (2000, p. 50-51), já estudada, onde o autor defende que a extensão de comunicação e extensão de produto (uma

das cinco estratégias referentes à adaptação de produto), corresponde em inserir-se em um novo mercado sem modificar as mercadorias, ganhando assim economias em pesquisa, desenvolvimento e comunicações de marketing.

8.1.6 Propostas para decisões de estratégias de produto

Kotler e Armstrong (2003, p. 211) citam, conforme abordado no referencial teórico, três atributos estratégicos. Destes, optou-se pelo referente à qualidade, que se divide em nível e consistência. Propõe-se que a empresa disponibilize serviços pós-venda aos consumidores argentinos, pode-se criar um telefone 0800 para os mesmos contatarem com a empresa. Este serviço deve apresentar qualidade semelhante ou superior à atuação atual, assim, é preciso ter conhecimento sobre as mercadorias e o mercado agrícola como um todo, esclarecer as dúvidas dos consumidores, e criar empatia com estes.

Já sobre a consistência, a possibilidade de buscar fornecedores novos existe e pode trazer vantagens, porém, não deve ocorrer enquanto a CAC não tiver conquistado uma boa fatia de mercado argentino. Outra sugestão é que as mercadorias de baixa confiabilidade sejam excluídas da linha de produtos a ser oferecida na Argentina. Atualmente, quando os consumidores pretendem adquirir produtos julgados de má qualidade, os vendedores da CAC avisam de forma transparente e imediata aos mesmos.

No entanto, ao inserir-se em um novo mercado o relacionamento com os clientes argentinos é novo e superficial, eles ainda não confiam nos serviços da organização, nem ao menos conhecem seus colaboradores. Assim, tendem a interpretar de maneira negativa a sinceridade destes, dois exemplos possíveis de ocorrer nestas situações: o cliente crer que o vendedor não quer disponibilizar o produto porque pretende oferecer outro de preço elevado ou, depois de adquiridas as peças o consumidor questionar porque a empresa opera com mercadorias que não apresentam eficiência.

Conforme já visto, para Rocha e Christensen (1999, p. 88) a empresa deve observar os seguintes fatores: composição das linhas de produtos, níveis de qualidade destes, características de embalagens e marca. Os dois primeiros foram descritos no decorrer desta seção, no que se refere à embalagem, propor-se uma

melhoria a esta através de um símbolo da organização, no entanto, detalha-se a seguir. O que corresponde à marca desenvolve-se na próxima seção.

8.1.7 Propostas para marca do produto

O objetivo da marca é identificar quem opera por trás da fabricação e venda do produto e pode ser representada por um símbolo, entre outras maneiras, afirmam Kotler e Armstrong (2003, p. 212), conforme exposto anteriormente.

Na situação da CAC, acredita-se que o fato de não utilizar uma marca própria nos produtos é vantagem, visto que o impulso dos negócios da organização ocorre mediante o *status* das marcas que oferece (Valmet, New Holland, John Deere, Massey Ferguson, Cummins, Ideal, Yamar, Agrale, ZF e Cav). A proposta é que a organização continue a atuar com estas marcas, no entanto crie um símbolo onde haja a identificação da CAC nas embalagens, conforme sugerido na seção 8.1.4. Na próxima seção detalha-se esta proposta para a embalagem.

8.1.8 Propostas para embalagem do produto

A teoria de Czinkota (2001, p. 232), já estudada, o autor afirma que a embalagem deve proteger o produto, identificar este com o máximo de informações, gerando uma percepção diferente ao consumidor.

A CAC, como visto anteriormente, consolida em uma mesma embalagem todos os produtos que se destinam a um determinado cliente. Este trâmite une diversas mercadorias, com diversas embalagens menores, e em alguns casos, as marcas variam, inclusive. A empresa concentra todos os produtos em uma caixa maior, sendo estas de papelão, não atraentes, e as informações sobre o que contém nas caixas são coladas através de uma folha simples de papel.

Assim, a proposta no que diz respeito às embalagens, é que a empresa passe a utilizar um símbolo, padronizando as caixas de maneira atraente, e o papel informativo aos consumidores de forma clara e organizada. Desta maneira, os clientes identificam os produtos pelas embalagens menores que estão no interior da

caixa adaptada pela empresa e reconhecem esta como a varejista que adquiriu os produtos e disponibilizou a sua entrega.

Um modelo de símbolo já foi sugerido na seção 8.1.4, através da figura 10. A proposta é que este símbolo esteja no formato grande, em dois lados da embalagem da CAC, e na parte superior da mesma, o símbolo se repita, no entanto em um tamanho menor com informações importantes. Na figura 11 sugere-se um modelo para ser padronizado em todas as embalagens:

Data Saída -	
Pedido nº -	
Cliente -	
Telefone -	Celular -
Dados de Entrega	
Logradouro -	
Número -	Complemento -
Município -	UF -
Obs.:	
Comercial Agrícola Canoense - CAC Rua das Camélias, 140 - Canoas / RS (51) 3477.2672 - (51) 9951.9233 Flavio de Oliveira 01.288.636/0001-43	

Figura 11 – Proposta padronização nas embalagens da CAC

Fonte: Autoria própria, 2007.

Em relação à figura 11, tem-se um modelo proposto para que a CAC utilize na parte superior de suas embalagens. Vale ressaltar que em duas laterais é interessante ter somente o símbolo (tratores com as iniciais) em um formato grande. A data de saída, primeira célula da figura, corresponde ao dia, mês e ano que a empresa solicitou a entrega na transportadora, ou que ela mesma se destinou a entregar.

O número do pedido é uma numeração automática gerada assim que o consumidor solicita a compra. A partir do pedido é emitida a nota fiscal de venda, ambos acompanham a mercadoria até o cliente. Tem-se ainda o nome os telefones

do cliente, para caso necessário à transportadora conseguir localiza-lo. Os dados de entrega têm um campo específico, visto que nem sempre o destino é a residência do cliente. A célula das observações é livre, qualquer anotação que ajude no processo de distribuição. Por fim, todos os dados da CAC, para se necessário contata-la, e também para divulgá-la.

8.2 Propostas de Praça (Distribuição)

Propor de estratégias de distribuição para a CAC utilizar em sua inserção para a Argentina, também representa um objetivo específico da monografia. Utiliza-se para estas propostas, a mesma ordem das seções utilizadas no referencial teórico e na análise de resultados. Os canais de distribuição são todas as figuras que intermediam os negócios entre a empresa e o mercado, defende Carnier (1989, p. 81), conforme já exposto.

8.2.1 Propostas para estrutura dos canais de distribuição

Para Czinkota (2001, p. 297), como já apresentado, a estrutura do canal corresponde à forma que se executam as tarefas necessárias para disponibilizar os produtos aos consumidores.

Propõe-se a CAC inserir-se no mercado argentino utilizando o canal indireto. Assim, a empresa envia suas mercadorias através das transportadoras rodoviárias para empresas de pequeno e médio porte na Argentina, ou diretamente aos agricultores. O transportador é intermediário essencial no processo de internacionalização da CAC.

8.2.2 Propostas para fluxos do canal de distribuição

Exposto no referencial teórico, Czinkota (2001, p. 301-302) define que a ligação entre os membros envolvidos na distribuição se dá através da criação de fluxos de canal. Apresenta-se o quadro 14, na mesma estrutura do quadro exposto na análise

dos resultados, no entanto, ao invés da forma de atuação atual da CAC, apresentam-se propostas para a atuação da mesma na Argentina.

Quadro 14 - Proposta para fluxos do canal de distribuição

Fluxo	Proposta
Produto	O atacado entrega o produto na CAC via transportadora, a empresa organiza as mercadorias por pedidos dos clientes e solicita através de transporte rodoviário a entrega dos produtos aos consumidores finais (agricultores argentinos) ou em pequenas e médias empresas, que acrescentam uma margem sobre os produtos, revendendo-os aos clientes finais;
Negociação	A CAC deve negociar com as transportadoras rodoviárias e com as pequenas e médias empresas argentinas. Para assim, estabelecer os direitos e responsabilidades de cada um no decorrer do processo;
Titularidade	A titularidade é definida mediante a conclusão da negociação. No entanto, sugere-se que esta titularidade sobre os produtos seja transferida em paralelo ao movimento físico dos mesmos, estimulando desta maneira, todos os membros a cuidarem das mercadorias, assim como funciona atualmente;
Informação	Sugere-se que a organização tenha controle sobre o processo do canal de distribuição, acompanhando a movimentação do produto desde o fornecedor até os clientes (agricultores ou pequenas e médias empresas), assim, os membros devem sempre informar a CAC o <i>status</i> do processo, e esta se responsabiliza por manter os consumidores informados;
Promoção	Referente à promoção, as propostas já foram mencionadas anteriormente: símbolo nas embalagens e serviços pós-venda. O símbolo nas embalagens tende a promover os serviços da CAC, fixando a imagem desta na mente dos consumidores. Para os serviços pós-vendas o 0800 para os clientes contatarem com pessoas da organização pode representar pontos positivos para a mesma.

Fonte: Autoria própria, 2007.

8.2.3 Propostas para membros do canal

Como mencionado anteriormente, Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 348) afirmam que todos os membros de um canal são empresas comerciais dispostas a prestar serviços, ligando o produtor ao consumidor final.

Mediante teoria de Rosenbloom (2002, p. 2), exposta no referencial teórico, onde lista-se as principais fontes para se encontrar membros para o canal de

distribuição, sugere-se à CAC que busque estes com base em publicações empresariais argentinas (fontes comerciais), publicações técnicas (propaganda) e banco de dados empresariais e *internet* (outras fontes). A ordem de atuação dos membros do canal deve ocorrer, respectivamente: atacadistas, transportadora, CAC, transportadora com destino para a Argentina, e clientes (agricultores ou pequenas e médias empresas).

8.2.3.1 Propostas para atacado

Os atacadistas representam os fornecedores da CAC, acredita-se que se esta buscar novos fornecedores pode identificar oportunidades e custos menores. Assim, a busca por novos atacadistas representa uma proposta, porém, que deve ser aplicada somente após a empresa estar estabilizada no mercado argentino, ou seja, ao possuir a confiança dos clientes. Desta forma, inicialmente, a organização deve continuar com os seus atuais fornecedores, prezando o relacionamento com estes.

8.2.3.2 Propostas para varejo

Conforme abordado anteriormente, o autor Czinkota (2001, p. 330) afirma que o varejo leva os produtos nas mãos dos clientes, e pode prestar serviços ao mesmo. A CAC representa lojas de especialidade, voltada para clientes que buscam um produto específico ou desejam atendimento personalizado. Os produtos, a empresa sabe onde, como e por que valor adquirir. No entanto, o atendimento especializado merece atenção especial, já que com a inserção em um novo país os clientes estarão mais distantes. Assim, volta-se a repetir a proposta do telefone 0800, e sugere-se também um site da empresa, que sirva de apoio aos consumidores e talvez disponibilize a realização de pedidos.

8.2.4 Propostas para gerenciamento e decisões estratégicas de distribuição

A teoria de Czinkota (2001, p. 305), já apresenta, aponta que o gerenciamento de canais corresponde à análise, planejamento, organização e controle dos canais de uma empresa. A CAC deve desenvolver metas e objetivos de longo prazo, com

foco na evolução de sua atuação no mercado argentino, quando este for conquistado sugere-se analisar a hipótese de operar com outros fornecedores buscando redução de custos e mantendo a qualidade e marcas dos produtos.

Nesta expansão da organização é primordial organizar formalmente um controle do fluxo do canal de distribuição, desde seu fornecedor até o cliente final. Até mesmo porque a empresa representa a responsável por informar aos clientes à movimentação de seus produtos. Tendo cautela inicialmente com seus contatos argentinos, visto que estão em um começo de atuação conjunta, e a confiabilidade vem com a eficiência demonstrada no decorrer dos processos.

9 CONCLUSÃO

A partir dos objetivos específicos definidos na seção 3.2 desta pesquisa, a mesma apresenta como objetivo geral apresentar propostas de estratégias de produto e distribuição para a internacionalização da CAC (Comercial Agrícola Canoense) ao mercado argentino.

Mediante uma fundamentação teórica baseada em obras voltadas ao marketing e marketing internacional, assim como outros temas relacionados e relevantes, apresentou-se no decorrer do trabalho características sobre o macroambiente atual da Argentina e do microambiente da empresa objeto de estudo. Estas duas abordagens serviram como base para as propostas de estratégias de produto e distribuição desenvolvidas.

A caracterização do mercado argentino de agronegócio, que corresponde ao primeiro objetivo específico da monografia, expôs informações sobre os ambientes demográfico, econômico, natural (ecológico), tecnológico, político, e cultural da Argentina, adicionados aos dados referentes às dimensões comerciais deste país, principalmente no que se refere às atividades de agricultura e relacionamento com o Brasil (exportações e importações). Isto, porque somente após conhecer o mercado alvo que se pretende conquistar é que se têm condições de elaborar estratégias adequadas para inserir-se neste.

Correspondente à identificação das oportunidades e as ameaças no mercado agrícola argentino, segundo objetivo específico, a caracterização do macroambiente argentino (primeiro objetivo) serviu como base para a elaboração do quadro disponível na seção 6.8, que apresenta as oportunidades e ameaças que a Argentina apresenta segundo a visão da pesquisadora, por ambiente. A essência deste objetivo é a identificação das oportunidades para criação de estratégias que

possibilite aproveitá-las e conhecimento das ameaças, para buscar formas de combatê-las.

A caracterização das estratégias de produto e distribuição utilizadas pela CAC representa o terceiro objetivo específico da pesquisa, no entanto, além de apresentar as estratégias atuais de produto e distribuição da CAC, foi exposto cada item do microambiente com informações sobre a organização para que os leitores da monografia possam conhecê-la. Dados sobre posicionamento e segmentação mercadológica utilizados pela empresa também foram abordados.

No quarto objetivo específico as informações sobre a empresa objeto desenvolvidas no terceiro objetivo, foram interpretadas para identificar os pontos fortes e os pontos fracos das estratégias de produto e distribuição utilizadas pela CAC frente ao mercado atual, elaborou-se um quadro com estas classificações.

Desenvolver propostas de estratégias de produto para a inserção da CAC na Argentina representa o quinto objetivo específico do trabalho, a apresentação destas propostas está aberta em tipos, níveis, ciclo de vida, posicionamento, padronização e customização, decisões estratégicas, marca e embalagem.

O último objetivo específico também se trata de desenvolver propostas de estratégias, no entanto, referentes à distribuição. Estas propostas estão expostas na seguinte ordem: estrutura do canal de distribuição, fluxos do canal de distribuição, membros do canal, atacado, varejo, gerenciamento e decisões estratégicas de distribuição.

Todos os objetivos específicos ao serem desenvolvidos foram estruturados na mesma ordem de seções expostas no referencial teórico. Para assim, facilitar a comparação entre a teoria e a realidade, e a realidade e as propostas.

No momento presente a CAC apresenta produtos com marcas reconhecidas e qualidade percebível aos consumidores, e apresenta controle sobre seu canal de distribuição. Ao propor estratégias de produto e distribuição voltados ao marketing internacional para a inserção da empresa na Argentina, objetivo geral da pesquisa, pode-se citar que o fato de nunca ter atuado no mercado internacional exige um investimento maior na busca de clientes argentinos, lojas comerciais neste país e transportadoras que apresentem confiabilidade, pois inevitavelmente aumentará seu canal de distribuição.

Além disto, acredita-se que o serviço pós venda que a empresa oferece conquista seus consumidores, assim, um telefone 0800 para os clientes argentinos contatarem os colaboradores representa uma boa alternativa. Outro ponto importante é a padronização das embalagens com a adaptação de um símbolo da organização, promovendo desta maneira os serviços da CAC no mercado interno e externo.

Esta monografia foi acompanhada pelo proprietário da Comercial Agrícola Canoense, que pretende realmente inserir-se no mercado externo, onde acredita ter maior chance de expansão do que no Brasil. E tem como plano futuro disponibilizar um escritório comercial na Argentina, no entanto, deseja primeiramente firmar relacionamentos, identificando membros de canais confiáveis e eficientes.

Por fim, pode-se afirmar que os resultados apresentam viabilidade de aceitação dos produtos e possibilidade de organização do canal de distribuição bem sucedida para inserção no mercado argentino. A CAC expôs interesse durante todo o desenvolvimento do trabalho, pois este será utilizado de fato na tentativa de entrada no mercado externo, no entanto, durante a entrevista ficou claro que se tem este objetivo para uma concretização futura. Vale afirmar também, que a pesquisadora pertence à família do proprietário da CAC, já atuou nesta e possui como uma das alternativas profissionais, assumir a administração da mesma.

9.1 Sugestões para estudos futuros

A sugestão é que se realize uma pesquisa de mercado direcionada a qual cidade da Argentina se terá como mercado alvo, ressalta-se que a cidade de Mendoza, capital e a maior cidade da província de Mendoza trata-se de uma alternativa considerável e que apresenta a agricultura como uma de suas principais atividades econômicas. É uma região de chuvas escassas, assim, foi construída uma rede de canaletas para irrigação das áreas cultivadas. Tradicionalmente, os agricultores desta região cultivam videiras, oliveiras e árvores frutíferas, além de hortaliças, alho, cebola e tomate. Para a realização desta pesquisa sugere-se utilizar o método quantitativo, para obter maior precisão nas informações sobre os consumidores.

Uma segunda sugestão, tão importante quanto a primeira, é o desenvolvimento de pesquisas apresentando os outros dois componentes do *mix* de marketing: preço e promoção. Devendo o preço ser elaborado antes da promoção, visto que este deve ser viável nas estratégias de produto e distribuição propostas neste trabalho. A última sugestão corresponde em verificar a viabilidade de abrir um escritório comercial da CAC na Argentina. Localizando-se próximo aos consumidores.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing internacional para brasileiros**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1989.

CATEORA, Philip, R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas/SP: Papyrus, 1994.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DI CIERO, Luciana. **Novo milho GM na Argentina**. 2007-a. Disponível em <<http://www.biotechbrasil.bio.br/>>. Acesso em 04 de Setembro, 2007.

DI CIERO, Luciana. **Argentina aprova lei de incentivo aos transgênicos**. 2007-b. Disponível em <<http://www.biotechbrasil.bio.br/>>. Acesso em 04 de Setembro, 2007.

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J.; STANTION, Willian J. **Marketing**. São Paulo: Makron, 2001.

FAEMG. Federação de Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais. 2007. **Brasil, Argentina e EUA selam acordo e vão prospectar mercados para soja**. Disponível em: <<http://www.faemg.org.br/News.aspx?Code=10372&ParentPath=17>>. Acesso em 27 de Agosto, 2007.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.

FITZSIMMONS James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias, tecnologia de informação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.

GUIA DO EXPORTADOR. 2007. Disponível em <<http://www.global21.com.br/guiadoexportador/argentina.asp>>. Acesso em 08 de Junho, 2007.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: MAKRON Books. 1996.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento** Paulo: Atlas, 1997.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. **Estratégias competitivas genéricas em marketing**. 2006. Disponível em: <http://rmmmmarketing.wordpress.com/2006/11/09/estrategias-competitivas-genericas-em-marketing/>. Acesso em 01 de Setembro, 2007.

MINERVINI, Nicola. **Exportar**: competitividade e internacionalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Thompson, 2005.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

PIPKIN, Alex. **Marketing internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PORTER, Michael E. **On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 28. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESERVAS. 2007. Disponível em <http://www.reservas.net/alojamiento_hoteles/argentina_informacao.htm>. Acesso em 05 de Outubro, 2007.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Elsevier, 2000.

ROCHA, Ângela da. **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Mauad: Rio de Janeiro, 2003.

ROCHA, Ângela da.; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Bra ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SCOLARI, Dante Daniel Giacomelli. **Inovação tecnológica e desenvolvimento do agronegócio**. 2006. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/MENU_LATERAL/AGRICULTURA_PECUARIA/ESTUDOS_PUBLICACOES/POLITICA_AGRICOLA/POLITICA_AGRICOLA_PRINCIPAL/POL_AGR_04-2006.PDF. Acesso em 08 de Junho, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.