

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MARKETING EMPRESARIAL**

**ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE PORTFÓLIO EM UM CENÁRIO  
INTERNACIONAL**

**CURITIBA  
OUTUBRO 2014**

**RAFAEL VINÍCIUS GARCIA DE BARROS**

**ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE PORTFÓLIO EM UM CENÁRIO  
INTERNACIONAL**

Projeto apresentado como requisito  
para conclusão da pós-graduação de  
Marketing Empresarial.

UFPR - CEPPAD

Orientador: Prof. Cleverson Cunha

**CURITIBA  
OUTUBRO 2014**

*A minha família,  
e amigos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pela intensa dedicação à minha formação e presença em todos os momentos de minha vida. A minha irmã Alessandra. Ao professor Cleverson Cunha pela orientação durante o desenvolvimento deste projeto.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1	OBJETIVOS	7
1.1.1	Objetivos Gerais	7
1.1.2	Objetivos Específicos	7
1.1.3	Justificativa	7
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO</b>	<b>8</b>
2.1	MARKETING INTERNACIONAL	8
2.1.1	Pesquisa de Marketing Internacional	9
2.1.2	Projeto de Pesquisa de Marketing Internacional	10
2.2	AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL	15
2.2.1	Ambiente Cultural	16
2.2.2	Ambiente Político-legal	17
2.2.3	Ambiente Econômico	19
2.2.4	Ambiente Tecnológico	20
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	21
2.3.1	Estratégia	21
2.3.2	Posicionamento	26
2.3.3	Estratégias em Indústrias Globais	29
2.4	MARKETING DE VANTAGEM COMPETITIVA	32
2.4.1	Conceito de Valor	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>MODELO PROPOSTO</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIA</b>	<b>49</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>50</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DE MARKETING INTERNACIONAL.....	12
FIGURA 2- CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISAS DE MARKETING .....	13
FIGURA 3 - ANÁLISE DE POTENCIAL DE MERCADO .....	14
FIGURA 4 - AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL .....	16
FIGURA 5 - DIFICULDADES DO AMBIENTE POLITICO-LEGAL PARA INVESTIDORES .....	18
FIGURA 6 - FORMAS DE INTEGRAÇÃO ECONOMICA EM MERCADOS REGIONAIS.....	20
FIGURA 7 - MODELO DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING INTERNACIONAL.....	37
FIGURA 8 – ROTEIRO DE ANÁLISE DE ESTRATÉGIA.... <b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>	
FIGURA 9 - ROTEIRO DE ANÁLISE DE MERCADO .....	38

## 1 INTRODUÇÃO

Cada mercado tem características próprias, as quais podem ser semelhantes a outros mercados ou totalmente peculiares, que acabam por gerar inúmeras variáveis para um negócio. Essas variáveis tendem a dificultar a expansão de uma empresa para diferentes regiões, onde, através de análises errôneas ou superficiais podem determinar a falta de sucesso nesta empreitada. Uma das alavancas para se tornar vencedor neste ambiente hostil, é possuir um portfólio/mix de serviços ou produtos que seja vencedor, superando todas as dificuldades e ao mesmo tempo cativando os seus futuros consumidores.

O que se busca com este projeto, é entender e determinar quais as análises que devem ser consideradas para a criação de um portfólio assertivo e capaz de atender aos mercados para o qual é proposto, e através disto, criar um modelo de decisão estratégica para a criação do mesmo. Essa análise será baseada em três conceitos que serão os pilares deste projeto, que são Marketing Internacional, Planejamento Estratégico e Gerenciamento de produto.

No primeiro pilar, Marketing Internacional, será analisado o mercados em si, que variáveis os regem e interferem em uma negociação, e como o marketing pode ajudar na análise e entendimento do mesmo. Para isso, serão contemplados os diferentes ambientes que não são controláveis a empresa, como realizar uma pesquisa e entendimento da região, além de como implementar um planejamento estratégico que contemple um cenário de diferentes mercados.

A seguir, também será enfocada a parte de planejamento estratégico, visando entender o posicionamento da empresa em relação à estratégia a ser adotada na região e qual a maneira de executá-lo. Dentro desta análise, serão contempladas as diferentes estratégias e benefícios que podem vir a trazer para a empresa, assim como qual seria a melhor ocasião para utilizá-las e obter a vantagem competitiva requerida. Por fim, será estudada a criação.

Através destas análises, será gerado um modelo de decisão estratégica visando obter a maior quantidade de benefícios na execução de um portfólio de produtos, buscando sempre a maximização das vendas nos determinados mercados.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivos Gerais

Através de conceitos de planejamento estratégico e marketing internacional, gerar um modelo de decisão estratégica para a criação de um portfólio de produtos vencedor para diferentes mercados.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Revisar o conceito de marketing internacional e suas influências, além de como aplicá-lo de maneira efetiva;
- b) Rever os conceitos de planejamento estratégico e de mix de produtos, para a manutenção de um portfólio vencedor;
- c) Modelar um processo de decisão estratégica para a criação de um portfólio vencedor em diferentes mercados;

### 1.1.3 Justificativa

Diferentes mercados trazem a dificuldade de atender às diferentes variáveis que os compõem, trazendo complexidade na hora da captação de valores e criação de um portfólio de produtos para os mesmos, acarretando em possíveis excessos ou mix errôneos, que acabam não atendendo as necessidades destes mercados.

Assim sendo, através da criação de um portfólio prospectado de acordo com as necessidades desses mercados, é possível obter uma solução de negócios mais rentável, abrangente e simples, pois, com disto, se reduz a complexidade de modelos, alavancam a comunicação e marketing dos produtos, se reduz a complexidade na manutenção de peças de reposição, se reduz a complexidade de capacitação de times de serviços, e principalmente, se reduz os custos na fabricação e um aumento de volume.



## 2 REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

### 2.1 MARKETING INTERNACIONAL

“Marketing é a função empresarial que identifica necessidade e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados” (KOTLER, 2003)

Czinkota (2008) define o marketing internacional como o processo de planejamento e condução de transações além das fronteiras nacionais para criar intercâmbios que atendam aos objetivos dos indivíduos e organizações. As diversas formas de marketing internacional vão desde o comércio de exportação e importação até licenciamentos, joint ventures, subsidiárias e contratos de gerenciamento. Os princípios básicos de marketing ainda se aplicam, mas sua aplicação, complexidade e intensidade podem variar substancialmente, sendo possível observar mais atentamente o papel do marketing como um agente-chave da mudança social e como um instrumento-chave para o desenvolvimento de uma estratégia comercial socialmente responsável.

Kuazaqui (2007) entende que hoje a empresa deve compreender que o marketing internacional é uma realidade e dificilmente o profissional, a empresa ou mesmo o país pode sobreviver e evoluir sem a influência do mercado internacional.

Em outras palavras, o Marketing Internacional é uma filosofia e não um simples departamento da empresa. A organização deve entender que todas as suas ações devem levar em conta, também todas as alternativas que envolvem mercado internacional. Desta forma, todo o pensamento estratégico organizacional deve levar em conta as alternativas da cadeia de produção e comercialização global. Além disto, o entendimento que as estratégias são globais e os clientes locais é muito importante, pois, embora a globalização seja uma realidade, é de suma importância o pensamento sistêmico internacional e a adaptação regional, em que a estratégia é global e as ações, regionais.

### 2.1.1 Pesquisa de Marketing Internacional

A pesquisa de marketing pode ser entendida através da definição da Associação Americana de Marketing (AMA), a qual é descrita como “a função que liga consumidor, cliente e público à empresa através de informações – informações utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhorar a compreensão do marketing como processo. A pesquisa de marketing especifica a informação exigida pela a abordagem dessas questões, delinea o método para a coleta de informações, administra e implanta o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica as conclusões da pesquisa e suas implicações”. Em outras palavras, pesquisa de marketing é a ligação entre o profissional (empresa) e o mercado.

Segundo MALHOTRA (2012) a pesquisa de marketing tem como função o fornecimento de informações reais e precisas, com o intuito de mostrar o cenário real de uma situação. Ela deve ser sempre objetiva e realizada informalmente, além de ser sistemática. Cada processo para sua execução e realização são metodologicamente estruturados, bem documentados e, se possível, planejados com antecedência.

Dentro de uma pesquisa, estão compreendidos a identificação do problema, coleta e análise de dados ou informações, e, por fim, o uso das mesmas. Através disto, é possível fornecer constatações, implicações e recomendações de maneira a permitir que essas informações sejam utilizadas para tomadas de decisões de marketing e de ações diretas.

Quando se fala em pesquisa de marketing internacional, Czinkota (2008) se entende que as técnicas e ferramentas são as mesmas de uma pesquisa doméstica, sendo diferenciada unicamente pelo ambiente. Porém, isto não é verdade, pois quando se analisa um mercado internacional, novas variáveis são adicionadas, trazendo junto consigo a necessidade novos parâmetros (como diferentes moedas, taxas, documentações, etc..), aumentando os fatores envolvidos (mais de um mercado e as variáveis internas de cada um), criando uma nova visão da concorrência (diferentes produtos e novas ameaças) e também, novos ambientes

(cultura, política, economia, etc..). A coleta e análise dessas informações se tornarão a base para a elaboração da estratégia a ser utilizada pela empresa.

### 2.1.2 Projeto de Pesquisa de Marketing Internacional

Para que se tenha sucesso em qualquer tipo de pesquisa, é necessário que a mesma possua uma estrutura lógica, através da qual seja possível obter resultados que sirvam de base para uma análise robusta do mercado. Toda a pesquisa deve ser estruturada desde a sua concepção inicial até a formalização do relatório de resultados, e muito bem, de forma a prover os resultados mais fiéis possíveis em relação ao que se está apresentando.

De acordo com Malhotra (2012) o processo de pesquisa é realizado através de seis etapas. Essas etapas servirão como base para uma estruturação robusta de pesquisa, onde se contempla a definição do problema, concepção as pesquisa, coleta e análise dos dados e, por fim, a apresentação dos resultados obtidos.

Estas etapas são definidas (MALHOTRA, 2012) da seguinte maneira:

**Definição do Problema:** A primeira etapa em qualquer projeto de pesquisa de marketing é definir o problema. Ao fazê-lo, o pesquisador deverá levar em conta a finalidade do estudo, as informações relevantes sobre o histórico do problema, que informações são necessárias e como elas serão usadas para tomar decisões. A definição do problema envolve discussões com os responsáveis pelas decisões, entrevistas com especialistas do setor, análise de dados secundários e, talvez, alguma pesquisa qualitativa, como grupos de foco. Uma vez definido o problema com precisão, a pesquisa poderá ser concebida e executada adequadamente.

**Desenvolvimento de uma abordagem:** Esta etapa inclui a formulação de uma estrutura objetiva ou teórica, modelos analíticos, perguntas de pesquisa, hipóteses e a identificação das informações necessárias. Esse processo é guiado por discussões com gerentes e especialistas do setor, análise de dados secundários, pesquisas qualitativas e considerações pragmáticas.

**Formulação da concepção de pesquisa:** Uma concepção de pesquisa é uma estrutura ou esquema para a realização do projeto de pesquisa de marketing. Ela detalha os procedimentos necessários para a obtenção das informações requeridas, e sua finalidade é criar um estudo que teste as hipóteses de interesse,

determine às possíveis respostas as perguntas da pesquisa e proporciona as informações necessárias para a tomada de decisões. Em resumo, ela envolve os seguintes passos:

1. Definição das informações necessárias;
2. Análise de dados secundários;
3. Pesquisa Qualitativa;
4. Métodos de coleta de dados quantitativos;
5. Procedimentos de mensuração e escalonamento;
6. Elaboração do questionário;
7. Processo de amostragem e tamanho da amostra;
8. Plano de análise dos dados.

**Trabalho de campo ou coleta de dados:** A coleta de dados envolve uma força ou equipe de campo que opere no campo, como no caso das entrevistas pessoais, por telefone, entre outras. A seleção, supervisão e avaliação adequadas da força de campo ajudam a minimizar os erros de coleta de dados.

**Preparação da análise de dados:** A preparação dos dados inclui sua edição, codificação, transcrição e verificação. Cada questionário ou formulário de observação é inspecionado ou editado e, se necessário, corrigido. Os dados são analisados para obter informações relacionadas aos componentes do problema de pesquisa, oferecendo, assim, informações para o problema de decisão da gerência.

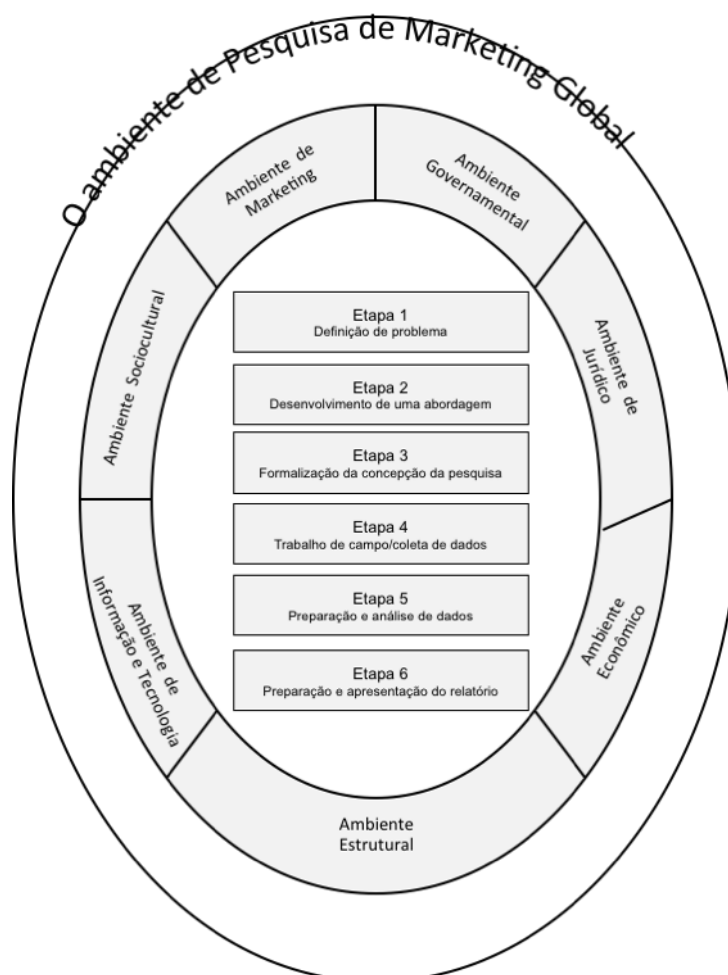
**Preparação e apresentação do Relatório:** O projeto inteiro deve ser documentado em um relatório escrito que cubra as perguntas específicas, que descreva a abordagem, a concepção da pesquisa, a coleta de dados e os procedimentos de análise de dados adotados e apresente os resultados e as principais constatações, que deverão ser apresentadas de forma que possam ser usadas prontamente no processo decisório. Além disso, deverá ser feito

Apesar de descrevermos o processo de pesquisa como uma sequência de passos, deve-se observar que essas etapas são interdependentes e interativas. Desse modo, em cada fase, não só devem olhar os passos anteriores, como também os passos seguintes.

Malhotra (2012) conceitua o processo de pesquisa de marketing como tendo seis etapas, e o adapta para o cenário internacional, como visto na Figura 1.

No caso das pesquisas de marketing internacional, a complexidade é ainda maior, pois, apesar de seguir um roteiro de etapas igual ao das pesquisas

tradicionais, o ambiente no qual ela está inserida, com as suas variáveis como cultura e costumes, acabará tendo uma grande influência no seu desenvolvimento e concepção da pesquisa, gerando ajustes específicos para cada situação.



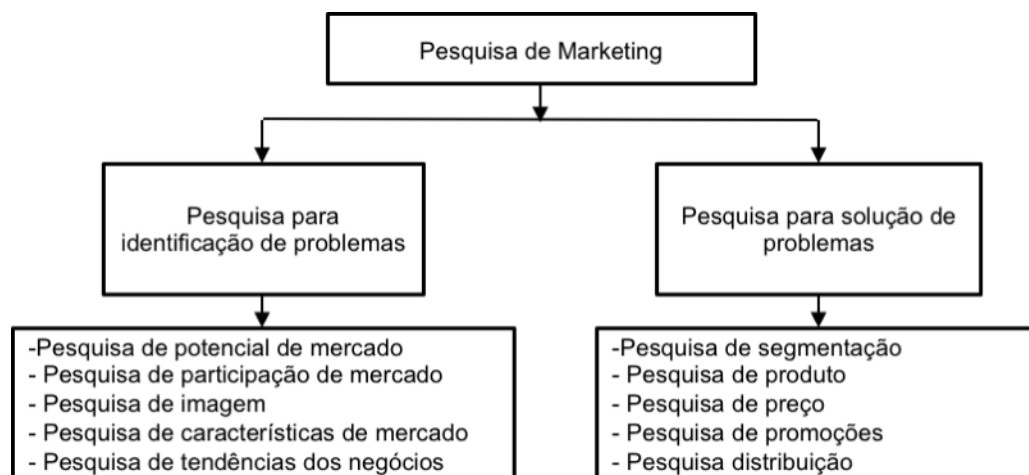
**Figura 1** - ESTRUTURA DE AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL. Fonte: MALHOTRA, 2012

### 2.1.2.1 Tipos de pesquisa

Dentro as pesquisas de marketing, existem os mais variados tipos e divisões, de acordo com as necessidades e as informações que se está buscando. Mas, os dois gêneros mais utilizados, são as qualitativas e as quantitativas.

A classificação das pesquisas, de acordo com MALHOTRA (2012), é definida de acordo com as suas razões e divididas em dois tipos. A primeira, seriam as pesquisas que ser realizadas com a intenção de identificar o problema e, a segunda,

seriam as pesquisas que tem como função resolver os problemas de marketing que já foram identificados. Isto fica melhor exemplificado na Figura 2.



**Figura 2-** CLASSIFICAÇÃO DE PESQUISAS DE MARKETING. Fonte: ADAPTADO de MALHOTRA, 2012.

Essas duas classificações se subdividem em outras que ajudam a determinar ou solucionar a oportunidade (problema) que o pesquisador está buscando.

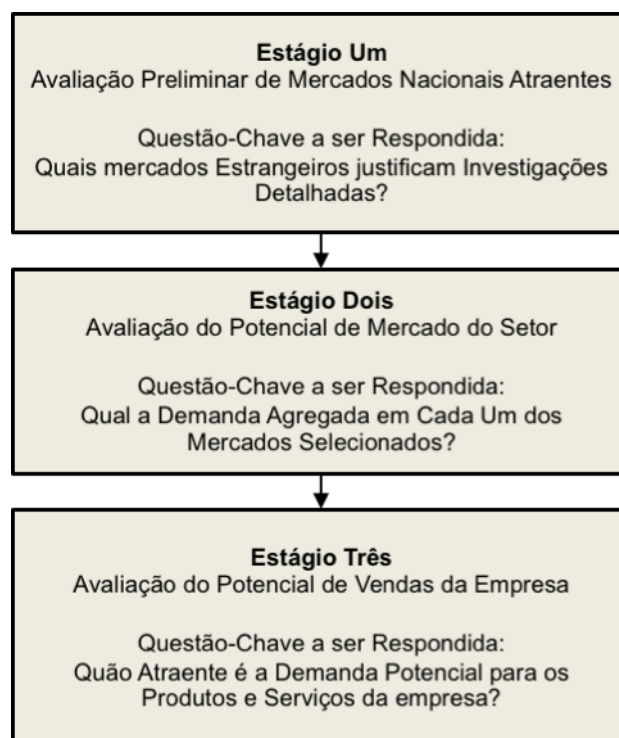
A *Pesquisa para identificação de problemas* é realizada para ajudar a identificar problemas que talvez não apareçam na superfície, mas que existem ou provavelmente irão surgir no futuro. Já a *Pesquisa para solução de problema* é a pesquisa realizada para solucionar o problema que foi encontrado na pesquisa de identificação. Através dos seus resultados e conclusões, é que serão tomadas as decisões que solucionarão os problemas encontrados.

#### 2.1.2.2 *Potencial de mercado*

O potencial de mercado é considerado uma pesquisa de identificação de problema, pois o mesmo tem como finalidade entender as possibilidades que o mercado oferece, e mapeá-lo de maneira a identificar possíveis oportunidades ou levantar os problemas e erros na estratégia utilizada para os mesmos. Isto é utilizado para entender as oportunidades que o mercado oferece, e, avaliar se, inicialmente, o investimento no mesmo é justificável.

Czinkota (2008), refere ao potencial de mercado como a estimativa do volume de compra que o mesmo pode ter de um determinado produto ou serviço. Essa

estimativa permite à empresa ter uma ideia do cenário em que pretende entrar e entender as perspectivas de resultados que pode vir a obter, ao entrar no mercado. Ele defende a análise em três etapas, as quais podem ser vistas na figura 3.



**Figura 3 - ANÁLISE DE POTENCIAL DE MERCADO.** Fonte: ADAPTADO de CZINKOTA, 2008, p. 231

Para entender o seu funcionamento, algumas variáveis devem ser consideradas, os chamados indicadores de potencial de mercado. Estas são variáveis não-controláveis, e, devido as suas características de serem parte da ambientação de um mercado, acabam por o definirem. Entre esses indicadores de potencial, encontram-se os:

**Histórico:** Padrões de comportamento

**Geografia:** Logística de distribuição e seus custos;

**Clima:** Adaptação do produto, especialmente no rendimento e parte técnica

**Economia:** Precificação e flutuação da moeda

**Política:** Taxas, barreiras de importação e relacionamento

**Sistema Legal:** Marketing mix

**População:** Análise quantitativa e qualitativa do mercado

**Linguagem:** Adaptação do produto

**Religião:** Adaptação de produtos

A empresa deverá buscar informações sobre estes índices, de maneira a entender o cenário no qual o mercado está inserido, para então, se preparar estrategicamente e tomar as decisões necessárias para performar com segurança e rentabilidade no mesmo.

## 2.2 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL

Segundo Malhotra (2012) o marketing tem uma atuação no desenvolvimento econômico diferenciada de um mercado para outro. Análises e variáveis que são utilizadas para a avaliação de um mercado, podem não ser efetivas para outro, como por exemplo variedade e escolhas de mercadorias para o mercado norte americano, que não fariam sentido serem aplicadas em países africanos em desenvolvimento.

Kuzaqui (2007) defende que ao considerar o mercado internacional, é necessário, além da construção de um eficaz sistema de informação, sua interpretação, análise e aplicação assertiva. A avaliação do ambiente de marketing internacional é um poderoso instrumento de negócios para quem deseja estabelecer raízes regionais e internacionais de longo prazo.

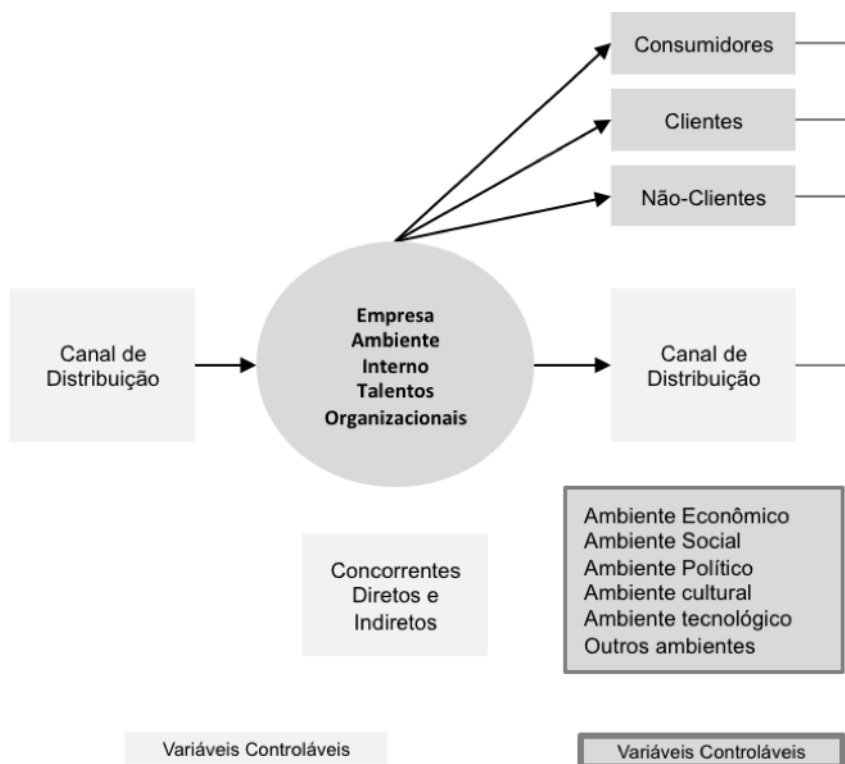
Este ambiente é formado pelos componentes que fazem parte direta e indiretamente dos negócios de uma empresa, as chamadas variáveis controláveis e variáveis incontroláveis.

Por variável controlável entende-se aquela sobre a qual a empresa tem pleno poder de influência, gerenciamento e controle a partir do de um monitoramento de mercado, como:

- Fornecedores de matéria-prima e serviços
- Empresa (público interno e como entidade jurídica)
- Concorrência direta e indireta
- Consumidores, clientes e não-clientes
- Marketing mix da empresa

E por variável incontrolável entende-se aquela sobre a qual a empresa não tem pleno controle, gerenciamento e influência. Czinkota (2008) destaca os ambientes culturais, econômicos e político-legais.





**Figura 4** - AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL. Fonte: ADAPTADO de KUAZAQUI, 2007, p. 36.

### 2.2.1 Ambiente Cultural

Cultura é definida como um sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos, que são características distintas dos membros de qualquer sociedade em particular. Inclui tudo o que um grupo pensa, diz, faz e realiza – seus costumes, idiomas, produtos manufaturados, e sistemas compartilhados de atitudes e sentimentos.

Os elementos da cultura são tanto materiais (como as ferramentas) quanto abstratos (como as atitudes). Entre esses elementos, os de maior impacto são:

- Linguagem (verbal ou não-verbal);
- Religião;
- Valores, atitudes, maneiras e costumes;
- Elementos materiais;
- Estética;
- Educação;
- Instituições sociais.

O conceito de conhecimento cultural é amplo e multifacetado, sendo definido pela forma com a qual é adquirido. Um dos meios seria através da informação factual, obtida através de outras pessoas, seja por comunicação pesquisa ou educação. Do outro lado, existe o conhecimento experimental, que por sua vez, é obtido através da vivencia e envolvimento de um indivíduo em outra cultura que não a sua.

De acordo com Kuazaqui (2007), A cultura não deve ser encarada como um desafio, e sim como uma oportunidade que pode ser explorada.

### 2.2.2 Ambiente Político-legal

De acordo com Kuazaqui (2007), o ambiente político-legal abrange toda a situação política de um mercado, como por exemplo, o seu regime político, principal influenciador da organização de negócios e condições de pagamento, ou as questões normativas (variável a qual geralmente falta conhecimento para maioria das empresas), como leis e costumes. Apesar de algumas vezes o ambiente politico-legal ser tratado como duas coisas distintas, a política e a legalidade, Czinkota (2008) defende que ambos estão conectados, visto que o segundo é criado e gerenciado de acordo com os interesses do primeiro.

Este ambiente é tão delicado e tão diferente de um mercado (governo) para outro, que é capaz de gerar diferentes dificuldades para um investidor. Alguns podem ser observados na Figura 2.

Czinkota (2008) divide este ambiente politico-legal de três maneiras distintas, país exportador, país destino e política internacional, as quais possuem suas determinadas características e inferências para os negócios.

**País de origem:** Independente da localização da empresa, a mesma será afetada pelas políticas governamentais e sistema legal de seu mercado, através embargos e sanções, políticas de exportação e importação, além de regulamentações de conduta internacional de negócios.

**País de destino:** O ambiente político-legal do país de origem tem influência na estratégia a ser utilizada no mercado, pois possuem a volatilidade e risco das ações políticas, existem diferenças e restrições legais diferentes da que a empresa encontra em seu próprio mercado. Outro ponto importante, é que, dependendo do

tamanho e do negócio da empresa, pode fazer com que a mesma consegue agir de maneira a influenciar políticas e leis do mercado de destino, ou que consiga participar de lobbies favoráveis a sua estratégia.

**Ambiente Internacional:** Tão importante quanto às políticas dos mercados de origem e de destino, são as políticas e relacionamento internacionais. As relações entre países podem ter um profundo impacto sobre as empresas que tentam realizar negócios internacionalmente. Este ambiente é controlado pela política internacional, a qual pode ser de acordos bilaterais dos mercados ou pelos acordos multilaterais do grupo de nações que os mercados estão incluídos, e também pelas leis de direito internacionais, que serve de controle na condução das negociações entre diferentes mercados.

Por fim, têm-se as questões éticas que permeiam qualquer negociação internacional, as quais visam o bom-senso da mesma e o que nem sempre acontece. Dentre essas questões, encontram-se a governança corporativa, responsabilidades sociais e ambientais, direitos de propriedade intelectual e corrupção.

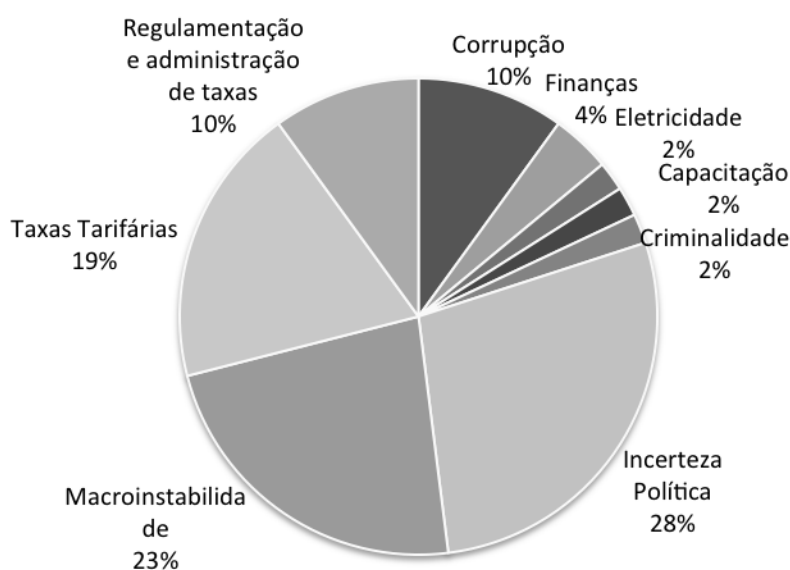


Figura 5 - DIFICULDADES DO AMBIENTE POLITICO-LEGAL PARA INVESTIDORES. Fonte: ADAPTADO de CZINKOTA, 2008, p.145.

Todos esses fatores são extremamente voláteis e podem sofrer alterações que muitas vezes não estão nos planos de uma empresa. Mesmo assim, é de extrema importância que, ainda que não possua controle direto sobre as mesmas, é imprescindível que a empresa esteja sabendo e se informe de todas as possíveis

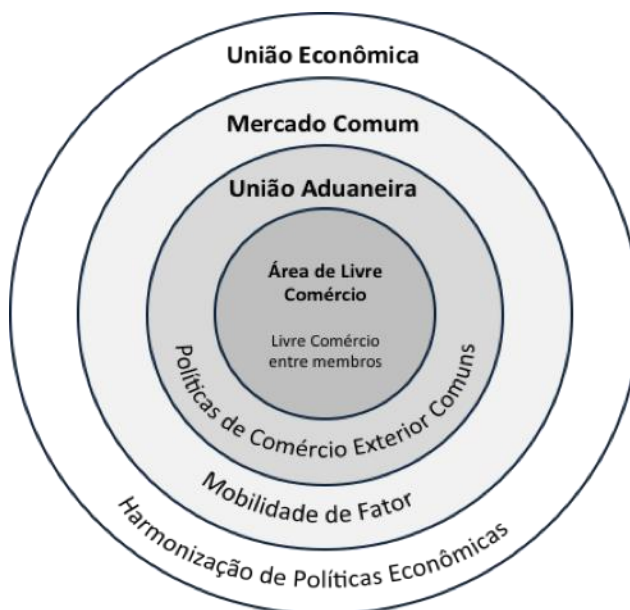
variáveis, para que possa ter um tempo de resposta mais rápida ou para evitar que qualquer mudança possa vir a atrapalhar ou inviabilizar seus negócios e transações.

### 2.2.3 Ambiente Econômico

Czinkota (2008) classifica o ambiente econômico como o conjunto de dimensões de um determinado mercado, de forma a criar uma imagem do seu cenário atual e potencial. As principais dimensões de um mercado podem ser captadas considerando variáveis, tais como aquelas referentes à:

- População;
- Renda;
- Padrões de consumo;
- Infra estrutura;
- Geografia

Além do ambiente do mercado em si, existem também os cenários de integração econômica, que seriam as integrações que o mesmo possui com mercados vizinhos e seus benefícios. Estas integrações podem ser influenciadoras em uma decisão de negócios, pois através desta cooperação econômica, é possível a utilização dos seus respectivos recursos de maneira mais efetiva, além da criação de um maior mercado e oportunidades para os países membros. A integração econômica pode existir de diferentes formas, como visto na Figura 3. Tem-se que para o entendimento do tamanho e da natureza de um mercado, em um cenário internacional, deve iniciar com as variáveis econômicas relativas ao mesmo. Como cada mercado possui uma gama de alternativas relativamente alta, a sua análise deve considerar, de forma eficiente, os seus critérios econômicos, de forma a estabelecer uma estimativa preliminar do seu potencial. De acordo com Kuzaqui (2007), o entendimento deste ambiente deve ser realizado através de análise das suas particularidades, desde o cenário macro até o micro e suas consequências e impactos. (



**Figura 6** - FORMAS DE INTEGRAÇÃO ECONÔMICA EM MERCADOS REGIONAIS. Fonte: ADAPTADO de CZINKOTA, 2008, pag. 96

#### 2.2.4 Ambiente Tecnológico

O ambiente tecnológico é a tradução do desenvolvimento e tipo de economia em que o mercado está inserido, sendo uma consequência direta do seu nível educacional. Isto pode ser mais bem compreendido quando comparamos o ambiente tecnológico de alguns países, pois países como os Estados Unidos ou Japão, são mercados altamente evoluídos tecnologicamente, sendo grandes exportadores desse tipo de segmento. Porém ao analisar outros mercado, como o leste ou europeu ou países da América Latina, os mesmos não possuem essas características, e a tecnologia ainda não teve um impacto proporcional na vida dos seus cidadãos, principalmente em regiões de zona rural, caracterizando-os de maneira diferente aos países mais desenvolvidos e transformando-os em grandes importadores desse segmento.

Os elementos do ambiente tecnológico são todos os referentes a novas tecnologias e inovações, estando incluso nisto os sistemas de informação e comunicação, informatização e o uso da Internet, utilização de equipamentos eletrônico, energia, tecnologia de produção, ciência e invenção, definindo a situação em que determinado se encontra.

Entender aonde o mercado analisado se encontra exatamente neste segmento, se já está altamente difundido e consolidado, ou se apenas está começando a entrar nesse segmento e ainda necessitará tempo para difundi-lo, poderá alterar completamente a estratégia a ser considerada e as decisões a serem tomadas em relação a eles.

## 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

Todas as empresas possuem um planejamento estratégico, seja ele o resultado de uma análise interna e fruto de um planejamento ordenado dentro da empresa, ou, sendo o resultado de uma operação que foi se sustentando e se definindo ao longo do tempo, definindo assim a atuação das mesmas em seu setor e a sua capacidade de atingir metas e objetivos. A boa execução deste planejamento permite a empresa possuir uma vantagem competitiva em relação aos seus possíveis e futuros adversários, possibilitando a orientação das políticas operacionais da mesmas e as fundamentando para alcançar suas metas.

### 2.3.1 Estratégia

Segundo PORTER (2004) “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma formula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas”. Em outras palavras, é o caminho e a maneira a trilhá-lo para atingir um determinado destino.

A estratégia é composta do conhecimento e entendimento das forças externas a empresa, composta por cinco forças competitivas, e baseia-se na premissa de que cada área funcional da empresa empregue uma política de ações, de maneira a defender-se ou atacar estas forças, e que, juntas permitam alcançar uma meta específica.

O conjunto destas forças competitivas determina o fluxo de investimento por parte dos acionistas, onde busca-se a empresa capaz de contribuir com o maior retorno financeiro a eles. As cinco forças competitivas são definidas por:

**Entrada:** São as novas empresas ou empresas de outros segmentos, que entram com novos recursos e objetivos em uma nova indústria, causando inflação, volatilidade de custos e ameaça em potencial. Esta ameaça é gerida por barreiras, que dificultam o novo acesso, sendo elas:

- Economias de escala;
- Diferenciação de produto;
- Necessidade de capital;
- Custos de mudança;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Desvantagens de custo independentes de escala.

**Ameaça de substituição:** Os chamados produtos substitutos, são as variáveis de um determinado produto que é posicionado com um preço inferior, que tende a consumir a rentabilidade do original, e que, tende a obsoletar o original através de novas qualidades e funções.

**Poder de negociação de fornecedores:** Os fornecedores detêm o poder na negociação podendo aumentar ou diminuir o custo e qualidade das matérias-primas providas, gerando perdas de rentabilidades de empresas que não conseguem repassar o aumento do custo no preço final de seus produtos.

**Poder de negociação de compradores:** Os compradores agem de maneira a colocar competidores uns contra os outros, através da barganha contínua por preços melhores, qualidade melhor, atrativos e tipos de produtos diferenciados, visando a sua própria rentabilidade.

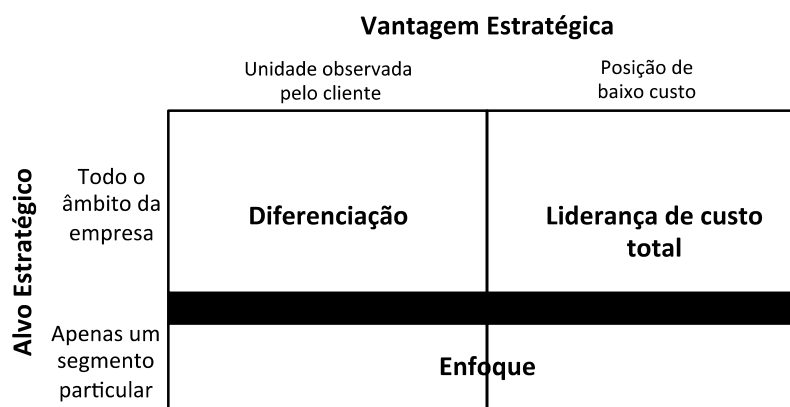
**Rivalidade entre atuais concorrentes:** São as disputas naturais entre competidores do mesmo seguimento, que ocorrem através de disputas de produtos, anúncios de marketing, preços, qualidade, entre outros. Não raro, pode chegar a níveis mais fortes, gerando retaliações, podendo vir a acabar com alguns concorrentes.

Com as cinco forças diagnosticadas, é possível determinar as forças e fraquezas da empresa perante as mesmas, definindo, de acordo com as suas virtudes ou fragilidades, como se defender ou enfrentar cada uma das forças. Em

geral, a melhor estratégia formada é uma solução única da empresa, resultado de suas particularidades, onde tira-se o maior proveito de suas forças e reduz a fragilidade da mesma perante as forças competitivas. Porém, em um contexto generalizado, Porter (2004) defende que existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar outras empresas em uma indústria, sendo elas:

- Liderança no custo total;
- Diferenciação;
- Enfoque.

A empresa pode vir atuar em mais de uma vez, sendo isso muito difícil de acontecer, pois, ao fazê-lo a empresa mostra-se estar em uma situação estratégica extremamente pobre. Isto ocorre devido ao fato que cada estratégia necessita um investimento ou uma política de operação que pode ser antagônica a da outra estratégia, como por exemplo ter baixo custo e alta diferenciação, como visto na Figura 7.



**Figura 7** - ESTRATÉGIAS GÉNICAS. Fonte: ADAPTADO de PORTER, 2004, p.41.

Isto faz com a empresa fique no meio do caminho entre uma e a outra, acabando por não performar bem em nenhuma delas. O ideal seria que a empresa consiga entender qual a melhor das três estratégias a ser utilizada na sua indústria, tendo a estratégia mais difícil de ser replicada pela concorrência, o que garantiria a sua vantagem competitiva perante eles.



### *2.3.1.1 Liderança no custo total*

Segundo Porter (2004) essa estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico, em resumo, possuir um custo total da cadeia inferior ao seu concorrente. Para obter sucesso nesta estratégia é necessário possuir uma escala eficiente, um controle rígido de custos e despesas, diminuição de receitas em outras áreas, entre outros pontos.

Esta estratégia permite uma defesa contra os concorrentes, pois ao estarem competindo, mesmo que os competidores baixem e consumam os seus lucros para poder disputar em pé de igualdade, a empresa ainda poderá lucrar devido a um custo operacional mais baixo. Além disso, ganha-se força em negociação com compradores, pois os mesmos só conseguem negociar e baixar o preço ao patamar do competidor mais eficiente, o que no caso seria você mesmo e também na negociação com fornecedores, pois é possível ter flexibilidade com aumentos não previstos. Através dela, obtém-se grandes margens de lucro, as quais podem vir a ser reutilizadas para deixar a cadeia mais eficiente.

Porém para se obter sucesso nesse quesito pode vir a ser necessário que a empresa esteja em uma posição favorável no mercado, de liderança ou que tenha acesso favoráveis a fornecedores, para compras maiores e por menores preços. Pode vir a necessitar um alto teor de investimento, e ações como fixação de preços ou possíveis prejuízos no início da empreitada.

### *2.3.1.2 Diferenciação*

Porter (2004) define a estratégia de diferenciação como a criação de um produto ou realização de um serviço que seja considerado único em todo o âmbito da indústria. Essa estratégia pode ser efetuada de diferentes formas, seja em imagem ou conceito de marca, em uma tecnologia inovadora, peculiaridades do produto ou serviço, entre diversos outros modelos de diferenciação. Quanto mais dimensões de diferenciação forem obtidas, em mais escalas dentro do modelo de negócios, mais bem implementada será a estratégia.

Os pontos positivos desta estratégia é que ela cria uma barreira de defesa contra competidores através da lealdade dos consumidores, além de criar nos

mesmos uma aceitação maior a uma diferença de preço, por acreditarem estar pagando por algo a mais. Devido a possibilidade poder ter um preço superior, é possível manter as margens de lucro acima da média sem a necessidade se ter o menor custo. Ao criar essa lealdade e respeito no consumidor, também se ganha força com fornecedores e compradores, pois os mesmos não possuem alternativas comparáveis.

Entretanto, assim como a anterior, a adoção desta estratégia também pode trazer pontos conflitantes. Para obter a diferenciação é provável que se venha a ter um aumento de custo ou mesmo um investimento maior para torna-la possível. É provável também que venha a existir uma troca entre diferenciação e volume, pois não serão todos os consumidores que aceitarão pagar algo a mais por isso, fazendo com que a participação de mercado seja inferior ao que se gostaria.

#### *2.3.1.3 Enfoque*

De acordo com Porter (2004) a terceira estratégia genérica é o enfoque, onde a mesma consiste em focar em determinado segmento de linha de produto, em um grupo de consumidores específicos, um mercado geográfico. Ao contrário dos dois modelos anteriores, onde buscava-se atingir a maior parcela de mercado, a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado, sendo todas as suas ações criadas para isso, pois, entende-se que ao focar em um determinado nicho, é possível atendê-lo e satisfazê-lo mais facilmente do que uma empresa que tem um foco mais amplo.

Ao se ter um enfoque, inevitavelmente a empresa acaba por entregar um custo mais baixo, uma certa diferenciação ou até mesmo ambos para o cliente. Ao fazê-lo a empresa se beneficia dos mesmos pontos das estratégias anteriores, conseguindo obter vantagens estratégicas em relação a oponentes e ganhos em relação a negociação com fornecedores e compradores.

Em contrapartida, ao focar em um determinado grupo, a parcela de mercado não será tão abrangente, sendo focada nele, exigindo inevitavelmente uma troca entre a rentabilidade e volume de vendas. Também, em relação a necessidade de realizar durante o enfoque um trabalho de diferenciação pode vir a trazer uma troca em relação ao custo total da operação.

### 2.3.2 Posicionamento

O posicionamento pode ser entendido de diversas formas, tanto do ponto de vista estratégico (PORTER, 1992) como do ponto de vista de marketing (RIES, 2009), com visões diferentes que entregam a mesma mensagem.

Do ponto de vista de estratégia de uma empresa, o posicionamento para Porter (1992), é a tomada da estrutura da indústria como dada e ajuste dos pontos fortes e fracos da empresa em relação a essa estrutura. A estruturação da estratégia é definida pelo conhecimento das capacidades da companhia, podendo utilizar a seu favor as suas vantagens e desvantagens levantadas, de maneira a criar barreiras contra as forças dos competidores ou determinação de ações em lugares que é mais forte.

Já de uma perspectiva de marketing, Ries (2009) entende que o posicionamento pode vir não só da empresa, mas como do produto, do serviço ou até mesmo de uma pessoa. O posicionamento é a visão de como você gostaria de ser visto e reconhecido, é como você está inserido na mente do seu potencial cliente. É o reconhecimento de algo que você julga ser ou ter como força e leva-lo isso até o seu alvo, o seu cliente.

Apesar de terem conceitos diferentes, ambos defendem a ideia de se atrelar ao que é considerado como força pela empresa, uma qualidade evidente da mesma, seja no produto ou serviço, de maneira a garantir que isso seja visto com uma vantagem pelos outros, tanto da concorrência no âmbito estratégico, quanto do consumidor no âmbito de marketing.

#### 2.3.2.1 *Posicionamento de um líder*

O conceito de possuir um posicionamento de liderança, em teoria, é bem básico. Ele representa o fato da empresa/marca ser o “primeiro a chegar com o máximo dos máximos”. Ou seja, a empresa pode ser a líder no quesito qualidade, ou estética, ou desempenho, ou usabilidade. O importante é que a mesma tenha essa característica ou velocidade de lançamento em um segmento ou valor que seja atrativo para o seu produto. O principal ingrediente para assegurar a posição de

liderança é entrar na mente das pessoas em primeiro lugar e reforçar o seu conceito inicial.

Ries (2009) teoriza que a primeira marca que chega a mente de um consumidor possui, em média e em longo prazo, duas vezes a participação de mercado da segunda marca na cabeça do consumidor e até quatro vezes a participação de mercado da terceira marca. Isso pode vir a representar um volume de vendas muito maior que a segunda marca, independente da categoria de produto.

O fato de ser líder também traz outras vantagens além das vendas e as acumulam para si. Isso se deve ao fato que, a não ser que existam razões em contrário, os consumidores tendam a comprar algo da mesma marca que a compra efetuada anteriormente. Com isso, gera um movimento das lojas estocarem mais para o líder, gerando mais visibilidade e disponibilidade ao produto/serviço líder, tornando a sua liderança quase invulnerável em curto prazo e a inércia por si só a continuará mantendo como líder.

Outra vantagem importante é a da visibilidade da empresa por si só. Ao ser líder, a atenção se volta toda para si, gerando favorabilidade na contratação de novos talentos das melhores universidades, na aquisição de potenciais talentos de outras empresas e também na retenção de equipes de desempenho elevadas.

Porém nem tudo é perfeito, pois existe sempre a possibilidade de alguma outra empresa vir e roubar o que foi conquistado. Claro que existe uma grande dificuldade de isto ocorrer, porém existem vários exemplos no mundo corporativo como Kodak e Xerox, que isso pode ocorrer. Para isto, deve-se sempre manter-se atento a movimentos de mudanças e utilizar a sua posição e poder privilegiados para estar a frente desse movimento. Deve-se também entender que é um produto que dá a força a uma companhia e não o contrário, e com isso, tratá-lo com o maior bem que a sua empresa possui.

Para Ries (2009) a liderança não é o fim de um programa de posicionamento e sim o seu início, pois os líderes estão na melhor posição para explorar as oportunidades que vem a aparecer e possuem a possibilidade de usufruir do seu poder para se manter a frente da concorrência.

### 2.3.2.2 Posicionamento de um seguidor

Segundo Ries (2009) o que funciona para um líder não funciona necessariamente para um seguidor. Quando uma empresa se encontra na posição de seguidora, a mesma não possui o benefício da estratégia do confronto, mas sim da resposta, onde a mesma consegue passar a mensagem de que “também posso”.

Porém o fato de conseguir lançar um produto/serviço “igual” ao do líder não necessariamente resulte em um sucesso do mesmo. Como seguidor, uma empresa não usufrui dos mesmos benefícios que o líder do mercado, então é de extrema importância que a mesma consiga realizar um lançamento com maior velocidade que a concorrência, junto com uma estratégia de promoção e publicidade robustas. Sem isso, a chance de não se ter o sucesso esperado é muito grande.

A chave para esse segmento é ser capaz de encontrar uma brecha, aonde possa entrar e consiga se estabelecer. E para isso, é necessária a capacidade de pensar ao contrário e de conseguir movimentar-se contra a maré, podendo assim encontrar a oportunidade que precisas para prosperar. Existem diversas brechas que já são pré-estabelecidas e podem facilitar esse tipo de posicionamento. Entre elas encontram-se:

**Brecha do Tamanho:** Explorar diferentes possibilidades referentes ao tamanho do produto. Muitas vezes é levantado o ponto em que “quanto maior, melhor”, porém, em diversos segmentos isso pode ser contestado e explorado. O mesmo vale para o oposto do exemplo anterior. Se o diferencial de um produto pode ser o seu tamanho, isto deve ser usado com uma alavanca diferencial.

**Brecha do Preço Alto:** O segmento Premium têm ganho bastante destaque atualmente, principalmente devido a necessidade de diferenciação da sociedade moderna. Com isto, abre-se uma brecha para entrar em um segmento, geralmente consolidado, através de produtos mais especificados, os quais podem ter vantagens de valores ou mesmo a marca do produto. O preço pode ser uma vantagem, principalmente quando se é o primeiro ao utilizá-lo e o segmento em que se propõe entrar está apto a receber tal tipo de produto. Assim, a maneira correta da utilização desta brecha, é: (1) estabelecer a posição do preço alto, (2) com uma história de produto válida (3) em uma categoria cujos consumidores sejam receptivos a uma marca de preço alto. Por fim, recomenda-se que o anúncio do alto preço seja feito no anúncio e não no ponto de venda.

**Brecha do Preço Baixo:** O caminho oposto ao exemplo anterior também pode ser explorado, e, preferencialmente, para segmentos que ainda não estão consolidados ou para novos produtos

**Outras brechas:** Outras dimensões podem ser utilizadas como brechas de mercado para o posicionamento do produto. Por exemplo, tem-se o sexo, muito utilizado em propagandas de cigarro e de fragrâncias. Pode-se usar a idade, para atingir nichos específicos que ainda não possuam uma marca ou conceito atrelado a eles, como crianças com produtos específicos, como, creme dental, roupas e acessórios, ou mesmo idosos, com produtos que sejam definidos para eles. Distribuição em canais de vendas que ainda não contenham o produto ou serviço especificado. Enfim, qualquer brecha onde seu produto ou serviço não esteja inserido ou consolidado pode vir a se tornar uma boa brecha.

### 2.3.3 Estratégias em Indústrias Globais

Poucas indústrias começam como indústrias globais, porém, com o tempo, tendem a ser tornarem. Segundo Porter (2004) uma empresa consegue participar de atividades internacionais através de três distintas operações, que são:

- 1 Licenças;
- 2 Exportação;
- 3 Investimento direto no exterior.

Em geral, a primeira atividade feita por uma empresa no exterior envolve a exportação ou licença, e após certo tempo e experiência, segue para os investimentos no exterior. Este processo de expansão internacional ocorre devido as vantagens (principalmente econômica) de competir em diferentes mercados. Porém para realizar esta expansão, também é necessário superar obstáculos, sendo o principal trabalho entender as vantagens e como elas superar esses obstáculos.

Existem diferenças da expansão internacional para a expansão doméstica, como as particularidades dos diferentes ambientes de um determinado mercado, a disponibilidade de recursos, diferença de operação e distribuição. Entretanto as forças de mercado que operam se mantém as mesmas do mercado doméstico.

Ao realizar a análise do cenário de expansão global, deve-se considerar a concorrência externa, composta por diferentes metas e posicionamentos de

empresas, mais opções de substitutos e diversos tipos de competidores, além de uma infinidade de novos entrantes. Para obter-se sucesso neste novo movimento, é necessário focar na identificação dessas forças, em um nível mais amplo e complexo. A análise dessas forças envolve o estabelecimento das fontes de vantagem competitiva global, assim como a redução ou eliminação dos obstáculos a concorrência global.

As vantagens globais são provenientes das fontes de: vantagem comparativa convencional, economias de escala ou curvas de aprendizagem para diferentes mercados, vantagens decorrentes das diferenciações e possíveis adaptações de produtos as necessidades exigidas pelos mercados e o caráter de bem público da tecnologia e das informações de mercado.

Existem uma variedade de obstáculos para obtenção das vantagens da concorrência, influenciando significativamente no sua expansão. Mesmo sendo superados pelas vantagens, eles ainda podem fornecer nichos estratégicos para empresas domésticas operarem. Os obstáculos são caracterizados de três maneiras, econômico, governamental e gerencial. Nos obstáculos econômicos estão variáveis como custos de transporte e distribuição, forças de vendas, diferentes produtos, segmentação complexa e falta de demanda. Dentro da variável governamental, existem tarifas e taxas, acordos comerciais, leis diferenciadas, barreiras comerciais para produtos de fora. Por fim, tem-se a variável gerencial, que é composta pelas políticas operacionais da empresa, como estratégia de marketing e comunicação para diferentes tipos de mercados, operação local eficaz e rápida resposta as eventuais mudanças dos novos mercados.

Em todo o caso, É possível obter vantagem em uma operação em novos mercados, ao utilizar inovações estratégicas, aumentando a eficiência da globalização, embora também seja possível que a combinação de fatores econômicos ou institucionais a permitam se expandir. Dentre as estratégias inovadores, destacam-se:

**Redefinição de produtos:** Ao diminuir as diferenças percebidas entre o conceito ou uso de um produto em diferentes mercados, é possível obter uma vantagem em um cenário global, aumentando volumes, melhorando distribuição, entre outro benefícios. Isto pode ser feito através de pequenas “reprojetos”, como visando entregar uma nova qualidade ou especificação de produto, de maneira a adaptar o que já se tem disponível para um novo mercado ou através de uma nova

comunicação de marketing, onde se explora um novo conceito em cima do mesmo produto.

**Identificação de segmentos de mercados:** Diferentes mercados podem possuir segmentos que ainda são explorados de maneira insatisfatória, deixando espaço para concorrentes de fora ocuparem, assim como segmentos que não possuam capacidade interna e por tanto sejam mais suscetíveis a entrada de competidores globais. Encontrar ou entrar nestes segmentos podem requerer tecnologia, investimento ou estratégias de comunicação de marketing que não podem ser equiparadas por empresas domésticas, beneficiando empresas globais.

**Custos reduzidos de adaptação:** Obtém-se vantagem ao encontrar formas de reduzir custos através da padronização de produtos ao leva-los a diferentes mercados. Ao reduzir as adaptações realizadas para satisfazer as necessidades globais de um mercado, desenvolvendo produtos que atendam o maior número dos mesmos sem mudanças significativas, possibilitará o aumento de escala, assim como a redução de custos, resultado de uma melhor negociação para compra de componentes. Da mesma forma, ao modularizar e compatibilizar o produto ou padronizar uma linha de produção, tem-se uma diminuição de atividades que beneficiam o custo de fixo do mesmo.

**Alterações no projeto:** Alterações de projeto, visando a fabricação com componentes padronizados, sujeitos a utilização global, podem provocar mudanças na concorrência global.

**Desintegração da produção:** Devido a restrições governamentais ou possíveis cotas de importação, é possível utilizar um sistema de montagem local, onde os componentes centrais do produto são fabricados no país onde se quer operar e o restante dos componentes são comprados para a montagem. Isto também pode ser utilizado em regiões que se beneficiam da isenção de imposto ou benefícios governamentais.

Para usufruir dessas vantagens em detrimento aos obstáculos, juntamente das inovações estratégicas que podem ser utilizadas como benefícios, existem alternativas estratégica básicas. A opção mais imperativa que uma empresa deve fazer diz respeito a se ela deve competir globalmente ou se pode encontrar nichos em que elabore uma estratégia defensável para em um ou mais mercados.

Em relação a competição global, tem-se como alternativas estratégicas a “Concorrência global com uma linha completa” e o “Enfoque Global”, onde a primeira



visa uma linha completa de produtos de uma indústria, usufruindo das vantagens citadas anteriormente e beneficiando-se de uma vantagem de baixo custo e diferenciação. Já a segunda alternativa visa atuar em um segmento em particular nos mercados de atuação, isso quando os obstáculos são poucos, podendo defender com mais sucesso da alternativa anterior, produzindo também, um baixo custo ou diferenciação.

Dentre as estratégias de defesa, tem-se o “Enfoque Nacional” e “Nicho Protegido”. A primeira aproveita-se das diferenças de mercado para focar-se e especializar-se somente em um mercado específico, defendendo-se das outras ameaças. A segunda busca atuar em mercados onde existam intervenções governamentais e restrições para empresa globais, sem atuação e produção doméstica.

A escolha correta dependerá dos mercados onde se busca atuar e das competências e fragilidades da empresa em si.

## 2.4 MARKETING DE VANTAGEM COMPETITIVA

De acordo com a definição de L. Filho (2006) é uma visão mais ampla em comparação com os conceitos de marketing tradicionais, pois visa a antecipação das necessidades dos consumidores com uma assertividade superior, baseando-se nos conceitos de valor e benefícios entregues ao consumidor, além do entendimento de quanto se pode cobrar por isso.

Esse pensamento é difundido atualmente devido a constante necessidade de reinvenção de produtos e serviços, visto que os mesmos atingem uma obsolescência com muito mais rapidez do que antigamente, fazendo com que as empresas se reformulem e se planejem com antecedência.

A empresa deve focar em todas as áreas para efetivar a ideia, parte-se do pressuposto que os seguintes passos devem ser tomados de maneira a difundir a ideia de marketing de vantagem competitiva:

- 1) Concentrar-se nas preferencias futuras do consumidor, tendo por base inicial suas necessidades atuais, agrupadas em grupos de atributos, de preferencias mutáveis, para poder antever as necessidades futuras e saber cobrar aquilo que é de valor para o consumidor.

- 2) Oferecer um produto cujo valor seja sempre superior (benefício muito maior em relação ao preço) ao dos concorrentes ou inovar continuamente com produtos diferentes que empolguem o consumidor, ao invés de somente soluções estéticas.
- 3) Difundir, integrar e disseminar sempre a noção de valor superior nos planos e processos administrativos e de toda a cadeia de valor da empresa.
- 4) 4. Objetivar o lucro e a valorização das ações da empresa no mercado, como consequência das orientações anteriores, para remuneração do empregado e do acionista.

Essas premissas são a chave para o modelo proposto, e, convergem para a contínua entrega de valor aos consumidores.

#### 2.4.1 Conceito de Valor

A definição de valor, segundo L. Filho (2006) é a do reconhecimento de um benefício superior, notado quando o consumidor recebe ou pesquisa um produto e o compara aos concorrentes com base no preço que lhe é cobrado. Isto se deve ao fato de que hoje em dia, com o grande acesso as informações, o consumidor possui a capacidade de pesquisar e comparar o produto com concorrentes do mesmo segmento, buscando encontrar o produto que melhor beneficiará, ou seja, o que possui a melhor combinação entre atributos oferecidos e reconhecidos e o valor do mesmo.

O conceito de percepção de valor superior é gerado na contestação de que os benefícios provenientes dos atributos do produto, são maiores do que o preço pago pelo mesmo. Quanto maior for esse sentimento de valor superior em relação aos produtos concorrentes, maior a vantagem competitiva em relação aos seus competidores. É importante ressaltar que o conceito do preço é a definição numérica que é esperada ser paga pelo consumidor por um determinado artigo, de acordo com os valores.

A mensuração de valor que o consumidor reconhece e busca em um produto, é aberta em oito diferentes dimensões, que em conjunto, oferecem o melhor pacote de atributos para o consumidor. Pela diversidade de opções atualmente, entende-se

que é muito difícil encontrar um produto entregando com perfeição todas elas, e entende-se que não é necessário performar bem nas oito dimensões para se ter sucesso, porém, é claro que, maior a quantidade de dimensões em que se consegue performar com sucesso, maior e melhor vai ser a receptividade por parte dos consumidores. As oito dimensões reconhecidas são:

**Performance:** É o atributo referente ao desempenho do produto durante o uso do consumidor, sendo medido de diferentes formas, de acordo com cada categoria de produtos. Um desempenho superior ao da concorrência é reconhecido como um atributo que entrega excelente valor.!

**Características:** São as particularidades ou os atributos de um determinado produto, que visam causar impacto e empolgação no consumidor. Atributos que tenham relevância, que adicionem facilidade, inovação, robustez ao produto são vistos como adição de valor, principalmente se forem incorporados ao produto sem acrescer o preço do mesmo.

**Confiança e segurança:** Esta dimensão reflete o funcionamento do produto, definindo a qualidade da sua performance ou possíveis falhas do mesmo. Ela é importante em razão do custo, tempo e manutenção para preservação do bem, sendo medida através da taxa de falhas e da excelência operacional para garantir o conserto ou troca por uma eventual falha.

**Conformidade:** É a relação entre a expectativa do cliente em relação ao sentimento que o mesmo tem ao adquirir e utilizar o produto, nos mais diversos quesitos, como design, desempenho, funções. Para obter-se reconhecimento de valor agregado é recomendado que o produto exceda os competidores nos quesitos comparativos de qualidade.

**Garantia de durabilidade:** É relativo ao ciclo de vida de um produto, desde a compra até o fim do seu uso. É avaliada pelo tempo de utilização do produto, até o aparecimento da primeira falha. Quanto mais longa for a demora, menor a taxa de falha, maior a garantia, maior a chance de ser reconhecido pelo cliente em relação aos seus competidores.

**Presteza de serviço:** A dimensão de serviço compreende toda a interação que é prestada ao consumidor desde a qualidade, velocidade, eficiência, diversidade de canais de comunicação do atendimento ao consumidor, assim como a eventual resolução de problemas se necessário, sendo esse um dos valores mais requisitados pelos consumidores mundialmente hoje em dia.

**Estética:** É o atributo relativo as percepções subjetivas do cliente em relação ao produto. Subjetivas, pois são relativas ao toque, cheiro, aparência, som, sabor, entre outros, sendo feita através do julgamento individual. Muitas vezes descartada em detrimento do desempenho, ainda pode ser considerar uma adição de valor para determinados segmentos.

**Qualidade percebida:** A qualidade percebida é a avaliação que o cliente faz indiretamente do produto, realizada indiretamente através do conhecimento que se tem sobre a marca ou da empresa, visto que muitas vezes o mesmo não possui conhecimento de todos atributos e qualidades do produto.

O “valor” é a base continua da competitividade das empresas. Em teoria quem insistir em perseguir a conquista destes valores, inevitavelmente conseguirá criar um laço de lealdade com seus consumidores, exponenciando a visibilidade da marca, aumentando volume de vendas e conseqüentemente aumentando a rentabilidade da empresa.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Malhotra (2002), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos e quanto aos procedimentos técnicos utilizados. Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas ou explicativas. Quanto aos procedimentos técnicos, poderão ser classificadas como pesquisas bibliográficas, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento e estudo de caso.

A pesquisa proposta neste trabalho pode ser caracterizada de bibliográfica, pois tem como objetivo uma análise e compreensão da literatura em relação ao ambiente de marketing internacional, as análises estratégicas a serem consideradas e a proposta de valor para definição de um mix de produtos.

Baseado nos problemas apresentados anteriormente a hipótese levantada é a seguinte: "A identificação de um modelo para a realização efetiva de um mix de produtos para exportação, passa necessariamente por uma análise profunda dos ambientes nos mercados, assim como uma definição estratégica vantajosa para atuação nos mesmos, para assim definir a composição vencedora do portfólio de produtos." Embora representadas como etapas seqüenciais às etapas de estudos e construção do modelo se realizarão em paralelo. A metodologia é composta das seguintes etapas:

**Estudo** - Revisão bibliográfica sobre os conceitos de marketing internacional e estratégia existente na literatura com o objetivo de compreender como estes modelos tratam o planejamento de ações.

**Modelo** – Definir um modelo de para a estruturação e definição de um mix de produtos para exportação, definindo quais seriam os mercados potenciais e o posicionamento estratégico da empresa para realizá-lo.

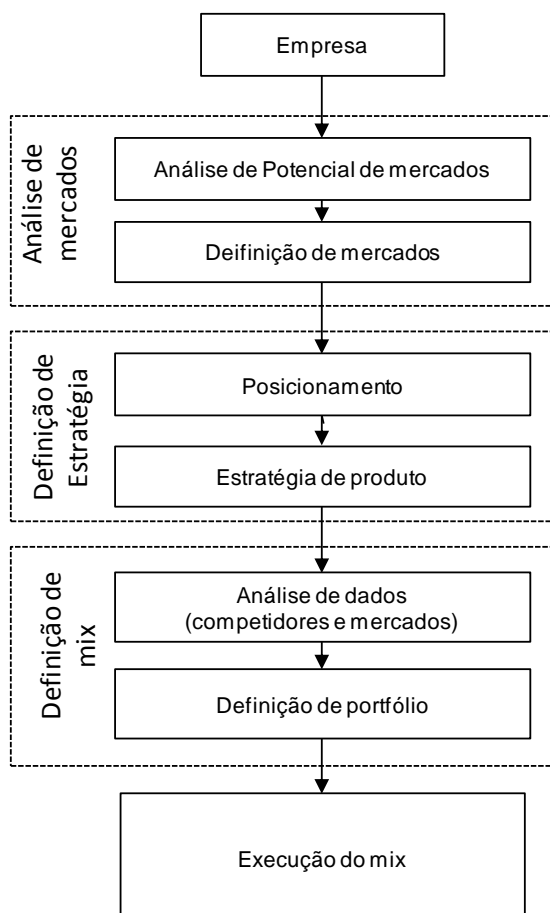
**Conclusão** - Apresentar as conclusões do trabalho realizado que considerar mais importantes. Apresentar se os objetivos iniciais foram alcançados; avaliar se os resultados obtidos foram satisfatórios; os pontos fortes e fracos do modelo; novos conhecimentos adquiridos pela aplicação prática, entre outros.

## 4 MODELO PROPOSTO

O modelo proposto de criação e análise de portfólio teórico-conceitual para diferentes mercados realizou-se a partir do desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica, buscando entender determinar as variáveis a serem consideradas e analisadas no momento de entrada em um mercado internacional.

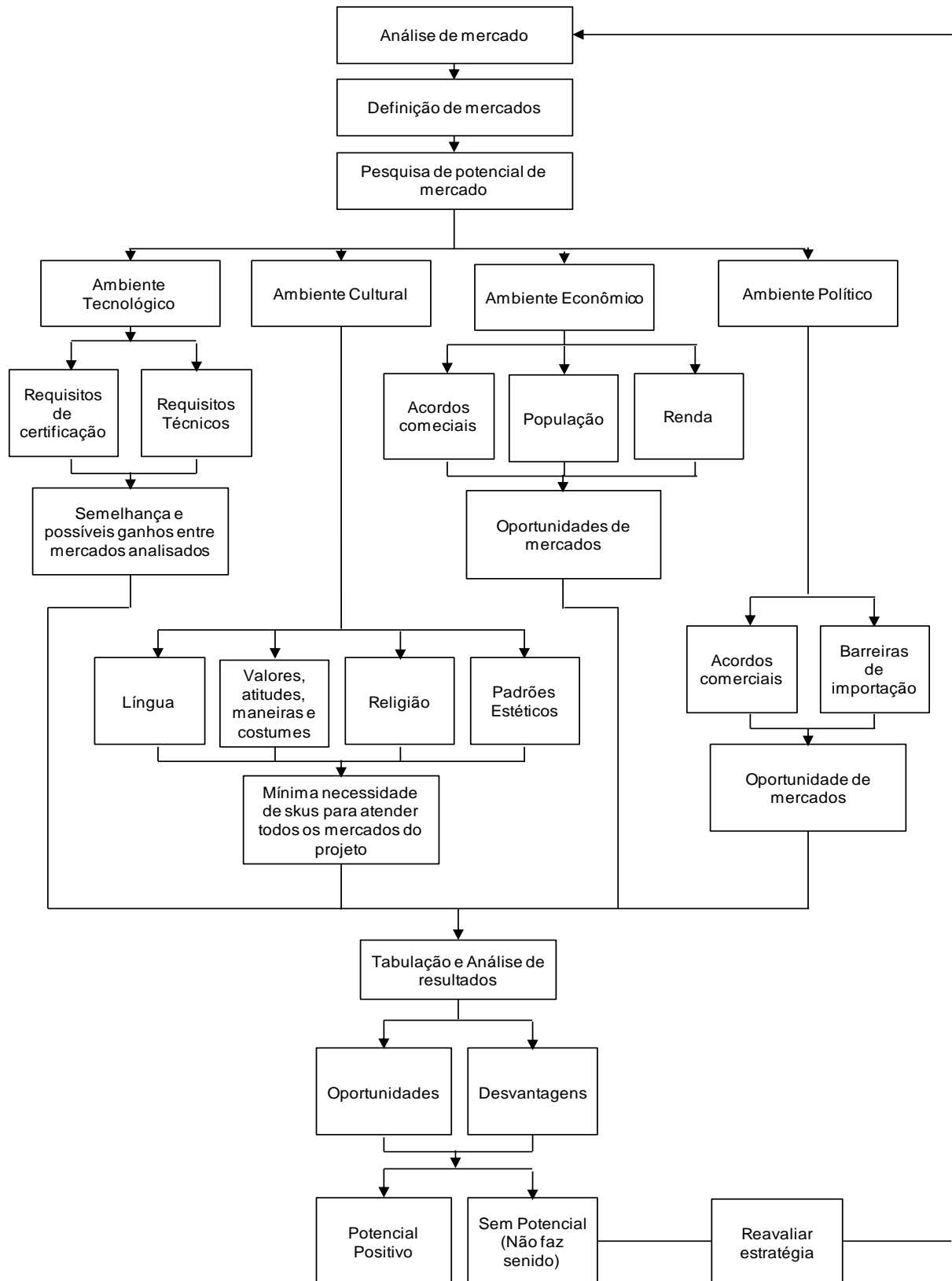
Com base na pesquisa bibliográfica, foram constatados três fatores-chaves que tem influência direta e devem ser considerados na criação e gerenciamento de um portfólio. A estruturação e análise dos mesmos servirão como base robusta e sustentável para assertividade do portfólio. Estes fatores são o ambiente dos mercados onde se estará operando, a clareza da estratégia da empresa, e, por fim, o portfólio disponível.

O modelo decisão deve seguir o roteiro apresentado na Figura 08.



**Figura 8 - MODELO DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING INTERNACIONAL.** Fonte: Autoria própria.

Seguindo o modelo definido, o primeiro passo é o entendimento do potencial de mercado e oportunidades, que é obtido através do fluxo da FIGURA 09.



**Figura 9 - ROTEIRO DE ANÁLISE DE MERCADO.** Fonte: Autoria própria.

Pelo modelo proposto, primeiramente, determinam-se os mercados que possam a vir a ter potencial para o modelo de negócio proposto, delimitando assim o tamanho da amostra para análise. Para tal determinação, consideram-se as informações macro de potencial, como mercados que já possuem algum tipo de negócio ou relação com a empresa, mercados que indicam sinais de crescimento econômico, mercados conhecidos por ter determinado segmento difundido ou até mesmo mercados que são considerados estratégicos para o modelo de negócio da empresa.

A partir da delimitação inicial de mercados, é necessário entender quais deles realmente são realmente atrativos e apresentam um potencial para o negócio. Para isto, é necessário realizar uma análise mais profunda dos mesmos, entendendo as características dos seus ambientes, especificados do modelo de negócios e oportunidades de valor que não estejam analisadas, levantando assim informações que permitam criar uma matriz de decisão, opondo suas oportunidades e dificuldades, gerando um mapa de decisão para portfólio a ser criado e para o para o investimento a ser feito para atendê-lo.

Para esta análise, será realizada uma pesquisa nos mercados selecionados. Este questionário proposto tem como função levantar diferentes informações sobre cada um destes mercados, de maneira ordenada para a criação da matriz de decisão, para cada um dos ambientes de marketing, como visto nas Figuras X, Y, Z e T encontrados no ANEXO. Dentre as informações que serão levantadas estão às características dos diferentes ambientes que compõem um mercado global, que são os ambientes tecnológico, cultural, econômico e político. Além dos ambientes, deve-se considerar o levantamento de dados de uma eventual especificidade do modelo de negócios proposto (essas especificidades são determinadas de acordo com cada tipo de modelo de negócio). Por fim, devem-se buscar informações sobre os atributos de valor valorizados nos mercados em potenciais, entendendo se o mercado apresenta algumas oportunidades que hoje é entregue ou considerada, ou mesmo alguma oportunidade possa vir a ser utilizada futuramente, através de um novo modelo de comunicação ou diferenciação do produto.

Após a coleta dos dados, é necessário realizar a análise dos mesmos. Tendo as informações em uma matriz de decisão, permite uma visualização comparativa de todos os mercados, levantando oportunidades e desvantagens.



Através desta matriz, é possível relacionar mercados que possuem características similares, em diferentes esferas, definindo o caminho para a criação do portfólio de produtos de uma maneira enxuta e menos complexa, atendendo uma maior fatia de mercados através do menor número de produtos disponíveis. Através destes dados, também é possível entender, do ponto de vista de potencial de mercado, no que vale a pena investir de verdade, da maturidade do mesmo, das oportunidades que não estavam sendo analisadas, assim como dos mercados que apresentam restrições, instabilidades econômicas ou políticas, entre outros pontos. Com isto, levantam-se as principais oportunidades e dificuldades, permitindo a criação da melhor estratégia a ser seguida a ser aplicada nos mesmos.

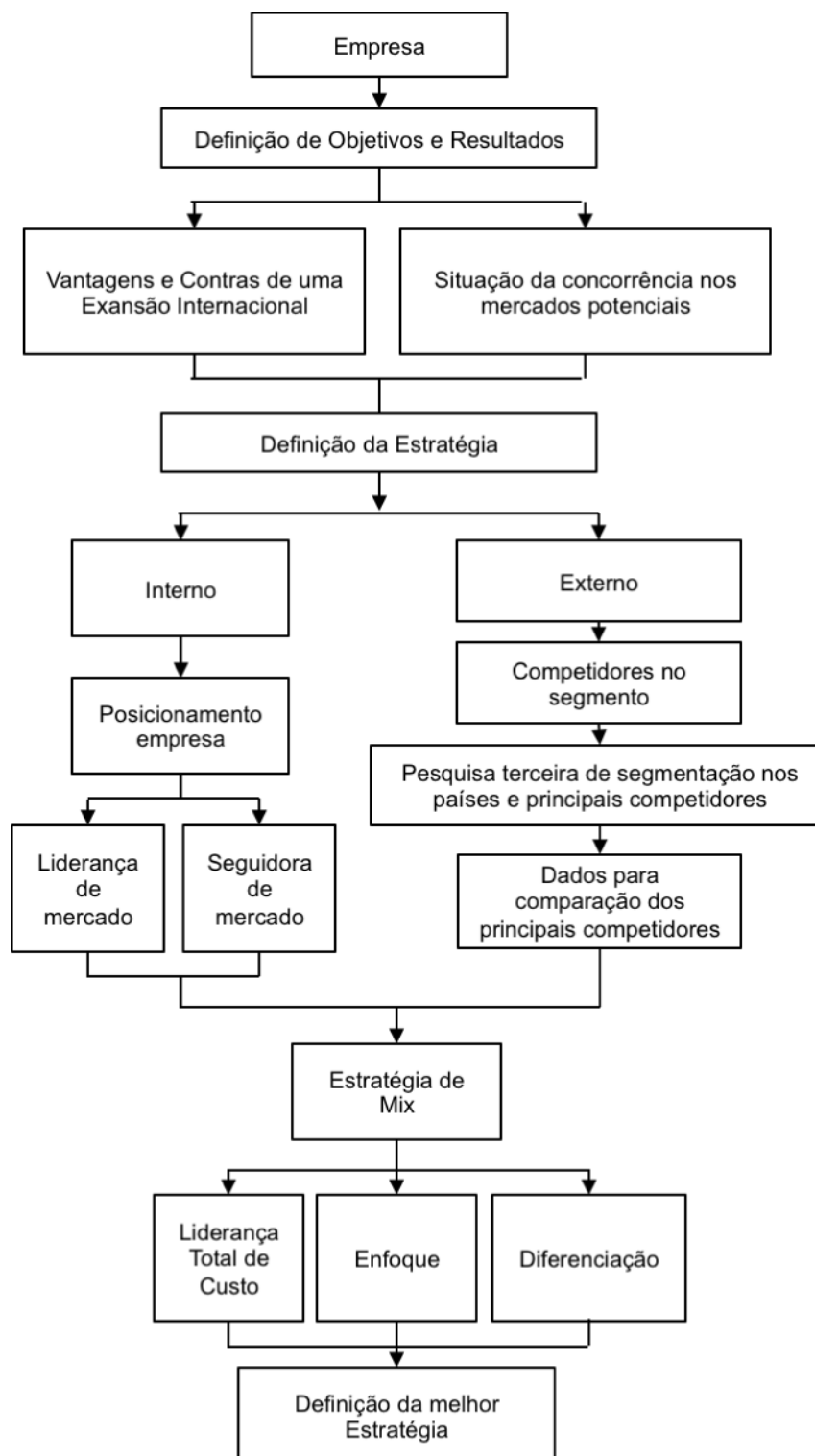
Seguindo o modelo proposto, o segundo pilar a ser analisado é o da estratégia a ser definida para atuação nos mercados, como visto na FIGURA 09.

A análise do pilar estratégico busca entender e definir os principais motivadores da empreitada do modelo de negócios, estabelecendo os objetivos a serem atingidos e qual o caminho para realizá-los, o que é realizada através de uma estratégia de negócios assertiva e fundamentada.

Para a elaboração da estratégia, o primeiro passo é entender o que se busca atingir ao expandir um modelo de negócios para um cenário internacional, listando quais são os objetivos disto (ganhar exposição global, expandir a área de atuação, consolidar-se como referência no segmento, entre outros), e, também, quais são os resultados que se espera obter ao atingir os objetivos listados (aumentar a rentabilidade, ganhar volume, diminuir custos fixos). Ao ter as metas fixadas, deve-se então determinar a estratégia a ser tomada para atingi-las.

Partindo dos conceitos de estratégia, o primeiro passo é entender as forças competitivas encontradas nos mercados analisados. Essa análise é dividida entre a análise interna e externa também. Na análise interna, deve-se considerar as vantagens e inovações estratégicas que consolidem o fato da empresa buscar um negócio de exportação. Já na análise externa, é o entendimento de eventuais obstáculos, muitos dos quais já serão levantados na análise de ambientes dos mercados. Com a visualização e entendimento que é possível beneficiar-se da exportação, deve-se focar na concepção e execução.

O próximo passo é estabelecer a estratégia que mais condiz com cenário global levantado e com as oportunidades de modelos de negócio que a mesma possui ou é capaz de criar. Essa estratégia será moldada de acordo com a visão que



**Figura 10** - MODELO DE DECISÃO ESTRATÉGICA. Fonte: Autoria própria.

a empresa gostaria de ligar ao seu nome, ou seja, o seu posicionamento, e conseqüentemente ao modelo de estratégia de produtos que a permita consolidarem seu posicionamento e também atingir os objetivos traçados anteriormente.

Em relação à estratégia da empresa, deve-se ter claro como será o seu comportamento durante entrada ou expansão em novos mercados, tomando um

posicionamento que a permita atingir resultados traçados. Esse posicionamento será direcionado pelos objetivos já levantados, podendo ser de liderança e inovação, onde a empresa trazendo produtos únicos e com valores ainda não vistos, o que permite endereçar objetivos como de expansão da marca, relevância no mercado internacional e tornar-se líder em um segmento Premium, ou, se posicionando como um seguidor, através produtos sem grandes diferenciais em relação a concorrentes, em segmentos já estabelecidos onde se busca entrar no mercado através de brechas, atendendo objetivos como ganhar um percentual do mercado, expandir através de variações de opções existentes.

Além do posicionamento interno, deve-se focar também na análise externa, nos competidores que já estão consolidados no mercado. Com a definição dos potenciais mercados onde se quer ter operações, deve-se entender como a concorrência se posiciona e opera no mesmo.

Para a análise dos concorrentes, deve-se primeiramente levantar dados secundários, geralmente disponíveis já nos mercados, como o exemplo de preços nos pontos de vendas, valores e entregas dos produtos, que podem ser facilmente coletados nos websites da concorrência. Além destes dados, é importante usar dados de importação para saber volume de entrada, preço que o produto é comprado, assim como pesquisas de órgãos especializados, que permitem ter uma ideia sobre como a categoria se desdobra dentro do mercado, potencial do mercado para determinado segmento e suas principais movimentações. Caso existam vários mercados tidos como potenciais, deve-se focar a análise nos são mais relevantes economicamente e direcionaram as decisões para os outros, seja pela importância econômica ou política (casos de Colômbia, Brasil ou Argentina na América Latina, ou, Estados Unidos na América do Norte). Cria-se assim uma base de dados das concorrências, a qual será utilizada para uma análise de Pareto, onde determina-se

os 20% de concorrentes (produtos) que representam cerca de 80% das vendas. Esses são os focos e alvos a serem atingidos.

Com a definição dos 20% a serem estudados, realiza-se o levantamento dos pontos fortes dos mesmos, suas principais características e valores sendo entregues, buscando entender o porquê de eles serem os responsáveis pela liderança do mercado. Estas informações serão usadas futuramente para a construção do portfólio (mix de produtos), onde será comparado através de uma

análise de lacunas, o portfólio e oportunidades encontradas na empresa atualmente com os principais concorrentes do mercado.

Porter (2004) define como três as estratégias genéricas para obtenção de uma vantagem competitiva, sendo elas a Liderança Total de Custo, a Diferenciação e o Enfoque. Também é recomendado o foco em uma delas, para que sua execução seja bem-sucedida.

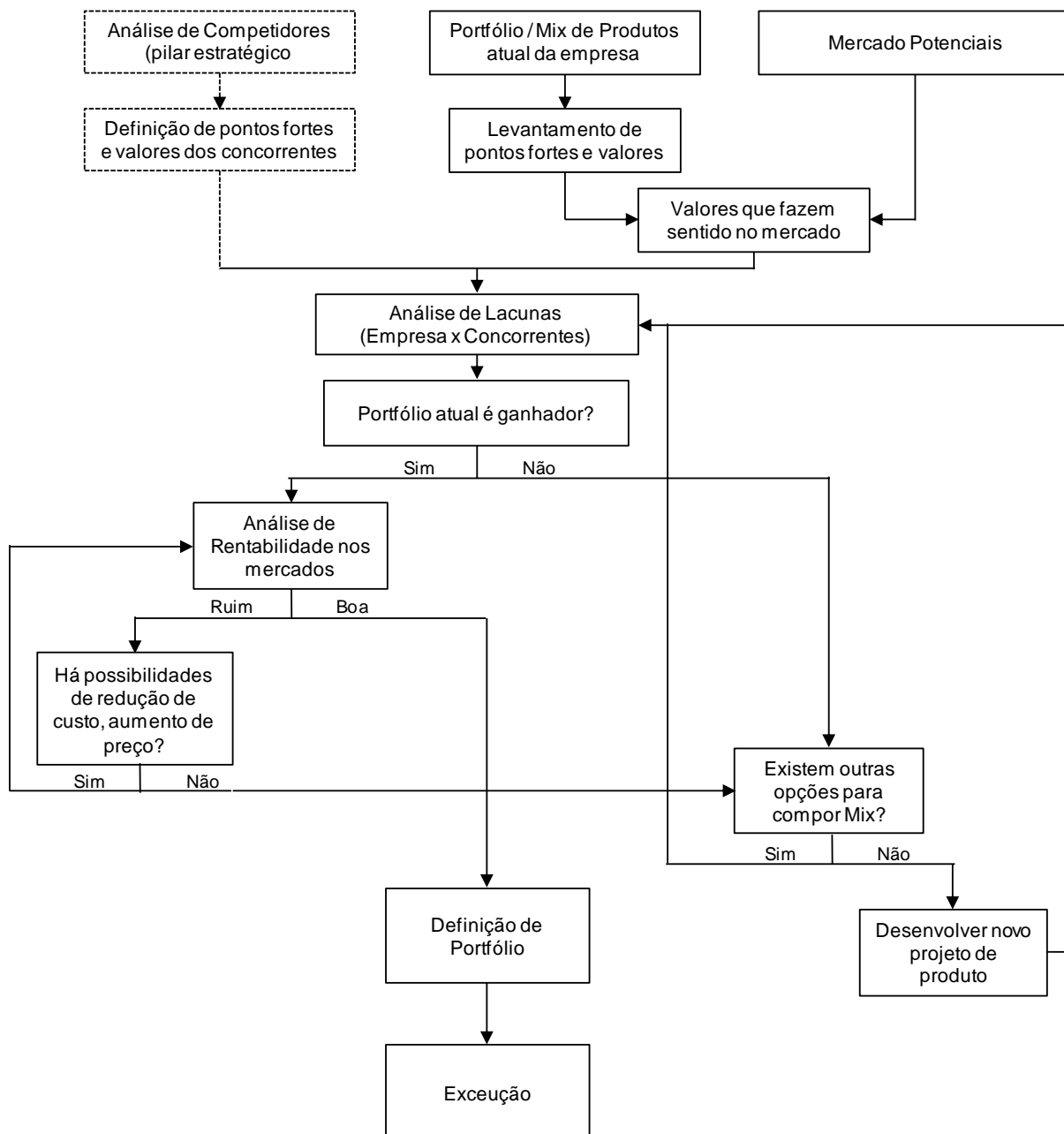
Ao decidir pela liderança total de custo, deve-se ter claro que a empresa já está em situação favorável no mercado, estabelecida financeiramente e estruturada para buscar essa liderança. Ao optar pela diferenciação, deve-se ter claro a capacidade da empresa conseguir entregar um valor diferenciado, entender o quanto o consumidor estará disposto a pagar por isso e entender que possa haver um decréscimo no volume de vendas. Por fim, ao optar pelo enfoque, deve-se ter claro que o volume de vendas será inevitavelmente mais baixo, visto que será focado para um nicho específico, buscando atendê-lo do melhor jeito possível.

A estratégia genérica adotada deve ir de encontro ao posicionamento e objetivos decididos anteriormente, visando possibilitar a melhor execução possível para sua obtenção. Por isso a importância de uma escolha acertada.

Seguindo o modelo definido, o primeiro passo é o entendimento do potencial de mercado e oportunidades, que é obtido através do fluxo da FIGURA 10.

Por fim, a última etapa antes da execução é a definição do mix de portfólio que será utilizado. Essa etapa definirá quais serão os produtos usados para compor o mix/portfólio do modelo de negócios proposto, buscando atender as necessidades dos mercados e alinhados com o modelo de estratégia que foi adotado.

Para o modelo proposto de criação de portfólio, os resultados das análises da pesquisa de mercado e concorrência vão influenciar na sua execução. Não existindo concorrência no mercado e entendo que existe um espaço no mercado para o modelo de negócios proposto, a etapa a seguir, da análise de lacunas pode ser desconsiderada, passando somente por uma validação dos valores de produto e seguindo para a análise financeira. No case de existir concorrência, propõe-se então utilizar os mesmos também para uma análise comparativa entendendo o posicionamento vencedor do modelo proposto em relação aos principais competidores do mercado.



**Figura 11 - CRIAÇÃO DE MIX DE PRODUTOS.** Fonte: Autoria própria.

Entende-se que a primeira análise a ser feita compreende o portfólio atual disponível da empresa e que esteja alinhado com as premissas de mercado (configuração, tamanho, e características técnicas) e também a estratégia que foi determinada (exclusividade, baixo custo, outro). O portfólio atual não carrega nenhum custo grande de desenvolvimento, salvo algumas alterações básicas para atender um padrão de necessidade do mercado ou uma especificação técnica do mesmo, tornando-o assim uma opção menos onerosa. Em casos específicos onde

não existe essa possibilidade e a empresa ainda assim entenda como necessária a expansão para novos mercados, deve-se começar da etapa de desenvolvimento de um projeto de produto que atenda os pontos já citados.

Levando em consideração que exista a concorrência no mercado e com o portfólio de casa pré definido, deve-se então compará-lo com as informações de competidores e de mercados que foram coletadas anteriormente, através de uma análise de lacunas. Nesta análise os produtos do mix atual serão comparados diretamente com os da concorrência, de maneira a entender qual deles performa melhor em cada um dos quesitos. Para a comparação serão utilizados os pontos fortes, valores e vantagens já conhecidos da plataforma de produto em si, porém também podem ser consideradas informações que ainda não tenham sido contempladas, como vantagens ou função específica de um de um concorrente (entre os principais competidores e líderes de vendas dos mercados), assim como eventuais pontos fortes ou valores que seja bem vistos nos mercados determinados como potenciais.

Tendo um resultado positivo, deve-se seguir para a próxima etapa, de análise financeira. Porém, se for constatado que o mix escolhido performa aquém da concorrência entende-se deva haver um retrabalho de portfólio, pois não se deve lançar um produto que esteja entregando menos que a concorrência, independente da estratégia escolhida. Sendo assim, deve-se buscar dentro do portfólio disponível alguma outra oportunidade para ser analisada. Não tendo mais nenhuma oportunidade ou tendo a outra oportunidade performado aquém da concorrência também, deve-se optar pelo caminho já citado anteriormente, de um desenvolvimento de produto que atenda os pontos citados.

Com a definição de quais seriam os produtos considerados vencedores, deve-se entender como será a sua performance financeira, para entender se vale o investimento ou não no novo mercado. Para isto, é gerado um case de projeto, baseando os valores em premissas previamente adotadas, como volume, preço praticado, custo produto, impostos de importação e demais variáveis.

Caso a simulação financeira seja negativa, deve-se primeiro entender se existe alguma alteração que possa ser realizada no produto, para que o mesmo possa ter uma rentabilidade melhor, seja alguma redução de especificação, um troca de material para redução de custo, uma diminuição de funções, entre outros. Não existindo essa possibilidade ou esgotadas as possibilidades sem um melhora da

simulação financeira, volta-se para análise do portfólio atual da empresa, buscando entender se existe mais alguma oportunidade que consiga ser superior em uma análise de lacunas e que também consiga ter uma boa rentabilidade. Não tendo possibilidade e tendo a necessidade de entrada no mercado, deve-se iniciar um projeto específico para atender a lacuna de mercado analisada.

Por outro lado, tendo a simulação financeira com um resultado positivo, assim como a definição do portfólio estar sendo vencedor em relação ao produto da concorrência (líder de mercado) ou no caso de ser uma inovação no mercado, entende-se que se tem um cenário robusto para a expansão do modelo de negócios e entrada em novos países. O portfólio deveria então estar pronto para a execução.

Tendo realizado as etapas e estando seguro da escolha de portfólio, deve-se dar o mesmo como definido e começar a execução do mesmo.

Com o intuito de buscar aumentar sua participação de mercado e aumento de rentabilidade, buscar-se-á criação de um mix com produtos que sejam líderes em comparação aos competidores encontrados, possibilitando assim buscar as metas traçadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as principais conclusões obtidas ao longo do trabalho bem como recomendações que puderam ser desenvolvidas como consequência desse estudo.

Depois de feita uma revisão da literatura sobre marketing internacional e estratégia, foi desenvolvido um roteiro como modelo de decisão estratégica para criação e execução de um portfólio robusto em novos mercados, para empresas que visam expandir o modelo de negócio para exportação, definindo as atividades para o mesmo, desde o entendimento dos potenciais mercados para expansão, a estratégia a ser utilizada e também a criação do portfólio em si.

Ao avaliar diferentes mercados, tem-se claro que a análise do cenário ambiental é muito mais complexa do que o mercado doméstico ou um mercado singular. Isto ocorre devido ao fato que cada um dos mercados que serão analisados possuirá suas próprias particularidades nas quatro distintas dimensões de ambientes (CZINKOTA, 2008), sendo elas o político, tecnológico, econômico e cultural, e que, em sua grande maioria, serão diferentes de um mercado para o outro. Cada mercado possui as suas peculiaridades nesses ambientes, criando diversas variáveis que podem vir a se tornarem futuros obstáculos para uma execução rentável e correta do modelo de negócios. Para ajudar na análise dos potenciais mercados foi constatado a necessidade de uma pesquisa profunda dos ambientes que os compõem, tornando possível a determinação das vantagens em relação a obstáculos, como, por exemplo, negociações políticas, situações econômicas positivas, requisitos técnicos equivalentes entre países, entre outros, gerando uma vantagem competitiva na assertividade de expansão e da criação do mix adequado.

A estratégia é o comportamento a ser adotado em relação as forças competitivas de mercado, onde este comportamento é direcionado pelo entendimento das vantagens e obstáculos da operação, sendo isto imprescindível para o sucesso da empreitada. Para a formulação da estratégia pode-se e deve-se usar as informações obtidas durante a análise ambiental, tanto para as esferas de oportunidades e desvantagens das indústrias nos novos mercados, como para a análise interna da empresa e da concorrência do segmento em si. Através dessa



análise e do conhecimento do cenário como um todo, será possível o desenvolvimento de uma estratégia assertiva e que permita atingir os resultados pré-estabelecidos para a movimentação de exportação.

Tendo as informações de mercado e estratégia, define-se então o mix a ser adotado para a execução mais rentável e assertiva da empresa. A definição de portfólio é baseada na comparação com a concorrência e nos valores entregues pelo produto em si. É importante assegurar que a proposta de mix realizada esteja de acordo com as necessidades encontradas no mercado, que seja verificado a possibilidade de alguma adaptação ou adição de um atributo que seja valorizado, além do fato de ser um proposta vencedora em atributos, quando comparada aos melhores competidores dos novos mercados. É importante analisar, além da comparação com a concorrência, o desempenho financeiro que o mix escolhido terá. Tendo confiança da definição de um portfólio vencedor e rentável, pode-se partir para a execução do mesmo.

Portanto, tem-se que o processo para entrada em um ou mais novos mercados não é tão simples como muitas empresas consideram. É necessária uma extensa pesquisa e preparação, para se ter segurança que o caminho adotado é o melhor possível, sendo necessário um fluxo de estudo que permita obter as informações que são necessárias. Assim, pode-se considerar que esse trabalho obteve êxito em alcançar os objetivos que haviam sido inicialmente propostos e espera-se que a metodologia aqui empregada seja validada também em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

CZINKOTA, Michael R.; RONKAINEN, Ilkka A. **Marketing Internacional**. Tradução: Vertice Translate. 8.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: Desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: M.Books, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992

L .FILHO, Luciano S. **Marketing de vantagem competitiva: Como as empresas de sucesso descartaram o marketing tradicional e criaram um novo marketing. Impulsionado por rupturas tecnológicas e globalização de mercados**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Ries, Al.; Trout, Jack. **Posicionamento: A batalha pela sua mente**. Tradução: Eliane Fittipaldi Pereira. São Paulo: M.Books, 2009.

Matar, Fauze N. **Gerência de produtos: Estratégias e ações para o sucesso**.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução:Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani.- 6. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra.- 14. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e concorrências**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinto Braga.- 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**ANEXO**



## ANEXO B – Ambiente ECONOMICO

	País	País 1	País 2	País 3	País 4	País 4	País 5	País 6	País 7	País 8	País 9	País 10
<b>Ambiente Econômico</b>	População (milhões)											
	PIB											
	Taxa de crescimento econômico											
	Altitude (m)											
	Temperatura ambiente [°C] min / max											
	Humidade Máxima do Ar (RH%)											
	Pressão de água (min/max)											

Figura 12 - MODELO DE DECISÃO ESTRATÉGICA

## ANEXO C – Ambiente ECONOMICO

	País	País 1	País 2	País 3	País 4	País 4	País 5	País 6	País 7	País 8	País 9	País 10
	Imposto de Importação (saindo do Mexico)											
	Imposto de Importação (saindo do Brasil)											
	Acordo comercial											
	Estabilidade Política											
	Requerimentos ambientais											
	Organismo de certificação											

Figura 13 - MODELO DE DECISÃO ESTRATÉGICA

## ANEXO D – Ambiente ECONOMICO

	País	País 1	País 2	País 3	País 4	País 4	País 5	País 6	País 7	País 8	País 9	País 10
Ambiente Técnico	Voltagem [V]											
	Flutuação de Voltagem [± %]											
	Frequência (Hz)											
	Tolerância de Frequência (Hz) [± %]											
	Fornecimento de energia											
	Tipo de Plugue											
	Linguagem de informação em etiquetas											
	Etiquetas requisitadas no produto											
	Normas para medição de energia											
	Miníma classe energetica permitida											

Figura 14 - MODELO DE DECISÃO ESTRATÉGICA

## ANEXO E – EXEMPLO DE ANÁLISE DE LACUNAS

	Análise de lacunas				
	Foto do produto	Foto do produto	Foto do produto	Foto do produto	Foto do produto
<b>Marca</b>	-	-	-	-	-
<b>Modelo</b>	-	-	-	-	-
Segmento	●	●	●	●	●
Voltagens	●	●	●	●	●
Frequencia	●	●	●	●	●
Estética	●	●	●	●	●
Informação de desempenho 1	●	●	●	●	●
Informação de desempenho 2	●	●	●	●	●
Informação de desempenho 3	●	●	●	●	●
Informação Técnica 1	●	●	●	●	●
Informação Técnica 2	●	●	●	●	●
Informação Técnica 3	●	●	●	●	●
Atributos do segmento 1	●	●	●	●	●
Atributos do segmento 2	●	●	●	●	●
Atributos do segmento 3	●	●	●	●	●
Atributos do segmento 4	●	●	●	●	●



