

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS, CIÊNCIAS ATUARIAIS E SECRETARIADO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNO JOSÉ PEREIRA ESTEVES

AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL DE
EMPRESAS DE FLORICULTURA DO CEARÁ:
ESTUDOS DE CASO

Fortaleza - 2006

BRUNO JOSÉ PEREIRA ESTEVES

**AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL DE
EMPRESAS DE FLORICULTURA DO CEARÁ:
ESTUDOS DE CASO**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará.

Área de concentração: Gestão Estratégica e Instrumental do marketing.

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

Fortaleza - 2006

BRUNO JOSÉ PEREIRA ESTEVES

**AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE
FLORICULTURA DO CEARÁ: ESTUDOS DE CASO**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Administração como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará.

Área de concentração: gestão estratégica e instrumental do marketing.

Orientador: Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

Aprovada em ___/___/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. José de Paula Barros Neto (Orientador), Doutor
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof.^a Cláudia Buhamra Abreu Romero, Doutora
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. José Ednilson Oliveira Cabral, Doutor
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

RESUMO

Um fenômeno econômico e mercadológico relevante no estado do Ceará consiste na internacionalização do seu setor de floricultura, com crescentes e elevados volumes de vendas para mercados externos, os quais são frequentemente referidos em meios de comunicação social. O presente trabalho tem como objetivo analisar este fenômeno, com ênfase nos fatores que contribuíram para o presente crescimento do setor no contexto do mercado internacional, e conseqüentemente conhecer quais as estratégias e táticas de marketing utilizadas por empresas do setor para os seus clientes externos. O referencial teórico debruça-se sobre a temática da internacionalização como fenômeno econômico e corporativo, bem como aborda teorias de estratégia e marketing internacional, foco essencial do trabalho, existindo também referência à teoria relacionada com agronegócio e floricultura. A metodologia escolhida para a pesquisa assume as formas de documental, histórica e estudo de casos, métodos adequados para o tipo de resultados e profundidade pretendida para a pesquisa, a qual se desenrola em fases distintas, mas interligadas. Os dados obtidos nas fases da pesquisa revelam que o setor deve o seu sucesso atual a um conjunto variado de fatores, agrupados através da utilização do “modelo diamante” sugerido por Michael Porter para análise das vantagens competitivas de um *cluster* rumo à sua internacionalização. Estes resultados permitem um melhor enquadramento com o setor na fase de pesquisa seguinte, a qual visa atingir o objetivo de conhecer quais as estratégias de marketing internacional de empresas de floricultura do estado do Ceará. Os resultados desta fase da pesquisa revelam que apesar dos bons resultados alcançado pelo setor, uma clara apreensão as vantagens da internacionalização e bom conhecimento do produto, a forma como as empresas estudadas lidam com os clientes estrangeiros e as táticas de marketing utilizadas demonstram que elas aplicam estratégias deliberadas e devidamente delineadas para estes mercados, sugere alguns fatores de risco e a necessidade de algumas orientações futuras, com o sentido de manter o atual sucesso do setor.

Palavras-chave: internacionalização, floricultura, marketing internacional, Ceará, estratégia.

ABSTRACT

A relevant economical and marketing phenomenon in the state of Ceará consists of the growing internationalization of its floriculture business, with crescents and high volumes of sales for external markets, which are frequently referred in means of social communication. The present work has the objective of analyzing this phenomenon, with emphasis in the factors that contributed to the present growth of the business in the context of the international market, and consequently to know which are the strategies and marketing tactics used by the business companies for their external customers. The theoretical references leans over on the theme of the internationalization as an economical and corporate phenomenon, as well as it approaches strategy theories and international marketing, the essential focus of the work, also existing references to theory related with agrobusiness and floriculture. The chosen methodology for the research assumes the forms of documental, historical and case studies, appropriate methods for the type of results and depth intended for the research, which is uncoiled in different phases, but interlinked. The data obtained in the phases of the research reveals that the business owes its current success to a varied group of factors, contained through the use of the "diamond model" suggested by Michael Porter for the analysis of competitive advantages of a cluster heading for its internationalization. These results allow a better framing with the business in the following phase of research, which seeks to reach the objective of knowing which are the strategies of international marketing of companies of floriculture of the state of Ceará. The results of this phase of the research reveal that in spite of the good results reached by the section, an egg white apprehension the advantages of the internationalization and good knowledge of the product, the form as the studied companies work with the foreign customers and the marketing tactics used by them demonstrate that they do not apply deliberate strategies and properly delineated to these markets, suggesting some risk factors and the need of some future orientations, with the sense of maintaining the current success of the section

Key words: internationalization, floriculture, international marketing, Ceará, strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de estágios de internacionalização.....	18
Quadro 2 - <i>Incoterms</i> existentes	43
Quadro 3 - Relação do questionário com o referencial teórico	63
Quadro 4 - Tempos deslocação a partir de Fortaleza	66
Quadro 5 - Características climatéricas dos agropolos do Ceará	66
Quadro 6 - Códigos NCM	69
Quadro 7 - Divisão de flores e plantas frescas produzidas no Ceará.	70
Quadro 8 - Aplicação modelo "diamante" de Porter.	76
Quadro 9 – Resumo de algumas respostas dos casos estudados.	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – 'Modelo Diamante' - Fatores de competitividade internacional.....	10
Figura 2 - Variáveis de estado e mudança.....	12
Figura 3 – Tipologia de rede de internacionalização.....	15
Figura 4 - Esquematização de modelo para elaboração do plano de marketing.....	27
Figura 5 - Hierarquias de objetivos	30
Figura 6 - Matriz de Ansoff.....	32
Figura 7 - Exemplo de mapa perceptual.....	34
Figura 8 - Estratégia de posicionamento de Porter.....	35
Figura 9 - Fases da pesquisa.....	58
Figura 10 - Cadeia produtiva da floricultura no Ceará.....	72
Figura 11 - Canal de distribuição de exportação de flores do Ceará.....	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking de países por área destinada a floricultura.....	49
Tabela 2 - Ranking de países exportadores de produtores de floricultura para a Europa.....	50
Tabela 3 - Evolução área para produção de floricultura.....	67
Tabela 4 - Evolução das quantidades exportadas.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos países de destino das exportações	68
Gráfico 2 – Distribuição da área por produto	69
Gráfico 3 – Participação das exportações por tipo de flor.....	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	4
1.3	PRESSUPOSTOS	4
1.4	OBJETIVOS	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO	5
2.1.1	Teorias e pressupostos da Internacionalização	5
2.1.1.1	Motivações para a Internacionalização	6
2.1.1.2	Teoria das vantagens competitivas das nações	8
2.1.2	Fases e tipos de internacionalização	11
2.1.2.1	O Modelo de Uppsala	11
2.1.2.2	A tipologia de Johanson e Mattsson	14
2.1.2.3	Outros modelos alternativos	17
2.1.3	Estratégia na internacionalização	19
2.1.3.1	Delineação e opções de Estratégias Internacionais	20
2.1.3.2	Rumo estratégico no mercado exterior	22
2.1.3.3	Estratégias de entrada e desenvolvimento da firma no mercado internacional	24
2.2	MARKETING INTERNACIONAL	26
2.2.1	Conceitualização e procedimentos	26
2.2.2	Análise Diagnóstica	28
2.2.2.1	Missão, Visão e Valores	28

2.2.2.2	Análise SWOT	29
2.2.2.3	Objetivos	29
2.2.3	Estratégias de marketing internacional	30
2.2.3.1	Matriz de Ansoff	32
2.2.3.2	Posicionamento e imagem	33
2.2.4	O Marketing-Mix Internacional	35
2.2.4.1	Produto	36
2.2.4.2	Preço	39
2.2.4.3	Distribuição	40
2.2.4.4	Comunicação	44
2.3	A FLORICULTURA	46
2.3.1	Flores e Plantas Ornamentais	49
2.3.2	Commodity System Approach – CSA	53
2.3.3	Análise de Filière	54
2.3.4	Cadeia de Valor e Suprimentos	55
3	METODOLOGIA	58
3.1	1ª FASE: EMBASAMENTO TEÓRICO	59
3.2	2ª FASE: O SETOR DE FLORICULTURA CEARENSE	59
3.3	3ª FASE: O MARKETING INTERNACIONAL NA FLORICULTURA CEARENSE	60
4	ESTUDOS DE CASO DE ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE MARKETING INTERNACIONAL EM EMPRESAS DE FLORICULTURA DO CEARÁ	65
4.1	A FLORICULTURA NO CEARÁ E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO	65
4.1.1	Dados Geográficos	65
4.1.2	Dados Genéricos do Setor	66
4.1.3	Produtos	68

4.1.4	Cadeia Produtiva e <i>Filière</i>	71
4.1.5	Apoio institucional.....	72
4.1.6	Outros fatores	74
4.1.7	Aplicação Modelo “Diamante” de Porter	75
4.2	EMPRESA “AKITO”	77
4.2.1	Caracterização da empresa	77
4.2.2	Relação com fornecedores	77
4.2.3	Marketing e internacionalização.....	78
4.2.4	Redes e Associativismo.....	79
4.3	EMPRESA “PASSION”	79
4.3.1	Descrição da empresa.....	79
4.3.2	Relação com fornecedores	79
4.3.3	Marketing e internacionalização.....	79
4.3.4	Redes e Associativismo.....	80
4.4	EMPRESA “H. BIHAI”	81
4.4.1	Descrição da empresa.....	81
4.4.2	Relação com fornecedores	81
4.4.3	Marketing e internacionalização.....	81
4.4.4	Redes e Associativismo.....	83
4.5	EMPRESA “ANANAS”	83
4.5.1	Descrição da empresa.....	83
4.5.2	Relação com fornecedores	83
4.5.3	Marketing e internacionalização.....	84
4.5.4	Redes e Associativismo.....	85
4.6	ANÁLISE CRUZADA	85
4.6.1	Dados convergentes	86

4.6.2	Dados divergentes.....	88
4.7	CONCLUSÕES	89
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	REFERÊNCIAS	94
	ANEXOS	98
	ANEXO A – MAIORES EXPORTADORES DE PRODUTOS DE FLORICULTURA.	99
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS.....	100

1 INTRODUÇÃO

O contínuo aumento das transações comerciais globais denota uma paulatina queda de barreiras e um mercado mundial cada vez mais unificado. Estudos apontam que a intensificação da globalização e a liberalização de mercados ainda restritos terão efeito de aumento ainda maior no comércio internacional, sobretudo para economias menos maduras.

As questões relacionadas à atuação externa das empresas têm sido pauta nos meios acadêmicos e empresariais brasileiros. A atuação extra-territorial tem despertado especial atenção nos últimos anos em função das políticas públicas de incentivo às exportações para fins de geração de superávit comercial, que tem sido um dos principais pilares de sustentação da política macro-econômica brasileira (GRINGS; RODEN, 2005).

O movimento de exportação iniciado nas empresas brasileiras nas décadas de 60 e 70 foi motivado por fatores ambientais favoráveis no mercado mundial e por políticas de estímulos e incentivos governamentais à exportação. As empresas exportadoras em geral são grandes empresas nacionais que iniciam um processo de entrada nos novos mercados ou empresas multinacionais que já conhecem os mercados globais e fazem uso de suas estruturas globais para alavancar sua atuação externa. A atuação, através de investimentos diretos no exterior, é muito tímida e limitada a algumas empresas em nichos específicos e, geralmente, apenas pelas subsidiárias de vendas em mercados-alvo determinados (ROCHA, 2003).

Na década de 90, a partir da abertura de mercado, da entrada intensa de *players* estrangeiros e acirramento de concorrência e da criação do Mercosul, inicia-se um processo lento das empresas brasileiras em direção à realização de investimentos diretos no exterior, sobretudo em mercados psicologicamente mais próximos. Houve, assim, um fortalecimento dessas empresas na busca de mercados internacionais em setores caracterizados por vantagens competitivas advindas da atuação no mercado interno (ROCHA, 2003).

Poucas são as empresas brasileiras, ainda, que podem ser consideradas verdadeiramente multinacionais, operando globalmente através de plataformas híbridas de atuação em operações dentro e fora do país. Uma grande questão, levantada por Rocha (2003), inquiria “por que as empresas brasileiras não se internacionalizam”, mencionando a importância econômica do Brasil contrastando com a inexistência de empresas brasileiras com expressiva atuação global. Quatro fatores interconectados foram identificados na análise – (i) *fator geográfico* decorrente de isolamento geográfico e linguístico e de dificuldades logísticas; (ii) *fator ambiental*, em função de dificuldades macro-econômicas enfrentadas que

impediram a internacionalização das empresas; (iii) *fator motivacional*, intimamente ligado ao fator ambiental, relacionado com a escassez de incentivos, competitividade ou atratividade dos mercados externos; e (iv) *o fator cultural*, decorrente do isolamento geográfico, lingüístico e cultural, em função da distância psíquica entre o Brasil e os demais países.

Apesar destas dificuldades estruturais para a internacionalização, existem certos indicadores que as exportações têm verificado uma evolução bastante positiva na economia do Ceará, principalmente no agronegócio, como em matéria em O Diário do Nordeste (2005), a qual menciona que o crescimento da carga aérea nos últimos anos é visível, principalmente no tocante a exportações no segmento de perecíveis, como flores, pescados, mamão, manga, melão e outros, chegando a representar cerca de 60% das exportações.

Como dados adicionais e relevantes, é também referido que a exportação de flores cearenses, apenas através do Aeroporto Internacional Pinto Martins, cresceu 1.204%, no período de 2001 a 2004. A quantidade enviada para o mercado externo passou de 25.304 kg para 330.159 kg — ou seja, aumentou treze vezes no intervalo de três anos (DIÁRIO DO NORDESTE, 2005).

Este é o fenômeno abordado pelo presente trabalho, a internacionalização da floricultura cearense. Na sua internacionalização, apesar de ser um fenômeno singular e rico por si só, uma empresa, tal como nas suas operações domésticas, no contexto das suas operações internacionais também lida com produtos, serviços, mercados, distribuidores, consumidores, entre outras variáveis do marketing, pelo que invariavelmente e independentemente do seu nível de envolvimento com o comércio internacional, questões e opções estratégicas relacionadas com o marketing acabam por surgir (LENDREVIE et al, 2000). Como tal, no estudo de um fenômeno de internacionalização torna-se relevante abordar e focar os aspectos mercadológicos do mesmo, os quais serão determinantes na evolução e sustentação do sucesso da “aventura” da internacionalização, pelo que o tema do presente trabalho centra-se precisamente nas estratégias de marketing internacional do setor de floricultura cearense.

Para além da presente parte introdutória, a estrutura do presente trabalho é constituída por mais 4 capítulos:

- Referencial teórico, abordando os temas relevantes, iniciando-se com uma abordagem geral ao tema da internacionalização, centrando-se o seu escopo ao marketing e ao agronegócio.
- Metodologia, onde será apresentada a estratégia de pesquisa e aspectos metodológicos das pesquisas efetuadas para validação dos pressupostos;

- Análise dos dados obtidos na pesquisa ao setor de floricultura do estado do Ceará, com uma perspectiva global, evolução recente e bases para o seu sucesso; Análise dos dados obtidos na pesquisa junto de empresas do setor, abordando de forma mais aprofundada as estratégias de marketing internacional existente nas empresas de floricultura do Ceará; Conclusões retiradas da análise dos dados.

- Considerações finais e sugestões para futuros trabalhos.

Considerando dificuldades operacionais e de conveniência, foi escolhida a opção por uma maior profundidade da pesquisa em detrimento do alcance a uma parte mais significativa do universo em estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Pelo contexto anteriormente descrito, o comércio internacional no setor da floricultura do Ceará apresenta indicadores de grande crescimento e sucesso, sendo no entanto um fenômeno ainda pouco explorado a nível acadêmico, refletindo-se na pouca disponibilidade de fontes bibliográficas sobre o assunto, pelo que justifica-se um estudo aprofundado deste setor, concretamente na sua vertente de internacionalização e de marketing, com vista a entender melhor as origens deste fenômeno e a conhecer a forma como as empresas do setor trabalham o marketing para os mercados exteriores.

O problema de pesquisa relaciona-se precisamente com a existência ou não de estratégias e políticas consistentes de marketing internacional, ou seja, saber se o sucesso da floricultura cearense se deve a vários fatores conjunturais e estruturais favoráveis, e se também é o resultado de várias iniciativas envolvendo o marketing internacional, levadas a cabo pelas empresas do setor.

Para isto importa inicialmente conhecer o setor como um todo e sua evolução recente, bem como conhecer a forma como as empresas do setor iniciaram os seus processos de internacionalização e como atualmente planejam e operacionalizam as suas atividades no contexto de comércio internacional.

Os resultados e conclusões do presente trabalho serão relevantes para entender as origens do fenômeno da internacionalização da floricultura cearense e conhecer a situação atual das empresas do setor neste contexto, com enfoque no marketing, com a contribuição final de fornecer subsídio para uma esclarecedora análise diagnóstica e algumas perspectivas e orientações para o futuro, uma vez que é certamente desejável para a economia do estado a continuação do atual sucesso.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Por conseguinte, a questão primordial que o trabalho irá responder é:

“Como são as estratégias de marketing internacional utilizadas por empresas de floricultura do Ceará?”

1.3 PRESSUPOSTOS

- Existiram variados fatores que contribuíram para o crescimento do comércio do internacional da floricultura cearense;
- Empresas cearenses do setor de floricultura tradicionalmente não aplicam métodos estruturados e consistentes de implementação de estratégias e planejamento de marketing internacional;

1.4 OBJETIVOS

Geral: Investigar as estratégias de marketing internacional de empresas de floricultura do Ceará.

Específicos:

- Identificar os fatores que estiveram na base do sucesso da internacionalização da floricultura cearense;
- Analisar a forma como são abordadas as estratégias de marketing internacional em empresas de floricultura do estado do Ceará.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na abordagem do problema e sua contextualização, o referencial teórico inicialmente foca a temática da internacionalização, descrevendo-a em três vetores: quais os motivos que levam uma empresa a internacionalizar-se, referindo-se as teorias mais sustentadas que visam explicar o que está na origem da internacionalização empresarial; como geralmente é efetuada essa mesma internacionalização, ou seja, quais as formas e fases que assume; a perspectiva estratégica, ou seja, como as estratégias empresariais são formuladas num contexto de internacionalização, sejam deliberadas ou emergentes. Posteriormente, um escopo aplica-se sobre a área específica do marketing internacional, na qual se centra o tema do presente trabalho. Será também revista literatura já produzida sobre floricultura e agronegócio, com ênfase em teorias de arranjo produtivo, como forma de possibilitar um enquadramento da temática com o setor em questão.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

O fenômeno da internacionalização é muitas vezes definido como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem, o qual constitui um fenômeno antigo e amplamente estudado (ARRUDA et al., 1996). A teoria produzida por estes inúmeros estudos criaram uma riqueza de paradigmas e abordagens sobre este fenômeno, as quais importa rever para a elaboração da pesquisa.

2.1.1 Teorias e pressupostos da Internacionalização

A presente seção descreve algumas das teorias que se debruçam sobre os fatores que influenciam uma empresa, um setor ou mesmo uma nação a tomarem o primeiro passo na internacionalização. A natureza dos fatores analisados assume várias facetas, sejam endógenos ou exógenos, ocasionais ou deliberados, estruturais ou conjunturais.

2.1.1.1 Motivações para a Internacionalização

Ao se explorar a questão da internacionalização, o ponto de partida será necessariamente focando quais os motivos que levam uma empresa a transpor as fronteiras das suas operações. A literatura tem sugerido que o termo “motivação internacional” refere-se ao processo de iniciação, direção e energização da firma e de seus membros para a realização de negócios no mercado estrangeiro. Assim conceituado, os fatores que motivam a internacionalização podem influenciar a maneira pela qual a firma configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como o modo como reúne e aplica recursos nos mercados estrangeiros. Além disso, tais fatores podem influenciar os limites das oportunidades internacionais oferecidas, a aprendizagem que ocorre com a realização de negócios no exterior, a mobilização dos recursos necessários para a obtenção do conhecimento advindo da interação da firma com o mercado internacional e o processo de formação de uma cultura voltada para a realização de empreendimentos internacionais.

Alguns autores focam os seus estudos antes demais sobre os estímulos à exportação, ou seja, fatores que influenciam e levam uma empresa rumo ao caminho da internacionalização e manter as operações iniciadas além-fronteiras.

Um exemplo desses autores é Leonidou, em estudo publicado em 1995, no qual define três fontes para a motivação da internacionalização, que serão, as características individuais do corpo gerente de uma empresa; as características organizacionais da própria empresa; e por último, as características ambientais que envolvem essa mesma empresa. O primeiro item, tem a ver com o perfil do decisor da organização, nomeadamente, a sua apreensão da realidade, o seu estilo de liderança e a sua propensão para a internacionalização. No que diz respeito às características organizacionais, referem-se disponibilidade de recursos, tipo de produtos, objetivos corporativos, entre outros aspectos que afetam direta ou diretamente as possibilidades de um organização alargar as suas operações para fora do seu país de origem. Por último, as características ambientais compreendem aspectos relativos tanto ao país e economia de origem, bem como ao eventual país de destino, como as políticas governamentais, disponibilidade de insumos para a produção ou facilidades de infraestrutura.

O mesmo autor, também divide os fatores motivadores à exportação como endógenos ou exógenos, ou seja, podem provir do próprio seio da organização ou do seu exterior. Relacionando-os com as características anteriormente descritas, os fatores endógenos estão associados às características tanto individuais como organizacionais, enquanto que os exógenos derivam das características ambientais da empresa (LEONIDOU, 1995). Quando

um processo de internacionalização é motivado por fatores internos, considera-se uma ação mais racional e ponderada, ao invés da originada por motivos externos, que assume contornos mais contingenciais e menos sustentados. No estudo de Leonidou, as principais motivações das empresas pesquisadas são inerentes às características organizacionais das empresas, capacidade de produção excedente, perspectiva de aumento de lucros, vantagens competitivas dos produtos e desejo da redução da dependência do mercado interno. Os principais motivos externos que o estudo de Leonidou (1995) apresentou referem-se a encomendas eventuais do exterior, estagnação do mercado interno, aumento da competitividade doméstica e surgimento de uma oportunidade de lucro a partir de um mercado externo.

No entanto, este estudo tem o seu foco apenas nos estímulos à exportação, havendo outra linha de estudos, centrada no empreendedorismo internacional, tendo como principal protagonista o empreendedor e os fatores que o levam a tomar a decisão de internacionalizar as suas operações, embora, como se poderá verificar, acabem por classificar as motivações para a internacionalização de uma forma semelhante à de Leonidou.

Um exemplo é a definição de Dimitratos e Plakoyiannaki do “empreendedorismo internacional como um processo organizacional amplo que está inserido na cultura da firma e que busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a firma” (2003 apud RODRIGUES; HONÓRIO, 2005, p. 4).

Além dos fatores motivacionais individuais mencionados acima, outra categoria de estímulos tem despertado o interesse atual dos pesquisadores no campo do empreendedorismo internacional. Tal categoria envolve determinados tipos de estímulos originados de um “acontecimento ao acaso” (SPENCE, 2003). Esse fenômeno envolve um elemento temporal (estar no lugar certo na hora certa), um elemento relacional (construção não planejada de redes sociais) e um elemento analítico (habilidade para o estabelecimento de conexões entre dados atuais e idéias). Transpondo para o campo da internacionalização, um contato com um potencial parceiro internacional ao acaso, ou seja, que não havia sido considerado ou planejado antes do ocorrido poderia motivar uma firma a se internacionalizar ou levá-la a evoluir ou a modificar suas estratégias de internacionalização. O mesmo poderia ocorrer com uma firma negociando com um agente internacional oferecendo algum tipo de parceria ou acordo cooperativo que não havia sido pensado previamente

Estudos realizados com pequenas e médias empresas canadenses de alta tecnologia constataram que a internacionalização da maioria das firmas envolvidas nessa investigação foi motivada por um contato ao acaso com algum parceiro de negócio em potencial. Esses encontros se originaram de determinadas atividades espontâneas, tais como o recebimento de

pedidos ou ofertas de serviços de clientes potenciais através da internet e a participação em feiras de negócios ou missões comerciais. Tais encontros possibilitaram contatos externos e geraram oportunidades de negócios, motivando as firmas a apressarem as suas decisões internacionais. No entanto, constatou-se que o contato por si não era o suficiente, mas sim a capacidade dos gerentes em identificar e explorar eventos dessa natureza, bem como reagir às circunstâncias contingenciais que se manifestam em processos de internacionalização. Isso sugere que, independente de planos formais, os gerentes necessitam ter uma noção de onde pretendem colocar suas firmas no mercado internacional e, estarem aptos para operar uma série de estratégias emergentes, que surgem das oportunidades oferecidas pelo mercado internacional (SPENCE, 2003).

Os motivos de iniciação à exportação podem também ser agrupados em dois fatores: Internos, que são aqueles de origem interna à empresa, como características internas ou objetivos e desejos da administração; e Externos, aqueles de origem externa à empresa, como pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou do hospedeiro.

Entre as pequenas empresas, as percepções do mercado externo afetam fortemente seu comportamento com relação à exportação. Percepções positivas levam a comportamentos otimistas, enquanto percepções negativas das possibilidades no mercado externo são um forte impedimento para o desenvolvimento das exportações dessas empresas.

As transformações resultantes do processo de globalização da economia têm gerado implicações significativas sobre a configuração das empresas e a forma como estas desenvolvem suas atividades. A competição global força não somente a alta gerência, mas todos os níveis organizacionais na direção de uma nova maneira de encarar e operar a organização.

2.1.1.2 Teoria das vantagens competitivas das nações

Uma das linhas de estudo mais aclamada sobre o tema da internacionalização refere-se aos aspectos competitivos e de mercado inerentes ao ambiente de negócios internacionais, como a questão levantada por Porter (1993) acerca das vantagens competitivas das nações tornarem-se importantes aspectos a serem considerados para a análise da internacionalização.

Porter parte das questões econômicas relativas ao ambiente das empresas e da estratégia competitiva decorrente de tal ambiente. As cinco forças competitivas analisam a indústria sob o aspecto dos grandes fatores dinâmicos como efeito no posicionamento da

empresa: concorrentes, novos produtos, poder de clientes, poder de fornecedores e novas entradas.

Diante de tal ambiente competitivo, a empresa opta por utilizar como vantagem competitiva a liderança em custo ou em qualidade, ou ainda com enfoques, quando relacionado a um nicho específico. (PORTER, 1985).

Aplicando estes fatores ao mercado internacional, é possível estabelecer o campo competitivo global, no qual a empresa se insere quando da sua decisão de atuar externamente. Tal ambiente competitivo e a inserção da empresa também são aspectos importantes a serem considerados no momento da decisão de atuação externa.

As vantagens competitivas de nações referem-se aos fatores que geram capacidades especiais em determinados setores de um país. Essas vantagens competitivas são inerentes ao país e às suas empresas que usufruem delas em função de sua localização, adicionalmente às suas próprias vantagens competitivas.

A criação de vantagens competitivas para as empresas ocorre de acordo com a relação entre quatro atributos inter-relacionados do ambiente em que as empresas competem em um determinado país (PORTER, 1993):

- Condições de fatores: arcabouço de questões que suportam os fatores de produção no país, tais como mão-de-obra especializada, acesso a matérias-primas e utilidades, logística e infra-estrutura, capital, tecnologia, etc;
- Condições de demanda: a demanda interna do país para os produtos/serviços de determinada indústria, bem como questões de saturação de mercado;
- Indústrias correlatas ou de apoio: a existência no país de competidores internacionais em indústrias abastecedoras ou correlatas, que respaldam a competição também no mercado interno e aumentam a pressão competitiva interna;
- Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: a cultura e condições de criação, organização e direção das empresas rivais, ou até programas de cooperação na indústria. Associações setoriais para geração de tecnologia, ou fortalecimento da indústria podem ser ferramentas eficazes de fomento à dinâmica da indústria.

Os quatro fatores mostram-se totalmente inter-relacionados de acordo com o modelo 'diamante' de Porter (1993), representado na Figura 1. Os fatores podem ser influenciados por questões aleatórias, como guerras, crises econômicas ou novidades tecnológicas; ou por atuação do governo, que pode buscar a intervenção construtiva nesse sistema, fazendo uso de incentivos econômicos, legais, fomento à indústria ou outras formas de atuação.

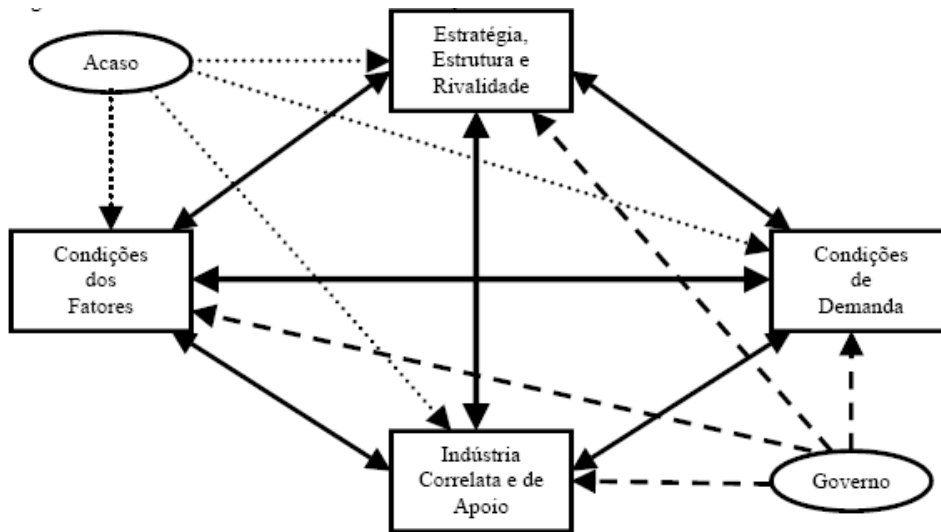


Figura 1 – 'Modelo Diamante' - Fatores de competitividade internacional

Fonte: PORTER, 1993.

A competitividade de uma determinada indústria do país é maior quando essas relações entre a existência dos quatro fatores for mais intensa. A fricção com o aumento da competitividade de uma determinada indústria no país promove a criação de *clusters* nacionais globalmente competitivos, embora haja a tendência de sobreposição de algumas empresas em relação a outras. As empresas que se destacam nesse mercado interno competitivo têm melhores condições de concorrência externamente, face às competências adquiridas e às vantagens competitivas decorrentes (PORTER, 1993).

As vantagens competitivas das empresas do país no ambiente competitivo global, estão diretamente ligadas à força criada pela dinâmica do 'diamante de Porter' para o *cluster* em questão. A atuação governamental é capaz de alterar e intervir no espectro de forças das vantagens competitivas, embora não possa criá-las.

A criação de programas setoriais são tentativas claras de aumentar a competitividade global de determinados setores da economia, estabelecendo vantagens às empresas locais. Outro importante fator relacionado com a decisão de internacionalização se relaciona com a atratividade estratégica de um determinado país como forma de participar de um *cluster* mais desenvolvido e de adquirir vantagens competitivas de outros países que não o de origem (tais como tecnologia, expertise, acesso a insumos ou a mercados mais exigentes).

A análise competitiva da firma em relação ao ambiente global de negócios e suas forças de equilíbrio, tornam-se fundamentais para a decisão de internacionalização da firma. A empresa busca encontrar a melhor configuração para explorar suas próprias vantagens

competitivas a partir das vantagens de seu país de origem aliadas às vantagens advindas dos mercados onde busca estabelecer-se.

Abordadas teorias explanatórias dos motivos e fatores que geram a internacionalização de uma empresa, importa analisar como é processada essa mesma internacionalização.

2.1.2 Fases e tipos de internacionalização

A decisão de entrar num mercado internacional envolve um crescente comprometimento de recursos nessas operações. Por um lado, aumentam as oportunidades de negócios, por outro, as distâncias de atuação, diferenças culturais e inexperiência dos gerentes representam incertezas quanto ao sucesso nos mercados externos (MORGAN, 2002).

O modelo do processo de internacionalização *Uppsala* (JOHANSON; VAHLNE, 1977), descreve os estágios de comprometimento que uma empresa atravessa para uma aquisição gradual de conhecimentos nos mercados estrangeiros.

Vários autores atribuem, que a experiência dos gerentes em mercados internacionais traz uma progressiva redução na distância física e cultural, aumentando dessa maneira, o comprometimento da empresa no processo de internacionalização. (MORGAN, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Nesse contexto, Johanson e Vahlne (1977), apontam, que o melhor conhecimento que os gerentes possam ter sobre o mercado-alvo, mais forte será seu comprometimento com o processo da internacionalização.

2.1.2.1 O Modelo de Uppsala

A visão dada pelos teóricos da escola de Uppsala se apóia na introdução dos aspectos relacionados à abordagem organizacional da firma, com um foco de estudos voltados para o que ocorre dentro da empresa.

O modelo de internacionalização preconizado pela escola lança luzes e fundamenta-se no modelo comportamental da teoria da firma, justificando os fundamentos de que a internacionalização deriva de uma série de decisões incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A partir disso, os autores utilizam as características de atuação das empresas dos países nórdicos para fundamentar os trilhos da teoria de internacionalização, através da observação do padrão de investimento externo dessas empresas em pequenos passos, *step-by-step* (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A teoria comportamental de internacionalização está relacionada com o pressuposto de que a decisão de investimento externo se dá em decisões incrementais e ajustes, de acordo com as oportunidades, as condições da empresa (internas) e do ambiente (externas) (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O modelo central, proposto a partir de trabalhos empíricos de autores da escola, se apoia no desenvolvimento do conhecimento e do comprometimento da empresa. Os estudos tratam da aquisição gradual, da integração e do uso desses conhecimentos na atuação externa. A internacionalização se dá gradualmente, a partir do conhecimento do mercado que impacta na decisão de comprometimento. Em consequência, a variável de mudança influencia o comprometimento com o mercado variável de estado (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

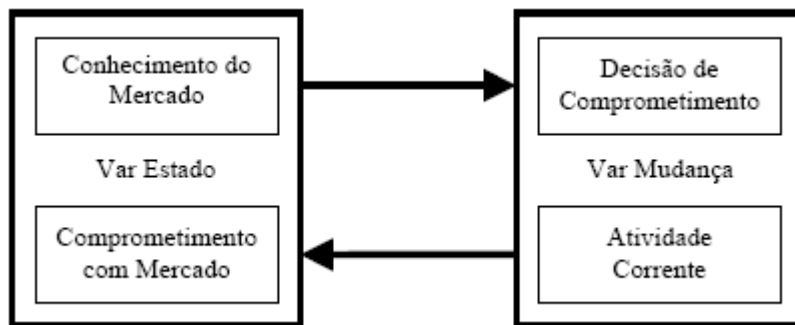


Figura 2 - Variáveis de estado e mudança

Fonte: JOHANSON e VAHLNE, 1977.

Face ao esgotamento do mercado, a empresa tende a buscar a ampliação do mercado geográfico em detrimento à verticalização, em função da falta de perícia, custos e riscos elevados da última opção. Preferencialmente a empresa optará pela expansão a novos mercados domésticos e, posteriormente, aos externos. Essa situação, aliada ao surgimento de oportunidades emergentes, caracteriza o processo de internacionalização como consequência de uma série de decisões incrementais.

As decisões da empresa em relação ao seu processo de internacionalização se dão através de comportamento incremental e em etapas paulatinas, observando-se este padrão tanto para a seleção dos mercados quanto para o modo de entrada adotado nos novos mercados. Tal forma de comportamento se deve às incertezas e assimetrias informacionais decorrentes da distância física e, principalmente, da distância psíquica dos mercados-alvo.

A distância psíquica caracteriza as diferenças para com o novo mercado e dificuldades de compreensão da dinâmica de funcionamento dos negócios externamente. Quanto maior a dificuldade de compreensão, maior será a distância psíquica em relação ao mercado em questão. Isso se dá em função de diferenças na língua, cultura, sistema político e sócio-

econômico, nível de educação, desenvolvimento industrial, entre outros fatores (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Os mercados inicialmente escolhidos para atuação externa obedecem à distância psíquica menor em relação à sede da empresa. Esse fator comportamental da decisão se dá pela crença de que quanto mais similar for o mercado, maiores serão as chances de sucesso da companhia no mercado externo, reduzindo riscos. Assim, inicialmente as empresas buscariam mercados semelhantes aos de origem, e só depois, com o aprendizado gerado na experiência externa, partiriam em busca de outros mercados, psiquicamente mais distantes. Este comportamento incremental é marcante, sobretudo nas empresas menores e menos experientes no mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No entanto, determinados mercados podem ser muito pequenos para comportar os estágios finais da cadeia, enquanto algumas empresas que tenham elevada experiência em mercados externos possam queimar etapas, indo diretamente para os estágios finais. Os aumentos de complexidade dos negócios internacionais e o surgimento de novos instrumentos, ampliaram a possibilidade da cadeia. A empresa pode, por exemplo, antes de estabelecer uma unidade produtiva, fazer *joint-venture* com uma empresa local, em posição intermediária de exposição.

Vários modos de entrada e atuação externa alternativos não estariam previstos no modelo original, tais como fusões e aquisições, licenciamentos, alianças estratégicas, franquias e outras formas de negócios internacionais. O modelo, entretanto, não visa explicar o comportamento de todas as empresas, mas oferecer um arcabouço teórico e uma linha padrão de atuação na expansão para outros países. Fatores diversos podem influenciar o processo de internacionalização, como características específicas das empresas ou indústrias, fatores de localização, tamanho de mercado, entre outros.

A globalização e as relações internacionais mais frequentes fazem surgir um facilitador importante no processo de internacionalização das empresas, que funciona como catalizador ou atalho para a distância psíquica original: as redes de relacionamentos internacionais. O relacionamento da empresa em cadeias internacionais ou mesmo os laços cognitivos pessoais permitem interações e acessos a novos mercados, que mesmo psiquicamente distantes, tornam-se mais próximos em função da atuação de parceiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Diversos estudos empíricos foram realizados em empresas de diferentes países a fim de observar o comportamento preconizado pela teoria de Uppsala, pelo que as observações

evidenciaram algumas explicações mais detalhadas em relação ao comportamento das empresas quanto ao seu processo de internacionalização:

- As empresas maiores têm menos propensão a seguir os passos sequenciais de forma rígida, face à possibilidade que têm de assumir maiores riscos e da natural perícia acumulada, que permite melhores condições de operar em ambiente de negócios diversos, enquanto as empresas menores tendem a buscar ambientes similares aos mercados originais:

- Quanto maior a profundidade da internacionalização da empresa, mais complexos se tornam os sistemas para controle de seu processo;

- O início da exportação através de *agentes ou representantes* está relacionado fortemente com a busca de mercados psiquicamente mais próximos. A abertura de *subsidiárias de vendas*, entretanto, apresenta relações significativas com o tamanho do mercado, iniciando-se o estabelecimento destas em mercados potenciais maiores. A abertura de *subsidiárias produtivas*, além da relação com a distância psíquica, também pode estar relacionada com questões tarifárias, barreiras protecionistas do mercado, logísticas e outros fatores similares;

- A distância psíquica menor pode ocasionar uma armadilha e resultar em baixos retornos ou inclusive em falha no processo de internacionalização, fruto da negligência no enfrentamento das diferenças em relação ao novo mercado. A expectativa de encontrar um mercado próximo pode resultar ‘pontos cegos’ e uma preparação não adequada para as diferenças reais, que tendem a ser maiores do que as esperadas;

- Os passos incrementais do modelo não são rigidamente seguidos por todas as empresas, uma vez que outros fatores ambientais (da empresa, da indústria ou do mercado), logísticos, políticos, econômicos ou de localização podem influenciar o processo de internacionalização. Questões relacionadas a fatores oportunistas podem influenciar bastante a decisão de atuação externa das empresas, sendo a distância psíquica e o comportamento incremental um padrão de referência moderado por esses outros fatores (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

2.1.2.2 A tipologia de Johanson e Mattsson

O conceito de posição da firma em uma rede estrangeira e os relacionamentos associados a esse tipo de rede são centrais, segundo Johanson e Mattsson (1988), para identificar a situação de internacionalização da firma em uma perspectiva relacional. Os autores sugerem que as possibilidades de constituir relacionamentos refletem certas situações

que explicam o comportamento adotado pelas firmas em processo de internacionalização. Essas situações reproduzem, de um lado, o grau de internacionalização da firma e, de outro, o grau de internacionalização do mercado. Tais situações evoluem à medida que a firma vai construindo e ampliando relacionamentos com parceiros internacionais e, assim, se posicionando em diferentes redes estrangeiras.

O grau de internacionalização da firma é um atributo que indica a extensão pela qual a firma ocupa uma posição em diferentes redes estrangeiras e quão importante e integrada essa posição se encontra. Por exemplo, uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada em diferentes redes estrangeiras e, assim, desfruta de relacionamentos diretos com muitos agentes no mercado estrangeiro. Uma firma com baixo grau de internacionalização tem poucos relacionamentos e quase sem importância com firmas estrangeiras, não ocupando, portanto, uma posição bem definida em redes internacionais. O grau de internacionalização do mercado diz respeito ao número e à força dos relacionamentos existentes em uma determinada rede ou cadeia de produção. Por exemplo, em um mercado altamente internacionalizado concentram-se muitos e fortes relacionamentos de rede em diferentes áreas de produção.

O relacionamento entre o grau de internacionalização da firma e do mercado permite a classificação da firma de acordo com quatro situações: iniciante prematura; iniciante tardia; internacional isolada; e internacional competitiva. A Figura 3 ilustra essas situações.

		GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO MERCADO	
		<i>BAIXO</i>	<i>ALTO</i>
GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA	<i>BAIXO</i>	INICIANTE PREMATURA	INICIANTE TARDIA
	<i>ALTO</i>	INTERNACIONAL ISOLADA	INTERNACIONAL COMPETITIVA

Figura 3 – Tipologia de rede de internacionalização

Fonte: Johanson e Mattsson (1988)

Uma firma na situação de *iniciante prematura* possui baixo grau de internacionalização com seu mercado ou rede de produção, partilhando essa mesma característica, segundo afirmam Johanson e Mattsson (1988). Supõe-se que uma firma nessa

situação possua poucos relacionamentos, ou sem muita importância, com outras firmas no exterior, além de deter pouco conhecimento sobre mercados estrangeiros e de não poder contar com a utilização de relacionamentos no mercado estrangeiro para obter tal conhecimento. Segundo esses autores, a internacionalização inicia-se em mercados mais próximos utilizando agentes, ao invés de subsidiárias. Isso pode ser interpretado como uma atitude de se fazer investimentos incrementais para minimizar a necessidade de desenvolvimento de conhecimento e ajustamentos nas operações, bem como para utilizar posições ocupadas no mercado por firmas já estabelecidas.

À medida que a firma torna-se mais internacionalizada, a situação de internacionalização classificada como iniciante prematura muda-se para uma situação de *internacional isolada*. Uma firma nessa situação faz parte de uma rede ou um mercado internacionalmente inexperiente, mas seu grau de internacionalização é relativamente alto, posição que lhe confere maiores níveis de conhecimento experiencial sobre o mercado estrangeiro e, assim, possibilidades de manejar diferentes ambientes em termos culturais, institucionais, etc. A aquisição de conhecimento nesse tipo de situação se dá em primeira-mão, permitindo à firma maior capacidade para combinar novas experiências e recursos com sua base de conhecimento e procedimentos organizacionais existentes. Em outras palavras, significa dizer que em tal situação a firma possui um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais pesados para fins de posicionamento em uma rede estruturada.

Na situação de *iniciante tardia*, conforme explicam Johanson e Mattsson (1988), a firma tem baixo grau de internacionalização, tal qual acontece com a firma iniciante prematura, porém desfruta de relacionamentos indiretos com mercados estrangeiros altamente internacionalizados. Esses relacionamentos podem se transformar em fatores determinantes da entrada em mercados internacionais. A firma pode ser puxada por clientes e fornecedores, como também por fornecedores complementares, por meio da participação em “grandes projetos”. Por esse motivo, os passos da firma na situação de iniciante tardia não necessariamente ocorrem na direção de mercados mais próximos, inicialmente, para mercados mais distantes, posteriormente. Nesse caso, passos maiores podem ser dados no início do processo de internacionalização. A firma iniciante tardia também é caracterizada por possuir um nível baixo de comprometimento e de realização de atividades no mercado internacional, algo que pode levar a um nível baixo de experiência internacional e poucos relacionamentos internacionais diretos. Porém, ela desfruta de uma vantagem relativa em relação ao

conhecimento que a firma iniciante prematura possui de operações internacionais, talvez por relacionar-se indiretamente com mercados estrangeiros altamente internacionalizados.

Finalmente, na situação de *internacional competitiva* tanto a firma quanto o mercado são altamente internacionalizados. Uma firma nessa situação desenvolve recursos e estabelece posições da mesma forma que uma firma na situação de internacional isolada, porém usufrui uma macroposição altamente internacionalizada, que lhe propicia níveis mais altos de conhecimento experiencial em comparação ao nível de conhecimento da internacional isolada.

Essa base de conhecimento não se origina apenas a partir da aquisição pela firma de habilidades inerentes a um país em particular, mas também de uma maior interdependência em uma rede altamente internacionalizada. Esses fatores dependem da posição que a firma ocupa na rede internacional e da sua habilidade para coordenar seus próprios recursos em diferentes partes do mundo, bem como para influenciar o uso de recursos dominados por outras firmas. Em situações de alta internacionalização, o estabelecimento de subsidiárias de vendas se evidencia, uma vez que o nível de conhecimento internacional é mais alto e existe uma forte necessidade para coordenar atividades em diferentes mercados. A firma internacional competitiva usualmente enfrenta parceiros e competidores que são internacionalmente ativos, como também mercados que são altamente estruturados.

Significa dizer que mudanças de posições nessa situação frequentemente ocorrerão por meio de *joint ventures*, aquisições e fusões, ao contrário do que acontece com as outras três situações de internacionalização apresentadas anteriormente.

2.1.2.3 Outros modelos alternativos

No modelo *I-model*, o processo de internacionalização também acontece numa sequência determinada de estágios, rumo aos mercados que apresentem distância psíquica cada vez maior, em que cada estágio é considerado como uma inovação da firma (ANDERSEN, 1993 apud FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005). Tais inovações propiciam vantagens competitivas, antecipando as necessidades dos mercados internos e externos. Entende-se por inovação, melhorias na tecnologia, na maneira com que as coisas são feitas e nos métodos adotados, além das vantagens competitivas, obtidas mediante todo o processo de inovação, antecipando as necessidades do mercado externo.

Os resultados das pesquisas dessa abordagem sugerem o modelo de estágios de exportação, sintetizados no Quadro 1 – **Modelos de estágios de internacionalização**:

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
Primeiro estágio - empresa não interessada pela atividade exportadora.	Primeiro estágio - empresa não exporta.		Primeira etapa - firma completamente desinteressada pela exportação.
Segundo estágio - empresa disposta a atender pedidos, sem a preocupação de manter mercados de exportação.		Primeiro estágio - empresa atenta às exportações.	Segunda etapa - firma parcialmente desinteressada pela exportação.
Terceiro estágio - empresa que explora ativamente a atividade exportadora.	Segundo estágio - a empresa é um pré-exportador; busca informação e avalia possibilidade para exportação.	Segundo estágio - empresa com intenção de exportar.	Terceira etapa - firma explorando a atividade de exportação.
Quarto estágio - empresa que exporta em caráter experimental e para países psicologicamente próximos.	Terceiro estágio - a empresa é um exportador experimental e para alguns países psicologicamente próximos.	Terceiro estágio - empresa que exporta como teste.	Quarta etapa - firma experimentando a atividade exportadora.
Quinto estágio - empresa é um exportador experiente.	Quarto estágio - a empresa como um exportador ativo, inclusive com exportações diretas.	Quarto estágio - empresa que avalia as exportações.	Quinta etapa - firma experiente na atividade exportadora, em pequenos volumes.
Sexto estágio - empresa que explora a viabilidade de exportar para países com maior distância psíquica.	Quinto estágio - empresa como um exportador ativo, com produção comprometida para o exterior.	Quinto estágio - empresa que aceita as exportações.	Sexta etapa - firma experiente na atividade exportadora, em grandes volumes.

Quadro 1 – Modelos de estágios de internacionalização

Fonte: Andersen, 1993 apud Forte & Sette Júnior, 2005.

Nos dois primeiros modelos, percebe-se que o grande incentivador ao início do processo de exportação na empresa é o agente externo, diferentemente dos dois outros modelos, que partem da premissa de que a estimulação ocorre a partir de uma ação interna, parecendo que o maior interesse da empresa se encontra nos primeiros estágios. Para Andersen (1993 apud FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005), as diferenças existentes entre os modelos refletem apenas uma questão de semântica, no tocante à natureza do processo de internacionalização.

A estratégia de entrada em mercados internacionais não necessariamente precisa estar descrita a partir de um único modelo. Existe a possibilidade de pular as etapas do processo, em que a firma pode suprir ou saltar por sobre determinada etapa do processo de internacionalização, optando por outra subsequente e mais complexa. Nesta linha, Johanson & Vahlne (1992 apud FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005) defendem que os modelos de entrada e operação no exterior podem ser múltiplos e combinados. Essa questão e a importância de relacionamentos em redes pessoais, em negócios, em ações interorganizacionais, e a influência dos atores políticos nas redes, além do papel do empreendedor alterando o conceito

da distância psíquica ficaram conhecidos como temas da escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Terpstra (1988 apud FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005) expõe a internacionalização além das etapas de exportação até os investimentos diretos no exterior de acordo com as seguintes estratégias: exportador casual ou acidental; exportador ativo, escritório no exterior e produção no exterior. Peterson e Welch (2002 apud FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005) classificaram as estratégias de entrada e quatro grupos (não relacionados, baseados em diferentes unidades de negócio; segmentados, focados em mercados distintos; complementares, atuando na mesma cadeia de valor, e concorrentes, isto é, de forma direta e indireta). De forma mais detalhada Kotabe e Helsen (2000 apud FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005) classificam os modos de entrada como exportação, o licenciamento, *franchising*, contrato de produção, *joint ventures*, subsidiárias de propriedade total da matriz e alianças estratégicas.

Para consolidar o processo de internacionalização faz-se necessário que as empresas definam qual a melhor estratégia para internacionalização de suas atividades. Neste sentido, a escolha correta do modo de entrada em mercados estrangeiros é ponto crucial para se alcançar o sucesso.

2.1.3 Estratégia na internacionalização

Previdelli (1996) destaca o contexto institucional, a tecnologia da empresa, sua capacidade de financiamento, a disponibilidade e qualidade de seus recursos humanos, as ameaças e oportunidades nos mercados visados, o produto, a situação da empresa no mercado interno e a concorrência como fatores que afetam na decisão de internacionalização de uma organização. Para o autor, estes fatores podem favorecer, penalizar ou até mesmo inviabilizar a decisão de uma empresa de internacionalizar-se. Outro fato destacado pelo autor é a compreensão da cultura do país e da empresa, concorrente ou aliada, para que seja possível a ela se adaptar. Percebe-se assim que o processo de internacionalização exige uma visão de longo prazo, tanto da empresa, quanto do seu mercado.

Transferindo a análise para o escopo da empresa, a decisão de internacionalizar suas atividades é decorrente de um movimento maior que envolve a economia mundial devido a interdependência cada vez mais abrangente das economias nacionais. Uma estratégia de ação sobre o mercado internacional pode ser decidida a partir da análise dos múltiplos fatores.

Estas decisões se caracterizam ou se convertem, para a empresa, como estratégias de alcance macroeconômico e circunscrevem-se em dois eixos de ação. O primeiro consiste em identificar e relacionar as principais estratégias de internacionalização disponíveis em função dos objetivos maiores da empresa; o segundo é determinado em função das competências que são necessárias criar e dos recursos que deverão ser mobilizados no exterior para que o sucesso possa ser atingido. Essas competências e esses recursos são de ordem comercial, industrial, tecnológica, logística, humana e financeira.

2.1.3.1 Delineação e opções de Estratégias Internacionais

Na opinião de Melin (1992 apud RODRIGUES; HONÓRIO, 2005), o processo de formulação estratégica envolve perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma no mercado. Para esse autor, a internacionalização, considerada como um processo que amplia o envolvimento da firma com operações além das fronteiras nacionais, compreende tais perspectivas e se constitui na principal dimensão de expansão de muitas firmas de negócios. A internacionalização é tratada como um processo que leva a firma a se expandir de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados internacionais.

Crick e Spence (2004) argumentam que as decisões internacionais não são tão racionais e planejadas quanto a literatura sugere. Por um lado, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo. Por outro lado, um comportamento empresarial, de modo não planejado, se expressa em reação às oportunidades que se expõem à organização ou aos problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente. Essas considerações sugerem que o processo estratégico de internacionalização deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a presença decisiva de estratégias emergentes nas atividades internacionais da firma. Nessa direção, Merilees et al. (1998 apud RODRIGUES; HONÓRIO, 2005) sugerem que o processo estratégico de seleção do mercado internacional por pequenas e médias empresas pode seguir um processo de quatro estágios:

- Empreendedores, por intermédio de atividades de *networking*, ampliam horizontes e chances de identificar oportunidades potenciais;
- Oportunidades emergentes são identificadas;
- Predisposição para responder rapidamente a oportunidades relevantes é manifestada;
- Recursos para capacitar a implementação são alavancados de forma flexível.

Resultados de estudos (CRICK; SPENCE, 2004) que investigavam o processo estratégico internacional de pequenas e médias empresas evidenciaram que:

- Os empreendedores ou gerentes, quando exigidos, mostraram-se disponíveis para adaptar estratégias, porém a partir de uma visão mais ampla ao invés de um plano rígido;

- O planejamento formal não foi deliberado com vistas à produção de um plano de marketing internacional. Ao contrário, os gerentes tinham apenas uma noção da direção que eles procuravam implementar nas firmas e, muitas estratégias emergiram como um resultado das oportunidades que surgiam;

- Certos eventos contingenciais foram percebidos como influenciadores das estratégias, tais como contatos ao acaso com parceiros internacionais, disputas legais com subsidiárias estrangeiras ou problemas de natureza desconhecidas com distribuidores estrangeiros;

- Estratégias originalmente não planejadas, tornaram-se planejadas à medida que os gerentes iam adquirindo experiência com as operações internacionais ou obtendo recursos financeiros necessários a uma expansão internacional, em termos de estrutura organizacional, provisionamento de pessoal e modos de entrada de maior comprometimento com o mercado internacional

No que tange a grandes empresas, um estudo realizado por Smith e Zeithaml (1999 apud RODRIGUES; HONÓRIO, 2005) mostrou que as decisões internacionais de firmas desse porte também combinaram estratégias deliberadas e emergentes. Os principais resultados desse estudo revelaram que:

- As atividades internacionais foram iniciadas pela alta gerência;

- Ações deliberadas foram manifestadas pela alta gerência para a criação de uma área específica para cuidar de negócios internacionais, mas as intenções para tal fim não eram claras;

- O envolvimento da alta gerência e os objetivos internacionais iniciais eram limitados e vagos, sugerindo um processo mais simbólico do que racional de formulação estratégica;

- Contatos externos auxiliaram os gerentes internacionais a desenvolverem experimentação e consciência dos negócios em muitos países, exprimindo um processo de formulação estratégica por meio da aprendizagem, do empreendedorismo e do desenvolvimento contínuo de novas habilidades;

- A intervenção da alta gerência para capacitar a obtenção de recursos financeiros e gerenciais para o processo de expansão internacional foi feita de modo deliberado, porém de uma maneira simbólica, ou seja, não resultante de um processo racional de planejamento. Tais

constatações levaram os autores à conclusão de que o sucesso das atividades internacionais de uma firma não parece determinado, exclusivamente, por um planejamento estratégico sistemático ou controle estabelecidos pela alta gerência.

O processo de formulação das estratégias internacionais culmina com a escolha das formas de entrada que a firma pode escolher para realizar operações em mercados internacionais.

2.1.3.2 Rumo estratégico no mercado exterior

O rumo estratégico de uma empresa no mercado internacional é a maneira da empresa desenvolver e gerenciar seu processo de internacionalização. Sullivan (1994 apud RODRIGUES; HONÓRIO, 2005) acredita que este direcionamento depende do índice de comprometimento da empresa com o mercado externo. Para o autor, este índice é resultante da interação de três dimensões, onde a primeira engloba atributos de desempenho da empresa (proporção das vendas no exterior em relação ao total de vendas); a segunda os atributos estruturais; e, finalmente, a terceira dimensão que analisa os atributos atitudinais, que avalia a dispersão psíquica das operações internacionais, considerando a experiência internacional dos dirigentes. O conceito de distância psíquica é o leque de fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informações entre a empresa e o mercado. Incluindo fatores tais como diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos, nível de educação ou nível de desenvolvimento industrial. A distância psíquica das operações internacionais é avaliada conforme a empresa atua em diferentes países definidos.

Para Keegan e Green (1999), a forma como uma empresa internacionaliza-se está também diretamente relacionada às premissas e às crenças de sua administração. Para estes autores, estas premissas e crenças definem a visão que uma empresa tem do mundo. A visão que a empresa tem do mundo é que orienta o direcionamento estratégico da administração no mercado internacional. As orientações apontadas por Keegan e Green (1999) podem ser classificadas em etnocêntrica, quando os administradores acreditam que o país de origem de suas empresas é superior ao resto do mundo. Assim supõem que, os produtos e as práticas bem sucedidas em seus países de origem, também serão em qualquer outro lugar do mundo. A orientação etnocêntrica implica em ignorar as oportunidades fora do país de origem, pois, as operações no exterior são vistas como secundárias e subordinadas às domésticas. No caso de uma empresa com orientação etnocêntrica desenvolver operações no mercado internacional, esta adotará as mesmas políticas e procedimentos utilizados no país de origem. A orientação

policêntrica ocorre quando os administradores acreditam que os países possuem características singulares. Esta crença lança as bases para a empresa adaptar suas estratégias conforme as singularidades dos países onde atua. A orientação regiocêntrica assim como na orientação policêntrica a administração entende as singularidades de cada país, só que numa escala regional. Desta forma, ao invés de adaptar suas estratégias conforme as singularidades das diversas regiões onde atua, procura desenvolver uma estratégia regional integrada. Por fim, a orientação geocêntrica ocorre quando os administradores vêem o mundo todo como um mercado em potencial. Assim, se esforçam no desenvolvimento de estratégias integradas para o mercado mundial, capazes de responder plenamente às necessidades desejos locais. Esta orientação sintetiza as duas primeiras. É uma visão global e ao mesmo tempo particular de países e mercados.

Keegan e Green (1999) destacam que uma empresa pode assumir um direcionamento estratégico etnocêntrico, policêntrico, regiocêntrico ou geocêntrico. A seleção destes direcionamentos está ligada diretamente à forma como a empresa visualiza o mercado onde pretende atuar. Mas o direcionamento estratégico de uma empresa no mercado internacional também pode estar ligado aos produtos ou serviços que esta comercializa. Assim, Arruda et al. (1994) acreditam que o produto ou serviço que uma empresa oferece influencia em sua orientação padronizada ou diferenciada no mercado internacional. Segundo os autores, para alguns bens as preferências do consumidor tendem a padronizar-se, enquanto em outros observam um movimento inverso. Sob este enfoque, distinguem duas categorias de produtos e serviços: *tradeable goods* (produtos ou serviços com negociabilidade intrínseca, mais padronizados como os eletroeletrônicos) e, *non tradeable goods* (produtos menos negociáveis, que exigem maior grau de adaptação local, assim como bebidas e outros bens de consumo e higiene pessoal).

A participação no mercado global envolve basicamente a seleção de mercado nacionais onde conduzir o negócio. Organizações que trabalham com estratégias multilocais de participação no mercado selecionam seus mercados-alvo com base no potencial individual de cada um, em termos de receita e lucros. Já para as organizações que trabalham com estratégias globais de participação, os países são selecionados também de acordo com a sua contribuição potencial aos benefícios da globalização. Isso pode significar a entrada em um mercado que por si só pode não ser atraente, mas que tem importância estratégica global. Ou, então, significa concentrar recursos para obter participação em um número limitado de mercados-chave ao invés de uma cobertura mais abrangente (YIP, 1996).

Yip (1996) destaca que as estratégias mundiais mais bem-sucedidas são aquelas que encontram o equilíbrio entre a globalização total e o potencial de globalização de seu segmento. Sendo este, resultante da análise das quatro categorias de indutores da globalização, ou seja, fator mercado, fator custo, fator governo e fator competição. Os alavancadores da estratégia global são a participação global no mercado, produtos e serviços globais, alocação global das atividades e ações competitivas globais. Yip realça que a participação no mercado global envolve a escolha de mercados nacionais onde conduzir o negócio, e o nível de atividade, especialmente em termos de parcela de mercado. Para o autor, os produtos/serviços determinam até onde um negócio vai oferecer produtos iguais ou diferentes em países diferentes; a localização das atividades geradoras de valor envolve a escolha de onde localizar cada atividade que compõe toda cadeia de valor agregado, desde a pesquisa até a produção e até o serviço de pós-venda. E, os movimentos competitivos determinam até onde um negócio mundial faz seus avanços competitivos em países individuais como parte de uma estratégia competitiva global (YIP, 1996).

Confrontando a visão apresentada por Keegan e Green (1999) àquela apresentada por Yip (1996), nota-se que estas são complementares. Empresas com orientações policêntricas desenvolvem estratégias multilocais. Já aquelas com orientação geocêntrica desenvolvem estratégias globais. Quanto as empresas com orientação regiocêntrica, as estratégias também são globais, mas desenvolvidas apenas em âmbito regional. Nota-se também que a orientação estratégica de uma empresa no mercado internacional está diretamente ligada ao seu estilo administrativo, fruto da visão de mercado que esta possui.

2.1.3.3 Estratégias de entrada e desenvolvimento da firma no mercado internacional

De um ponto de vista administrativo e operacional, as estratégias de entrada no mercado internacional podem se dar por três formas ou vias distintas: exportação, contratos e investimentos diretos.

Na forma de exportação, o produto final ou intermediário da firma é manufaturado fora do país-alvo e, subsequentemente, transferido para ele. A exportação se limita a produtos físicos. A exportação é indireta quando os produtos são vendidos em mercados estrangeiros sem que a firma faça esforços mais significativos em marketing internacional. As abordagens mais comuns de exportação indireta são aquelas que envolvem intermediários domésticos, por exemplo, empresas de comércio exterior. Outro tipo de exportação indireta implica o uso de redes de canais de distribuição de outra empresa doméstica mediante um esforço cooperativo

(*piggybacking*). A exportação é direta quando o fabricante se envolve diretamente na exportação ao invés de delegar tal tarefa a outros. A exportação direta pode ser feita por um agente/distribuidor do país-alvo ou por unidades de operação da própria firma no país-alvo, isto é, por meio de uma filial ou subsidiária. Essa última forma de exportação direta requer investimentos em instituições de marketing localizadas no país-alvo (KEEGAN; GREEN, 1999).

Estratégias de entrada via contratos, dizem respeito a certos arranjos que são estabelecidos entre uma firma internacional e uma entidade no mercado estrangeiro, e envolvem a transferência de tecnologia ou de habilidades humanas da primeira para a segunda. Estratégias do tipo contratual se distinguem das estratégias que utilizam a exportação porque servem como um veículo para a transferência de conhecimentos e habilidades, embora possam também propiciar oportunidades de exportação. Esses contratos incluem, por exemplo, licenciamento, *franchising* e acordos de produção. No modo de licenciamento, a firma internacional transfere para a firma entrante o direito de usar suas propriedades industriais (patentes, *know-how* ou marcas) durante um determinado período de tempo em troca de algum tipo de compensação. Franquia é um arranjo que se assemelha ao licenciamento, em que a firma que entra usa os direitos de patentes, a tecnologia ou as marcas da firma internacional, mas que se difere do licenciamento pelo fato de a firma franqueadora (internacional) também auxiliar nas atividades de organização, marketing e administração geral da firma franqueada. Finalmente, um acordo de produção envolve uma relação contratual por meio da qual a empresa negocia com um fabricante do país-alvo a fabricação de partes ou de um produto inteiro. O esforço de marketing fica sob a responsabilidade da empresa internacional (ROOT, 1994 apud RORIGUES; HONÓRIO, 2005).

Por fim, estratégias de entrada via investimento direto envolvem a propriedade, no país-alvo, de plantas próprias de manufatura ou de outras unidades de produção pertencentes a uma firma internacional. Em termos de estágios de produção, essas subsidiárias podem variar de plantas que dependem totalmente de importações de produtos intermediários da matriz para plantas que empreendem a manufatura completa de um produto (*greenfield*). A produção estrangeira, em termos do tipo de propriedade e de controle administrativo, pode se dar por meio do estabelecimento e/ou aquisição de uma planta, com propriedade e controle administrativo total pela firma entrante, ou por meio de uma *joint venture*, com propriedade e controle administrativo partilhado entre a firma entrante e um ou mais parceiros locais, os quais usualmente representam a firma estrangeira local (ROOT, 1994 apud RODRIGUES; HONÓRIO, 2005). Uma *joint venture* envolve um acordo de participação conjunta para

produzir e/ou comercializar produtos em um mercado estrangeiro, da mesma forma como acontece em uma *aliança estratégica*. Mas, ao contrário desta, uma *joint venture* implica a criação de uma nova empresa (RODRIGUES; HONÓRIO, 2005)

2.2 MARKETING INTERNACIONAL

Após apresentado o referencial teórico da internacionalização na perspectiva corporativa global, no que concerne à área específica do marketing, no qual se centra o foco do presente trabalho, importa lembrar alguma da teoria existente neste domínio da administração, especialmente na sua vertente internacional.

2.2.1 Conceitualização e procedimentos

Embora presente em quase todos os aspectos da vida empresarial, e não só, o conceito de marketing ainda poderá ser um pouco vago e diverso. Um dos conceitos possíveis apresentados é: “O marketing é o conjunto de métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus objetivos” (LINDON et al., 2000, p. 30).

Já o conceituado professor Philip Kotler, da *Northwestern University*, proclama que o marketing é “uma atividade tipicamente humana, dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através do processo de troca” (1998, p. 22).

Mas como é de comum acordo da generalidade dos autores, o marketing não pode ser um conjunto de atividades meramente intuitivas e desconexas, mas sim um conjunto de processos sustentado por informações fidedignas e relevantes, procurando alcançar determinados objetivos, através de estratégias e ações específicas e direcionadas, o que se chama planejamento de marketing (MACDONALD, 2004).

De acordo com o mesmo autor (2004, p. 22) “o planejamento de Marketing é simplesmente uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los”. O plano de marketing é um instrumento essencial no que diz respeito à tentativa de alcance de objetivos organizacionais. Isso é facilmente comprovado quando se olha para o atual ambiente de negócios cada vez mais hostil e complexo. Um ambiente no qual inúmeros fatores internos e externos – às organizações – interagem além de simples relações de causa e efeito. McDonald (2004) aponta as treze principais utilidades de um plano de marketing; serve para o promotor de

marketing, para os superiores, para funções que não são de Marketing, para subordinados, para ajudar a identificar fontes de vantagem competitiva, para forçar uma abordagem organizada, para desenvolver uma especificidade, para garantir relacionamentos consistentes, para informar, para obter recursos, para obter apoio, para conseguir comprometimento e para estabelecer objetivos e estratégias.

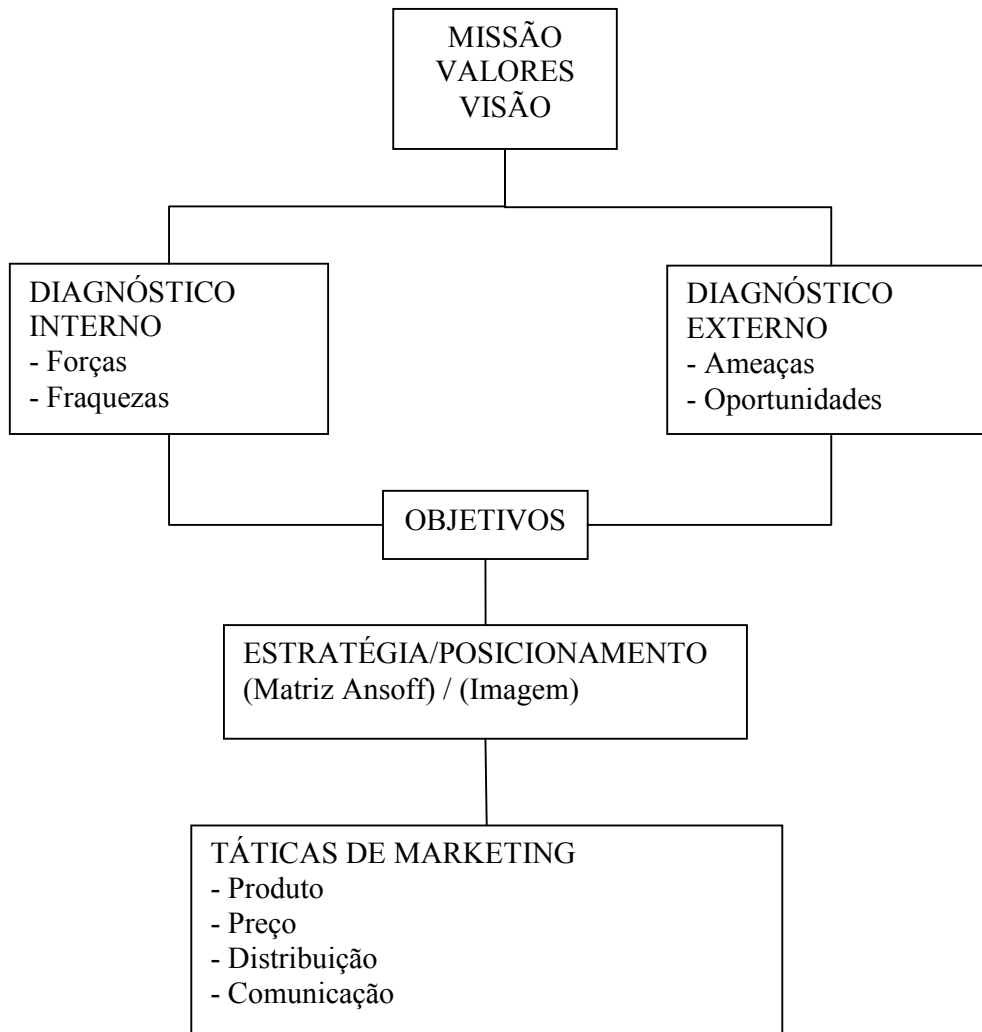


Figura 4 - Esquematização de modelo para elaboração do plano de marketing

Fonte: Adaptado de McDonald (2000).

O plano de marketing terá 3 grandes etapas: a análise diagnóstica, as estratégias de marketing e as táticas de marketing.

2.2.2 Análise Diagnóstica

Dentro da própria análise diagnóstica existem outras 3 sub-etapas, que embora nem todas tenham característica de análise, representam um ponto de partida para o que se considera relevante para a análise propriamente dita e o sentido da elaboração da análise.

2.2.2.1 Missão, Visão e Valores

O plano de Marketing pode começar a partir da definição de três conceitos, sendo o primeiro o de missão da empresa. Segundo Hunger e Wheelen (2002, p. 10), “chama-se missão de uma organização ao seu propósito, à razão de ser da sua existência. A missão estabelece o que a empresa está provendo à sociedade”. Chiavenato também propõe um conceito de missão.

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? (CHIAVENATO, 1999, p. 247).

Na missão normalmente se encontra um traço da filosofia da empresa que acaba servindo de balizador para as decisões de seus executivos. Segundo McDonald (2004) em uma boa declaração de missão devem constar o papel ou contribuição da empresa para com a sociedade, a definição do negócio – aquilo que a organização oferta -, competências distintivas e indicações para o futuro, como o que a empresa fará, o que poderá fazer e o que nunca fará.

O segundo conceito é o da visão, o qual para Hunger e Wheelen (2002, p. 33), consiste em “uma descrição do que a empresa é capaz de se tornar”.

O terceiro conceito é o de valores, com Borges (2004) se referindo aos valores da seguinte forma: “os valores são usados para caracterizar culturas, o que implica em serem compartilhados socialmente e serem idéias abstratas sobre o que é certo, bom e desejável para uma sociedade. Valores organizacionais são, por sua vez, aqueles que os indivíduos atribuem às organizações. Guiam e justificam decisões e adoção de políticas nas organizações”.

Após esclarecidos qual é a missão, a visão e os valores pelos quais se rege a empresa, o passo seguinte será então a análise propriamente dita, sendo o procedimento de análise mais utilizado para efeitos de marketing o da análise “*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*” (SWOT)

2.2.2.2 Análise SWOT

De acordo com Mintzberg et al. (2000) a análise SWOT foi concebida na década de 1970, contemporaneamente com aquilo que viria a ser chamada de escola do *design*. Segundo Chiavenato (1999) a análise SWOT é uma ferramenta que visa diagnosticar as forças e fraquezas das organizações e as ameaças e oportunidades do ambiente. Forças e fraquezas tratam dos aspectos internos das organizações ao passo que ameaças e oportunidades tratam dos aspectos externos às organizações. A situação é bastante dinâmica, por exemplo, se um determinado ponto como preço hoje é tido como um ponto fraco, ele pode ser trabalhado e um dia poderá ser transformado em um ponto forte. O mesmo vale para os aspectos externos, por exemplo, o que hoje é considerada uma ameaça como uma população que não costuma consumir um determinado produto pode ser trabalhada para passar a consumir este mesmo produto, tornando-se, portanto, uma oportunidade.

Cavalcanti et al. (2001) acrescentam outros pontos às forças e fraquezas. Em termos de forças podem ser incluídos boa localização, fácil estacionamento, segurança, atendimento personalizado, variedade de produtos diferenciados e atendimento 24 horas. Em termos de pontos fracos podem ser incluídos preços altos, canais de distribuição pouco desenvolvidos e resistência ao canal por certas faixas etárias.

2.2.2.3 Objetivos

Segundo Carnier (1987), os objetivos de Marketing deverão ser sempre coerentes com os objetivos corporativos de uma empresa, sendo dependentes hierarquicamente dos últimos. Em termos gerais, o mesmo autor define que os objetivos são os seguintes, de forma sequencial:

- produzir e colocar no mercado os bens ou serviços que intenciona oferecer;
- aumentar o faturamento, colocando no mercado bens e serviços na qualidade que o consumidor deseja;
- aumentar a produção em função de maior participação no mercado, e diminuir custos;
- aumentar o retorno do investimento em função do ótimo posicionamento no mercado; (CARNIER, 1987, p. 52)

Como tal, e sendo mais específicos os objetivos de Marketing, as estratégias de Marketing, o passo seguinte da elaboração do plano, são estabelecidas mais facilmente.

McDonald (2000), também alerta para a relevância da hierarquia dos objetivos, construindo esta mesma hierarquia da forma representada na ilustração seguinte.

Outro aspecto a ter em atenção na construção dos objetivos de marketing, é que os mesmos não devem ser vagos e indefinidos, ou seja, devem ser bem claros e de preferência quantificados e temporizados, caso contrário, a realização dos mesmos acaba por ser algo que ficará por esclarecer e logo a eficiência do plano nunca poderá ser avaliada (MCDONALD, 2000).



Figura 5 - Hierarquias de objetivos

Fonte: adaptado de McDonald, 2004.

Portanto, os objetivos de marketing deverão ser mais do que frases-chavão e bem elaboradas para apresentar à alta administração, devendo ser acima de tudo coerentes com a estratégia global da empresa, claros e definidos, alcançáveis mas ao mesmo tempo desafiantes, e após serem determinados, é altura de elaborar as estratégias de marketing, ou seja, o rumo pelo qual a gerência de marketing e o departamento de marketing em geral optará para alcançar os mesmos objetivos a que se propôs.

2.2.3 Estratégias de marketing internacional

Na sua vertente internacional, a estratégia de marketing apresenta um dilema fundamental: globalização ou localização (LINDON et al., 2000), algo que vai de encontro aos vários tipos de posicionamento estratégico da empresa nos mercados externos.

Neste caso, o dilema da globalização ou localização se substancia essencialmente na necessidade de adaptação do Marketing às condições locais, com vista a conquistar os seus mercados e cativar os seus consumidores, mas existe também a necessidade das atividades de uma empresa terem coerência a nível internacional, não motivada apenas por questões

relacionadas com o marketing, para também por outros motivos de ordem corporativa, como na área econômica ou logística.

Obviamente que as opções não devem ser extremadas, ou seja, o dilema existente não implica que se pautem as ações apenas pela globalização ou pelo contrário, deve antes existir uma avaliação rigorosa das determinantes e conseqüentemente o alcance de um compromisso entre as duas estratégias. (LINDON et al., 2000).

Este compromisso levou ao chavão em inglês: *'think global, act local'* (pense globalmente, aja localmente) que de certa forma traduz uma política de centralizar as ações estratégicas e descentralizar as decisões táticas.

A análise de marketing internacional não pode ser simplesmente entendida como o estudo de inúmeros mercados domésticos, pois seria inviável para a empresa estabelecer estratégias exclusivas para cada mercado, ou grupo de mercados.

Na realidade, o estudo da administração do marketing internacional leva a definir uma série de medidas estratégicas, buscando conciliar a situação descrita anteriormente com a factibilidade da ação em si. Uma das razões que levam uma empresa a buscar novos segmentos de mercado e partir para a identificação de consumidores em outros países é exatamente a possibilidade de aumento de sua produção, diminuindo a parcela de custos fixos inerentes a cada unidade vendida.

Existe uma grande diferença entre a promoção de um produto nacional com aceitação internacional e um produto mundial com aceitação doméstica, que só pode ser percebida pela administração de marketing internacional da empresa, que possui um total conhecimento das inúmeras variáveis que são chamadas como elementos estruturais de mercado. O conceito de produto não está restrito ao produto em si, pelo que não se pode definir o êxito de uma ação no exterior pela concepção de um produto ideal para diversos mercados, pois tão importante quanto a concepção de um produto, estão outros fatores como preço, sistema de distribuição, estratégias de comercialização, entre outros.

Segundo Kotler (1998 apud SCHNEIDER, 2002), uma empresa deve analisar 5 tipos de decisão relacionadas ao marketing Internacional:

- A decisão de marketing internacional determina se as oportunidades externas e os recursos da empresa são suficientemente atrativos para justificar um interesse geral no marketing externo;
- A decisão de seleção de mercado determina em que mercados estrangeiros atuar;
- A decisão de entrada e operação determina a melhor maneira de se entrar e operar em um atraente mercado externo;

- A decisão do composto de marketing desenvolve o produto, preço, distribuição e programa de promoção apropriado para aquele mercado;
- A decisão de organização de marketing determina a melhor maneira para a empresa alcançar e manter controle sobre suas operações comerciais internacionais.

Portanto, existem muitas semelhanças dos fatores a serem ponderados questões estratégicas do marketing internacional com as prévias opções estratégicas corporativas para a sua internacionalização, o que demonstra que uma também é subsequente à outra, devendo serem coerentes e interligadas.

2.2.3.1 Matriz de Ansoff

Um modelo muito utilizado e de fácil aplicação para a determinação das estratégias de marketing é a matriz de Ansoff, cuja esquematização se encontra representada na Figura 6.

		PRODUTO	
		<i>Presente</i>	<i>Novo</i>
M E R C A D O	<i>Presente</i>	Penetração de mercado	Desenvolv. de Produto
	<i>Novo</i>	Extensão do mercado	Diversificação

Figura 6 - Matriz de Ansoff

Fonte: McDonald, 2004.

A mesma é constituída por 4 quadrantes, os quais definem qual o rumo estratégico aconselhável em função da situação e daquilo que pretende a empresa em termos de produto e de mercado, ou seja, o quadrante recomendado depende se a empresa terá produtos novos na sua linha, ou não, e se pretende marcar presença em novos mercados, ou não.

Como tal, as uma das estratégias presentes na matriz de Ansoff passa pela penetração de mercado, em que a empresa deverá direcionar os seus esforços de Marketing no sentido de obter uma maior penetração nos mercados em que está presente, ou seja, aumentar a sua participação, e tal deriva de uma situação em que a empresa vai continuar nos mercados atuais e com os presentes produtos. Outro rumo estratégico passa pelo desenvolvimento de produto,

que surge numa situação ou intenção de lançamento de novos produtos, mas em mercados presentes. A extensão de mercado também é um rumo estratégico sugerido pela matriz, em que a empresa manterá a sua atual linha de produtos mas buscará marcar presença em mercados adicionais, orientando os seus esforços de marketing no sentido de se dar a conhecer e conquistar os seus novos mercados. A última estratégia apresentada pela matriz, passa pela diversificação, tanto de mercados, como de produtos, em que a empresa alargará o leque de produtos disponibilizados, tanto nos seus atuais mercados, como em mercados adicionais, o que leva a uma tática de marketing bastante abrangente no que diz respeito à concentração dos seus esforços. (KOTLER, 1998; LINDON et al., 2000; MCDONALD, 2004)

2.2.3.2 Posicionamento e imagem

Na determinação de uma estratégia de marketing um dos conceitos chave é a escolha de um posicionamento, o qual deverá obedecer a certos critérios, métodos de escolha e qualidades.

Para Hunger e Wheelen (2002, p. 81) “posicionamento no mercado refere-se à seleção de áreas específicas para a concentração das ações de marketing e pode ser expresso em termos de mercado, produto e localização geográfica”. Outra conceituação tem a ver com algo que acabar por estar intimamente ligado ao posicionamento adotado, a imagem, em que o posicionamento é “o conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permitem ao público situar um produto no universo dos produtos análogos e distingui-los dos outros, ou seja, uma percepção simplificada, comparativa e distintiva do produto ou da empresa.” (LINDON et al., 2000, p. 139).

É importante uma empresa ser pró-ativa na determinação do posicionamento dos seus produtos, ou seja, deve ter uma noção clara da forma como pretende que os consumidores apreendam os seus produtos e os compare com os concorrentes, algo que o potencial comprador inevitavelmente fará, no sentido de tomar a sua decisão de compra, e se o responsável de marketing não define o posicionamento desejável para os seus produtos e não desenvolve os esforços necessários nesse sentido, existirá o risco pernicioso de os produtos da empresa acabarem assumir junto do mercado um posicionamento inconveniente para os objetivos da corporação. (LINDON et al., 2000).

As qualidades que um posicionamento deverá ter passam pela sua simplicidade, ou seja, que seja facilmente percebido pelo público, de forma a evitar noções equivocadas e

contraproducentes para os objetivos da empresa; Outra qualidade será a sua pertinência, em que o posicionamento assumido pela empresa seja de fato relevante e diferenciador para o potencial comprador; O posicionamento de uma empresa ou produto também terá que ser credível, corresponder a algo verdadeiro e sustentável e não apenas pretender criar uma imagem positiva junto do consumidor sem conseguir corresponder às expectativas; Por último, a originalidade, ou seja, não cair na redundância e repetição, mas sim criar impacto e posicionar-se num espaço disponível do mercado (LINDON et al., 2000).

Um técnica bastante utilizada, tanto para a identificação do atual posicionamento como para a escolha de um posicionamento futuro, é através da construção de um mapa perceptual dos consumidores, ou seja, esquematizar o posicionamento dos produtos da empresa e dos seus concorrentes na percepção do mercado em geral. (MCDONALD, 2004)

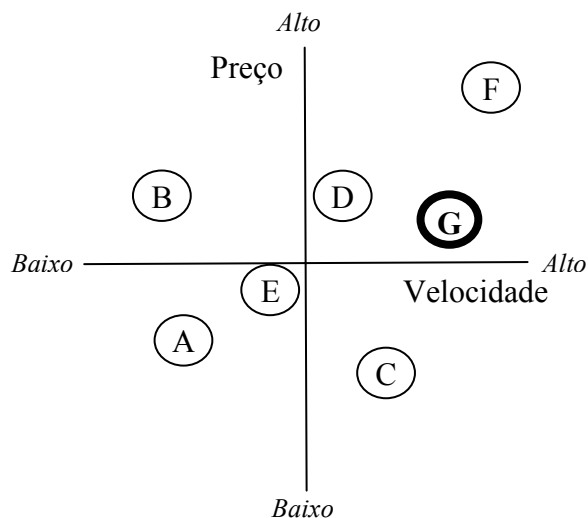


Figura 7 - Exemplo de mapa perceptual

Fonte: adaptado de McDonald, 2004

Para a construção do mapa perceptual, importa antes demais definir quais os principais fatores de diferenciação e decisores para os clientes, os quais constituirão os eixos do mapa perceptual. Uma vez definidos os eixos, será dos dados obtidos através de estudos de mercado que o posicionamento dos produtos presente no mercado será representado graficamente, em função dos fatores de diferenciação considerados relevantes para os compradores desse mercado, devendo então o responsável de marketing delinear o posicionamento para os seus produtos, considerando as qualidades anteriormente referidas, como exemplificado na Figura 7.

Um método adicional de escolha de posicionamento, é sugerido por Porter (1993 apud MINTZBERGH et al., 2000) no âmbito da sua teoria das vantagens competitivas, em que uma

empresa considerando a dimensão do seu mercado alvo e as suas capacidade ao nível de custos e diferenciação de bens ou serviços, seguirá uma determinada estratégia e consequente posicionamento.

Os posicionamentos propostos passam, pela obtenção de uma liderança com base em custos reduzidos, com grande importância das economias de escala e numa situação em que empresa tem um alvo amplo e um produto de baixo custo. Outra estratégia passa pela diferenciação, a qual se aplica à situação da intenção de conquistar um alvo amplo, mas apostando em aspectos diferenciadores relacionados com o produto disponibilizado; A estratégia de foco em custo, surge quando o mercado alvo é estreito e as vantagens da empresa é o reduzido custo dos seus produtos; Por fim, a estratégia com um foco na diferenciação, aplicada na situação de alvo estreito e uma vantagem competitiva relacionada com a diferenciação em relação à concorrência que não passe pelo preço.

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Foco em custo	Foco na diferenciação

Figura 8 - Estratégia de posicionamento de Porter

Fonte: Porter, 1993 apud Mintzbergh et al., 2000.

2.2.4 O Marketing-Mix Internacional

Saíndo do foco estratégico, uma parte importante do marketing é a sua componente operacional, que se substancia no denominado “marketing-mix”, ou composto de marketing, o qual Kotler e Armstrong (1993, p. 29) definem como “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”. O mix de marketing consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto. As diversas possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis conhecidos como os “quatro Ps”: *produto, preço, praça e promoção*”.

Apesar da terminologia dos “quatro Ps” facilitar a apreensão e memorização do conceito, autores de língua portuguesa também denominam os elementos do marketing-mix de: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

Cada um destes elementos será conceitualizado na sua generalidade, e então serão referidas as suas implicações no marketing internacional e em que medida a internacionalização de uma empresa afeta estas variáveis.

2.2.4.1 Produto

Para Kotler e Armstrong (1993), um produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis, e para os consumidores os produtos devem ser um conjunto complexo de benefícios que satisfaçam as suas necessidades.

A isto, Kotler (1998) adiciona que o produto pode ser colocado em vários níveis, como o benefício, o produto genérico, o produto esperado, o produto ampliado e o produto potencial, isto do ponto de vista do cliente e em nível crescente de complexidade do seu conceito

Também para Kotler e Armstrong (1993), os produtos podem ser classificados em bens duráveis, não-duráveis e serviços, em bens de consumo e em bens industriais, os quais são descritos pelos autores da seguinte forma: os bens de consumo são aqueles adquiridos pelos consumidores finais para uso pessoal, em geral, comprados com frequência e com um mínimo de comparação e esforço de compra; os bens industriais são comprados por pessoas e empresas para novo processamento ou para uso na condução de um negócio. Assim, a distinção entre um bem de consumo e um bem industrial baseia-se no propósito de compra do produto.

Lindon et al. (2000) também sugerem que o Produto, sendo um elemento do composto de Marketing, tem também o seu próprio-mix, constituído por: produto físico, marca, embalagem e serviços ou bens complementares ao produto.

Em termos gerais, os mesmos autores definem da seguinte forma cada um destes elementos:

- Produto físico, ou as características intrínsecas do produto, são os seus atributos reais, objetivos e observáveis. O produto físico pode também ser subdividido em três componentes: a fórmula do produto, ou seja, a descrição técnica destes componentes, as performances, que consistem nas características observáveis pelos clientes quando os estão consumindo, e o seu aspecto visual exterior.

- A marca consiste em um nome específico atribuído ao produto, que para além de identificá-lo, faz com que se distinga de outros produtos, devendo também conferir-lhe uma imagem e posicionamento, e que crie valor para o consumidor e para a empresa.

- Embora o termo embalagem se refira essencialmente ao acondicionamento e revestimento de um produto, no sentido de facilitar o seu transporte, armazenamento ou conservação, ao olhos do consumidor poderá ser muito mais do que isso, pois contribui também para atrair o olhar do potencial comprador, ser reconhecido pelo mesmo e suscitar o desejo de o comprar.

- Bens ou serviços complementares, entendendo-se que o conceito de produto vai muito além das características nucleares ou aspectos diretamente agregados, como marca ou embalagem, existindo uma série de produtos tangíveis ou intangíveis que criam valor e influenciam a decisão de compra.

De acordo com Jeannet e Hennessey (1992 apud SCHNEIDER, 2002), são cinco as opções estratégicas a serem avaliadas para o produto a ser internacionalmente comercializado:

- Extensão em produto e em comunicação: é a padronização do produto, independentemente do mercado onde ele será vendido. Embora seja uma estratégia interessante, em termos de custos, é de difícil aplicação para bens de consumo;

- Extensão em produto e adaptação na comunicação: quando o ambiente sócio-cultural interfere no consumo de país para país, mas as condições de uso físicas são idênticas, o mesmo produto pode ser comercializado com uma mudança apenas na estratégia de comunicação. É citado o exemplo da venda de motocicletas em países da Ásia, África e América Latina, veículos utilizados para o transporte, enquanto que, nos Estados Unidos, são apenas para recreação;

- Adaptação em produto e extensão na comunicação: quando o ambiente físico é distinto do país de origem, porém o sócio-cultural não difere muito, são feitas adaptações ao produto, mas a estratégia de comunicação é a mesma. Pode ser citado o exemplo dos detergentes, com mudanças em sua fórmula para adaptação às exigências ambientais;

- Adaptação em produto e adaptação na comunicação: quando tanto o ambiente físico quanto o sócio-cultural variam, a dupla adaptação é necessária. Nesse caso, é preciso um volume significativo de demanda para justificar o aumento dos custos.

- Invenção de produto: quando o produto não se adapta a um mercado, é possível que a empresa o reinvente para atender às necessidades dos compradores.

Ainda, segundo Jeannet e Hennessey (1992 apud SCHNEIDER, 2002), em resposta à necessidade de redução de custos, muitas empresas estão criando os chamados "produtos

globais", já criados com a idéia de atenderem a vários mercados sem necessidade de adaptações. Um exemplo disso é o McDonalds, rede de *fast food*, que oferece um padrão de produtos, em qualquer país onde esteja presente. Ainda os identifica por números, o que torna sua comunicação também global.

Dessa forma, pode-se verificar que os produtos têm efeito importante na estratégia de marketing e, conforme citam Kotler e Armstrong (1993), essa estratégia também depende de fatores como o estágio do ciclo de vida do produto, o número de concorrentes, o grau de segmentação de mercado e as condições da economia.

De acordo com Jeannet e Henessey (1992 apud SCHNEIDER, 2002), com a intenção de dividir os altos custos com o desenvolvimento de novos produtos, algumas empresas criam consórcios para a formação de um trabalho conjunto sem o estabelecimento de uma nova empresa. Assim, cada empresa desenvolve uma parte com a qual já tem afinidade, para, no final, obter um novo produto com alta tecnologia e economia dos custos empregados.

Ainda segundo os mesmos, o aperfeiçoamento tecnológico e a velocidade na formulação de produtos fazem com que os países mais avançados passem a competir em condições expressivamente mais favoráveis que os seus concorrentes. A mão-de-obra barata, aos poucos, deixa de ser um fator de importância primordial no contexto de competição internacional, dando espaço à produção de larga escala e ao domínio tecnológico do produto ofertado.

Carnier (1996) entende que o produto, sob o ponto de vista de marketing, não engloba somente bens físicos, mas também os serviços que venham a ser considerados como fator de comercialização.

O produto não é concebido ou avaliado por todos os consumidores sob o mesmo ponto de vista, pois a percepção de cada um sobre a utilidade do produto nem sempre coincide com a visão que o consumidor tem sobre o mesmo. O conceito de utilidade pode ser distinto para o produtor e o consumidor e, por essa razão, é necessário analisar com profundidade certas reações do mercado que podem parecer irracionais a princípio, mas são relevantes na análise.

Quando se trata de marketing internacional, esses contrastes são mais evidentes do que no marketing doméstico, pois, muitas vezes, se está frente a povos de culturas diferentes e de hábitos totalmente distintos. O que é bom para um mercado não o será o necessariamente para outro.

Como é referido, existem necessidades de ordem econômica que levam uma empresa a preferir a globalização, e isto é mais notório no que diz respeito ao produto, principalmente pela obtenção de economias de escala, associadas ao aumento de produção de um mesmo

produto, pelo que mais dificilmente as características do produto serão alteradas em função de cada mercado.

No entanto características muito específicas de um determinado mercado poderão levar mesmo a adaptação, motivadas seja por questões legais, demográficas ou culturais, em que caso contrário o sucesso nesses mercados seria posto altamente em risco.

Tratando-se de produto, obviamente que estas questões também se aplicam na marca e na embalagem, embora na primeira, existe um esforço maior na sua globalização, algo que atribui maior consistência à multinacionalidade, não só do produto, mas também da empresa, podendo apenas ser alterada por questões de linguística constrangedoras ou equívocas.

2.2.4.2 Preço

Kotler e Armstrong (1993) sintetizam em fatores externos e internos os aspectos a considerar nas decisões de preços. Os fatores internos são: os objetivos de marketing, a estratégia do mix de marketing e os custos da organização para definição de preços. Por sua vez, os fatores externos, consistem na natureza do mercado e da demanda, na concorrência, e em outros fatores ambientais

Cada mercado possui um comportamento de preços diferenciado, a estratégia de preço no mercado internacional deverá ser estabelecida através de mecanismos mais flexíveis em relação às várias condições dos fatores indiretos de influência sobre os mesmos.

O preço é provavelmente a variável que está mais sujeita a fatores de vária ordem na sua determinação junto ao consumidor final, pelo que a estratégia de marketing muitas vezes acaba por ser o que tem menos influência na sua construção.

Lindon et al. (2000) referem que existem 3 grandes elementos influenciadores na construção do preço de venda e que determinam o seu estabelecimento: os custos, a procura e a concorrência.

O método mais utilizado é mesmo o do custo dos produtos com a adição de uma margem desejada, a qual se pretende que seja suficiente para suprir os custos fixos da empresa e que também contribua para uma boa lucratividade. Uma forma de cálculo relativa à margem e preço de venda relaciona-se pela determinação do *break-even* de vendas, no qual com base nas quantidades de vendas previstas e custos unitário do produto se calcula o preço de venda mínimo para que os custos fixos sejam cobertos pela margens alcançadas. Relacionado com a lucratividade, um indicador bastante utilizado para determinar a mesma é o *Return Of Investment* (ROI), que é o rácio entre as margens líquidas e os capitais investidos, podendo ser

definido um limiar mínimo e conseqüentemente o preço de venda necessário para alcançar esse limiar. (LINDON et al., 2000)

A segunda tática passa pela procura, em que os dados retirados a partir do mercado são relevantes para a construção do preço, ou seja, neste caso a mente do consumidor é o fator mais relevante. Para isso é importante a determinação do “preço psicológico do consumidor”, por outras palavras, o preço que o consumidor em termos vagos acha que certo produto vale ou que estará disposto a pagar por ele. Com base neste preço psicológico e no posicionamento que a empresa pretende, será então determinado o preço de venda, sendo então a margem calculada pela diferença entre o preço de venda e o custo unitário, pelo que se torna obviamente indesejável a situação do primeiro ser inferior ao segundo. (LINDON et al., 2000; MCDONALD, 2004).

A terceira tática terá o seu foco nos preços praticados pela concorrência, em que, considerando o posicionamento desejado e as devidas ressalvas contabilísticas, o preço é determinado em função dos preços da concorrência e da decisão de ser mais barato, mais caro ou idêntico relativamente aos demais produtos presentes no mercado. (LINDON et al., 2000).

Todos estes métodos apresentam as suas imperfeições, no entanto complementam-se de certa forma, pois o primeiro observa principalmente um objetivo corporativo comum à generalidade das empresas, que é a obtenção de lucro, enquanto que o segundo e o terceiro têm em consideração elementos mais relacionados com aspectos mercadológicos e de concorrência.

Na perspectiva internacional, uma política de globalização ainda se torna mais problemática, considerando as especificidades de cada mercado, questões aleatórias e conjunturais, como política cambial e alfandegária, questões logísticas relacionadas com transportes internacionais e sistemas de distribuição, que inevitavelmente terão influência no preço apresentado junto do consumidor final.

2.2.4.3 Distribuição

Kotler e Armstrong abordam aquilo que chamam de canal de marketing, que consiste num conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário consumidor ou industrial.

Na medida em que as empresas expandem suas operações, globalmente, cresce a importância da movimentação eficaz de matérias-primas e produtos acabados de um país para

outro. As empresas precisam se organizar para tornar seus produtos disponíveis no lugar certo, na hora certa e ao preço certo.

Conforme a definição de Bradley (1995 apud SCHNEIDER, 2002), a administração dos canais de distribuição internacionais se refere aos diversos meios existentes para a transferência de produtos e serviços de um fabricante localizado em um determinado país para o cliente localizado em outro. Não se pode considerar os mesmos canais utilizados para as vendas no mercado doméstico, quando se trata de distribuir internacionalmente. A diferença mais significativa entre a definição dos canais nos mercados nacional e internacional, é a complexidade das variáveis envolvidas nas atividades internacionais.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), um canal de marketing é um grupo de organizações independentes envolvido no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário-consumidor ou industrial.

De acordo com os autores, as decisões sobre os canais de marketing estão entre as mais importantes que a empresa deve tomar, visto que afetam todas as outras decisões de marketing.

Muitas vezes, as empresas dão pouca atenção a seus canais de marketing, em alguns casos, com resultados prejudiciais. Por outro lado, muitas utilizam sistemas de distribuição como uma vantagem competitiva.

Quanto ao aspecto de os fabricantes delegarem a tarefa de vender seus produtos aos intermediários, para Kotler e Armstrong (1993), a venda direta exigiria que muitos produtores se tomassem intermediários para os produtos de outros produtores, de modo a atingir a economia e distribuição em massa. Mesmo os fabricantes, que têm condições de arcar com os custos de criar seus próprios canais, podem obter um retorno maior aumentando os investimentos em seus negócios principais. Se uma empresa tem um retorno de 20% com a fabricação e prevê um retorno de 10% no varejo, ela não irá desejar ter o seu próprio varejo.

Em grande parte, o uso de intermediários se justifica por sua maior eficiência em colocar os bens à disposição dos mercados-alvo.

Dentro desse enfoque, segundo Forner (1999 apud SCHNEIDER, 2002), os vários canais e agentes que colaboram com a distribuição e colocação do produto nos distintos mercados internacionais, podem ser descritos como:

- *Trading companies*: este tipo de empresa tem uma atuação bastante abrangente e está presente em vários mercados, operando, geralmente, negócios de grandes proporções. Dedicase à compra, venda, industrialização e financiamento das operações;

- Comercial exportadora: são empresas que operam com a compra e venda e intermediação de mercadoria, atendendo a pequenas e médias empresas. Existe a exigência de capital mínimo para a operacionalização deste tipo de empresa;

- Agentes de compras: atua no país do exportador, em nome e por conta do importador, levantando oportunidades e negócios, mantendo-o bem informado a respeito do mercado exportador;

- Consórcio de exportação: caracteriza-se, geralmente, pela união de pequenas e médias empresas com o objetivo de atingir um determinado mercado. Além da redução de custos, os consórcios possibilitam um aumento na capacidade de oferta de um ou mais produtos;

- Representantes de vendas: executa uma atividade semelhante às comerciais exportadoras, porém, não compra nem vende os produtos, sendo sua remuneração baseada em comissões sobre os negócios realizados;

- Representante de vendas no exterior: trata-se de um dos principais elos entre a empresa e o mercado. Geralmente, possui sólidos conhecimentos sobre os produtos, além de total comando sobre as variáveis que influenciam a demanda, hábitos de compra e consumo;

- Importador/distribuidor: atua por conta própria no processo de importação e também na distribuição dos produtos. As encomendas deste tipo de canal de comercialização são de grandes proporções;

- Varejistas (*Dealers*): são empresas, ou mesmo pessoas, que não comercializam grandes lotes como os importadores-distribuidores. Em geral, não possuem suporte administrativo e financeiro para uma importação direta do fabricante.

Existem diversas formas de se organizar um departamento de exportação para empresas que pretendem investir no comércio internacional. Estas, por sua vez, dependerão do tamanho da organização, da complexidade da operação e do grau de internacionalização em que estiver inserida. Mesmo para empresas de menor porte, iniciante no comércio exterior ou de operações simples, uma organização interna é fundamental. A falta de um especialista pode resultar em uma série de perdas econômicas e de imagem, como, por exemplo: uma feira que resultou em fracasso por falta de planejamento; um container parado no porto de destino, por falta de comunicação; falta de pagamento por uma carta de crédito mal interpretada; vendas com preço baixo por não se conhecer a prática da concorrência; desconhecimento de oportunidades de exportação, e, por fim, má imagem transmitida ao cliente pela falta de profissionalismo (SCHNEIDER, 2002).

Num contexto de exportação, a distribuição engloba encargos inerentes à própria característica internacional das transações comerciais, com custos de natureza alfandegária, de risco e de transporte de longas distâncias, seja por via marítima, aérea ou terrestre.

No sentido de criar condições estandardizadas da responsabilidade desses custos, foram estabelecidos os denominados *incoterms*, abreviação da expressão anglo-saxônica *international commerce term*. (CARVALHO, 1996). Os vários *incoterms* existentes são representados por uma sigla de 3 letras, que deriva de uma expressão também em inglês, a qual traduz a responsabilidade dos encargos.

INCOTERM	SIGLA	SIGNIFICADO
<i>Ex Works</i>	EXW	Cliente responsável por abastecimento total.
<i>Free On Board</i> <i>Free Alongside Ship</i> <i>Free Carrier</i>	FOB FAS FCA	Cliente responsável pelo abastecimento até ao local de embarque.
<i>Cost, Insurance & Freight</i> <i>Cost & Freight</i> <i>Carriage Paid to</i> <i>Carriage & Insurance Paid to</i>	CIF CFR CPT CIP	Fornecedor responsável pelo abastecimento até ao primeiro local de desembarque do país de destino, variando apenas se é o cliente que suporta o seguro (CFR e CPT).
<i>Delivered Ex Ship</i> <i>Delivered Ex Quay</i> <i>Delivered At Frontier</i> <i>Delivery Duty Unpaid</i> <i>Delivery Duty Paid</i>	DES DEQ DAF DDU DDP	Fornecedor responsável pela quase totalidade do processo de abastecimento, variando apenas em despesas pontuais, como taxas de importação ou cais.

Quadro 2 - *Incoterms* existentes

Fonte: Carvalho, 2000.

Embora existam as presentes variedades de *incoterms*, os habitualmente usados são os que estão assinaladas em negrito no Quadro 2.

2.2.4.4 Comunicação

As táticas de comunicação podem envolver vários tipos de iniciativas, cujos elementos constituem o próprio mix da comunicação em marketing. Esses elementos são sujeitos a duas caracterizações identificadas pelas expressões anglo-saxônicas de *below the line* e *above the line*, cuja diferença consiste no fato de utilizarem os mídia ou não. (LINDON et al., 2000).

O principal elemento de comunicação *above the line* é publicidade ou propaganda, cujo conteúdo geralmente é terceirizado a agências especializadas, mas que no entanto seguem as diretrizes da empresa, nomeadamente as que são ligadas aos seus objetivos de marketing e estratégia assumida. Os meios ou mídia mais utilizados em propaganda são a TV, rádio, cinema, imprensa e outdoors na via pública. Outro meio de utilização mais recente é a internet, cujas vantagens passam pela audiência vasta e interatividade. Importante dentro de cada mídia utilizado será a escolha do suporte, por exemplo, qual o canal televisivo ou a revista escolhida, sendo esta escolha geralmente o resultado do posicionamento e segmentos-alvo escolhidos. (KOTLER; ARMSTRONG, 1993; LINDON et al., 2000).

Um dos elementos usados na comunicação, que poderá usar os mídia, ou não, são as relações públicas, que têm por objetivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíprocas. (LINDON et al., 2000). Os meios mais usados para este tipo de comunicação passam por contactos pessoais, através de encontros, participação em congressos e seminários, reuniões, clubes e associações de índole profissional; bem como pela participação em eventos, como colóquios, concursos, coletivas de imprensa, galas, festas, e organização de festas. (LINDON et al., 2000; KOTLER, 1998). As relações públicas apresentam vantagens pela proximidade que criam junto dos públicos alvo, sendo relativamente económico comparando com a propaganda e também mais eficazes em certas situações, embora por vezes impliquem um maior esforço operacional e de disponibilidade para a empresa.

Um elemento de comunicação também importante reside na venda pessoal e no contato da força de vendas com o mercado, o qual não deve ser negligenciado, uma vez que a força de vendas, em muitos casos, constitui o rosto da empresa junto dos seus clientes. A força de vendas poderá garantir o sucesso ou o fracasso de uma estratégia de marketing bem delineada, sendo necessário também as suas táticas serem coerentes com as estratégias e táticas definidas aos vários níveis da empresas, pelo que para além de bom treinamento em técnicas comerciais, relacionamento pessoal e conhecimento de produto, importa a força de

vendas estar consciente e identificada com as estratégias da empresa e como as executará junto do mercado. (LINDON et al., 2000; MCDONALD, 2004);

A promoção de vendas, apesar do que o nome sugere, vai mais além de uma temporária e estratégica redução de preços e respectiva comunicação ao público, envolvendo vários outros componentes de comunicação com o consumidor, como publicidade no local de venda, forma de disposição dos produtos na loja ou ponto de venda, brindes e catálogos, ou seja, será antes um complemento nas lojas e instrumentos de auxílio à força de vendas. Tem as vantagens de um reduzido custo e também de proporcionar uma maior envolvimento e proximidade junto do potencial consumidor. (LINDON et al., 2000; KOTLER, 1998);

O marketing direto acontece através de várias formas, como o correio direto, através do envio de correspondência aos clientes ou potenciais clientes, seja por correio normal ou de correio eletrónico; e o telemarketing, que se procede por via telefónica. Nesta tática, bem como em muitas outras, reveste-se de grande importância a obtenção de bancos de dados atualizados e detalhados, por forma a direcionar corretamente as ações de marketing direto e aumentar a sua eficiência e retorno. Esta iniciativa poderá realizar-se em várias situações, como na prospeção de mercado, lançamento de novos produtos, ciclos de recompra, obtendo também vantagens adicionais com a identificação de necessidades dos clientes e possíveis bens e serviços complementares, que alavanquem os negócios já existentes. (LINDON et al., 2000; KOTLER, 1998);

Por último, existem as táticas que envolvem o patrocínio e mecenato, caracterizando-se o primeiro pela finalidade de transmitir o nome e a imagem da empresa e seus produtos através da associação a eventos ou entidades esportivas ou culturais, podendo assumir duas formas, de patrocínio institucional, envolvendo o nome da empresa e a sua natureza corporativa, e o patrocínio promocional, expondo preferencialmente as suas marcas e produtos. Este elemento poderá ter algumas semelhanças com as relações públicas, embora seja um elemento que geralmente é pago e estruturado de forma semelhante à publicidade. Por sua vez, o mecenato se substancia no apoio financeiro a causas ou movimentos culturais e de solidariedade, com o objetivo da valorização social e humana da empresa, melhoria da imagem institucional e conquistar a simpatia do consumidor (LINDON et al., 2000, KOTLER, 1998)

Quanto à comunicação para o mercado internacional e sua integração com a política de produto, esta pode assumir uma estratégia de extensão direta, que como o próprio nome sugere, é a introdução de produtos no mercado externo da mesma forma e com as mesmas comunicações que a empresa utiliza em casa. Esta é uma estratégia tentadora, na medida em

que não envolve despesas adicionais com pesquisa e desenvolvimento, operações adicionais ou instalações de fabricação, controle de estoque ou reprogramações de comunicações de marketing.

Em adaptação da comunicação, a estratégia é a introdução dos seus produtos sem mudança, porém, modificando a comunicação para uma estratégia de custos relativamente baixos. Pode ser utilizada objetivando maior eficiência nas vendas, ou como condição única para comercialização do produto. Exemplos: bicicletas são produtos que nos EUA são reproduzidas em suas comunicações como artigos de lazer e diversão. Em outros países, é mais eficaz anunciá-los como meio de transporte. Comunicações que envolvam atração sexual devem ser evitadas em nações como o Paquistão, por exemplo.

A terceira estratégia é a adaptação do produto que envolve manter a estratégia de comunicação, porém alterando características do produto e adaptando-o às condições locais de preferência, no entanto, os custos poderão começar a aumentar, pois existe trabalho extra de engenharia e de produção.

A adaptação dupla envolve a alteração de ambos, produto e comunicação, sendo uma estratégia cara, mas que pode ser utilizada quando o mercado-alvo for suficientemente grande. (SCHNEIDER, 2002)

2.3 A FLORICULTURA

Em 1957, os pesquisadores da Universidade de Harvard, Jonh Davis e Ray Goldberg, enunciaram o conceito de *agrobusiness* como sendo "a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles". Estes autores deram o passo inicial na tentativa de tratar o *agrobusiness* como uma atividade diferenciada, com conceitos e características próprias. Todo o trabalho de Davis e Goldberg está centrado na noção de visão sistêmica que vai desde o produtor rural até chegar à distribuição de produtos acabados (GOLDBERG, 1968).

É importante destacar que o conceito de *agrobusiness* traz consigo uma importante característica: a de considerar a atividade rural não mais isoladamente, mas como parte interdependente dos demais participantes do processo que vai da produção dos insumos agrícolas ao consumidor final. Segundo Graziano da Silva (1996 apud PADULA et al., 2003), da primeira definição de *agrobusiness* derivaram-se várias outras para explicar sempre o

mesmo fenômeno observado já na economia norte-americana: a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços.

Pode-se dizer que existem basicamente duas grandes correntes metodológicas mundiais que marcaram o início das preocupações com o estudo agroindustrial, mais precisamente com a coordenação do *agrobusiness*: a Abordagem de Sistemas de *Commodity* (*Commodity System Approach-CSA*) e a Análise de *Filière*. Mais recentemente, o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem-se revelado uma abordagem que explora as interdependências na construção de um arcabouço de ferramentas de gestão dentro desses enfoques sistêmicos.

No final dos anos 60 e início dos anos 70, face à modernização do setor agrícola, ocorreram transformações na agricultura brasileira, onde se percebe um favorecimento à produção de produtos agrícolas exportáveis, e um atraso na produção de produtos agrícolas destinada ao mercado interno. Os agricultores de subsistência não eram organizados, com exceção daqueles localizados em torno de São Paulo. A dificuldade de acesso ao progresso técnico e os controles de preços impediam que os produtores de alimentos para o mercado interno acompanhassem o setor exportador, gerando crises no abastecimento doméstico

Nos anos 80, ocorreram investimentos em algumas culturas destinadas ao mercado interno, cujo valor nas importações era alto, como a maçã, havendo um enfoque para a substituição de importações, de forma a desenvolver as propriedades para atender o mercado interno.

As médias e grandes propriedades receberam incentivos, e para as culturas que substituíram importações o incentivo era oferecido às propriedades de menores áreas, mas com maior capital e tecnologia. Nos dois casos, percebe-se um processo discriminatório.

Nos anos 90, dada a intervenção do FMI na política econômica brasileira, pressionando para diminuir o déficit do governo, reduziu-se drasticamente a ajuda aos agricultores.

Esse fato negativo foi corroborado pela situação mundial agrícola, onde existe forte protecionismo nos países desenvolvidos às suas agriculturas, enquanto que os países pobres não têm condições para comprar alimentos.

A estrutura da produção agrícola mudou, com os objetivos de enxugar custos no campo, as propriedades transformaram-se em médias e grandes empresas; as demais propriedades deveriam buscar nichos de mercado dentro da sociedade brasileira, sendo um grande desafio aos agricultores que ficaram com propriedades menores.

Com isso, os produtores rurais requerem novas alternativas para permanecer no campo, considerando, restrições de terra e eventualmente, excedente de mão-de-obra; e existe um aspecto fundamental que é a necessidade de capital.

Após o Plano Real, o volume de produtos necessitando de um mercado foi além das necessidades das agroindústrias. Os pequenos produtores muitas vezes localizam-se longe das agroindústrias processadoras encontrando dificuldade de colocar seus produtos com menor risco no mercado.

A partir dos anos 70 e 80, disseminam-se as tentativas de formação de Centrais de abastecimento (CEASAs), visando a criação de mercados para pequenos produtores, porém a experiência mostra que estas funcionam bem em grandes centros operando com dificuldade em médios centros, e este mercado se traduz como de alto risco, pois o preço do produto depende da oferta e demanda do dia.

Houve uma necessidade de grande preparo da oferta, mas a demanda não estava preparada, restringindo-se a comercialização a produtos mais usuais. Mercados mais sofisticados, que apresentam produtos diferenciados, como hortifrutigranjeiros sem agrotóxicos ou produtos não tradicionais, requerem uma clientela com maior renda, o que nem sempre é o caso de mercados como as CEASAs, onde normalmente se realizam compras de grandes quantidades.

Alguns agricultores optaram por mercados de escopo buscando clientelas específicas, tais quais para produtos como alcachofra, gengibre e flores.

Essa ligação da produção a agroindústrias ou à comercialização organizada constitui uma cadeia produtiva. No entanto, alguns produtores são economicamente melhor sucedidos que outros nas diferentes cadeias de produção, dependendo dos tipos de mercados nos quais se inserem as diferentes atividades da cadeia e da complexidade dos fatores de produção. Algumas cadeias atendem ou superam a demanda efetiva, mas outras ainda não. Um dos sistemas produtivos que está adquirindo espaço significativo é o de flores e plantas ornamentais.

O mercado de flores e plantas ornamentais é diversificado, atendendo inúmeras finalidades, como, por exemplo, plantas ornamentais para jardins e interiores, flores de corte e de vaso.

A despeito de ser este um mercado muito vasto, pois envolve desde árvores e arbustos para jardins a flores de jardim, vaso e corte, dificilmente um produtor conseguiria atuar em todos estes segmentos da cadeia. Essa variedade de opções origina-se de um novo conceito de jardinagem a partir da urbanização, observando-se uma expansão crescente no mercado de

flores e plantas ornamentais, devido a um aumento de consumo. Esse consumo origina-se na busca de satisfação, através do embelezamento de ruas, praças e jardins e do consumo tradicional de flores para datas especiais.

2.3.1 Flores e Plantas Ornamentais

Em termos comparativos, nos dados descritos na Tabela 1, o Brasil é o 11º país com maior área destinada à produção de produtos de floricultura. No entanto, conforme dados apresentados na Tabela 2, em 2001, o Brasil ainda não figurava entre os maiores exportadores de flores para a Europa.

Tabela 1 - Ranking de países por área destinada a floricultura

POS.	PAÍS	ÁREA (ha)
1	China	80,000
2	Japão	19,700
3	EUA	28,560
4	Holanda	8,479
5	Espanha	7,617
6	Itália	7,193
7	Alemanha	7,056
8	Reino Unido	6,659
9	França	6,628
10	Colômbia	5,906
11	Brasil	5,118

Fonte: Eurostat, 2002

Existem diversos estudos que analisam a produção das flores mais comercializadas, e sem dúvida, a produção de rosas destaca-se na comercialização das flores de corte.

Olivetti, Takaes e Matsunaga (1994 apud SARTOR, 2001) buscaram desenhar o perfil das principais flores de corte no Estado de São Paulo, principalmente preocupados com a questão do mercado frente ao Mercosul. Esses autores verificaram que existia maior volume de produção e de estudos na parte de crisântemos, rosas, samambaias, violetas e azaléas; identificaram ainda a carência de informações sobre outras flores ou plantas ornamentais. Perceberam ainda que, de uma forma geral, as floriculturas utilizam pequenas áreas, sempre próximas aos grandes centros consumidores.

Tabela 2 - Ranking de países exportadores de produtos de floricultura para a Europa

POS.	PAÍS	USD (milhões)	PART.
1	Holanda	1.808	70,27%
2	Quênia	142	5,52%
3	Colômbia	96	3,73%
4	Israel	94	3,65%
5	Espanha	80	3,11%
6	Equador	72	2,80%
7	Zimbabué	61	2,37%
8	Itália	51	1,98%
9	Bélgica	37	1,44%
10	Alemanha	24	0,93%
11	França	21	0,82%
12	Reino Unido	18	0,70%
13	Tailândia	17	0,66%
14	Zâmbia	16	0,62%
15	Índia	14	0,54%
16	África do Sul	12	0,47%
17	Uganda	10	0,39%
	TOTAL	2.573	100%

Fonte: Eurostat, 2001

Segundo os mesmos autores (1994 apud SARTOR, 2001) em 1991, o crisântemo de corte foi o principal produto comercializado, com 29,9 milhões de dúzias, tendo sido seguido pela produção de rosas com 4 milhões de dúzias. Em terceiro lugar ficou a *Gypsophila* com 3,9% das vendas e a venda de buquês com mistura de flores com 5,4%. Os autores identificaram que as flores também sofrem alterações nos hábitos de consumo, sendo que os gladiolos com 1,1% do mercado e os cravos outrora tão requeridos tiveram sua demanda (0,21%) extremamente reduzida devido a problemas de fragilidade não solucionados pela pesquisa biológica.

Nesta mesma pesquisa, além do levantamento dos tipos de flores houve um levantamento dos principais municípios nesta produção.

Os autores concluíram que pelo menos em São Paulo, o segmento de flores e plantas ornamentais encontra-se razoavelmente organizado tanto na produção como no varejo, carecendo, contudo, de resolver problemas como padronização, qualidade e fitossanidade, especialmente para flores de corte.

Matsunaga, Okuyama e Bessa Junior (1995 apud SARTOR, 2001) estudaram os custos e a rentabilidade de rosa cortada em estufas, também no estado de São Paulo. Observando que para a redução de riscos os produtores produziam também a branquinha que é um produto complementar, tendo sido definido uma matriz de coeficiente técnico para aquele produto.

Matsunaga (1997 apud SARTOR, 2001) aborda, em outro estudo a indústria da flor em nível mundial comparando com o comércio interno brasileiro. Esse autor destaca os EUA, a Europa e o Japão como os mercados que mais movimentam dinheiro em tomo do mercado de flores, sendo que a Europa está a frente com US\$ 12 bilhões. Desses apenas EUA e Japão trabalham com maiores áreas em que pese a pequena extensão deste último. Os EUA produzem em 18.645 ha e o Japão 48.400 ha. Já o Brasil possui cerca de 4.500 ha com 3.600 produtores, sendo que São Paulo detém 3.500 ha e 2.500 produtores.

Quanto às importações brasileiras, tem-se, consoante o autor, que no ano de 1994 foram importados US\$ 1,7 milhões em flores, passando no ano seguinte para US\$ 5,3 milhões e no ano de 1996 para US\$ 6,6 milhões. Em termos percentuais, a rosa e outras flores de corte representavam 17% em 1994, passando para 52% em 1997 e até junho de 1998 para 62% de participação nas importações.

Esse autor detecta dificuldades biológicas como a exigência de exibir atestado para transpor divisas, existem taxações nas importações de sementes e mudas além da dificuldade de se agregar maior valor à produção da flor de corte.

Aki (1997) analisa em seu estudo as dificuldades da cadeia de flores em si, destacando que o mercado é mais de oferta que de demanda. Segundo o autor a venda informal prejudica o setor e a falta de organização dos produtores e varejistas gera problemas, inclusive com perdas em qualidade e guerra no mercado.

A preocupação do autor, depois de resolvida a questão da comercialização, é de que existe uma possibilidade muito grande de que a oferta supere a demanda, existindo inclusive uma certa inadimplência em alguns segmentos da cadeia, sendo que no ramo varejista existe muito despreparo técnico para atuar no negócio, visto ser um mercado onde as barreiras de entrada e saída são mínimas.

Kämpf (1997 apud PADULA *et al.*, 2003) por sua vez, tem outra visão do mercado de flores, levantando que existe uma perspectiva de crescimento anual de 20%. A autora ratifica a informação de que São Paulo é o primeiro produtor, levantando algumas outras áreas de concentração de produção.

Em Santa Catarina, a autora identificou 115 produtores com 342 ha em floricultura. A produção catarinense mostrou-se mais concentrada em produção de mudas para jardins, com 65% da área cultivada. Nessa área, o estado se salienta na produção de corúferas e palmeiras, crótons, drascenas e azaléas. A produção de grama está em 62 ha, a de plantas envasadas em 5,5% e a de flores apenas em 4%. Nessa última parte, o Estado apresenta um bom cultivo de orquídeas e bromélias.

A autora levantou ainda a produção dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo.

Nessa região, predomina a produção de flores e folhagens para corte, sendo que as plantas ornamentais para jardins ocupam apenas 14% da área cultivada. Esses dois Estados produzem mudas de árvores ornamentais e para arborização urbana, tais como forrações, palmeiras, tuias e ciprestes.

O Rio Grande do Sul nesse estudo se destaca como centro consumidor, estando sua produção apenas começando a se desenvolver. Foram encontrados 300 ha cultivados com flores e plantas ornamentais. A predominância no estado está em mudas e flores.

A autora ressalta que as atividades produtoras nesse estado empregam 30 pessoas/ha, sendo 30% mão-de-obra familiar. Dessa forma, a distribuição da renda no Rio Grande do Sul é mais homogênea para essa produção, muito embora as empresas estejam em fase inicial de crescimento.

O volume produzido no Rio Grande do Sul é apenas 18% do total nacional e desses apenas 4% dedicam-se à exportação. Os produtos exportados são rosas para a Alemanha, orquídeas para o Japão, mudas de crisântemo e gerânio para a Itália.

Nesse mesmo estado, a autora verificou que muitos floricultores diversificam sua produção em mais de uma categoria, e alguns se dedicam a um só grupo de plantas. O levantamento realizado demonstra que 45% dos produtores cultivam flores e plantas para jardins, 45% produzem flores e folhagens de corte, 31 % são responsáveis por plantas envasadas e 8% dedicam-se a outros produtos da floricultura.

Também destacaram a alta rentabilidade por área produzida em floricultura o que viabiliza a permanência de famílias em pequenas propriedades rurais. Dessa forma, os aspectos sociais seriam o ponto mais forte da produção além do consumo no Estado, que é reconhecidamente acima da média nacional. A principal dificuldade está nas baixas temperaturas, exigindo maior quantidade de telado para sombreamento e estufas, o que ainda é muito pequeno no Estado.

Periódicos da IBRAFLOR ressaltam problemas de comercialização tais como problemas de relacionamento entre atacadistas e produtores e problemas de estudos sobre padronização de plantas, cujo trabalho vem sendo bastante intensificado.

Os estudos de cadeia, especificamente na área de flores, envolvem até o presente momento o levantamento preliminar de alguns problemas existentes. Não se encontram estudos detalhados a não ser na rentabilidade de algumas flores específicas.

2.3.2 Commodity System Approach – CSA

A base teórica desta abordagem deriva da Economia Industrial e teve origem em Goldberg, em Harvard, 1968, que estudou os sistemas de produção da laranja, trigo e soja na Flórida, através da metodologia de estudos de casos. Tal enfoque deu base à introdução da questão de dependência intersetorial. A metodologia serviu para promover uma visão sistêmica do agrobusiness norte-americano, sendo muito bem aceita devido à exatidão das previsões feitas nos estudos de caso, através do paradigma clássico estrutura-conduta-desempenho, em especial o CSA, pois serviu para mostrar o quanto o *agrobusiness* contribui para a formação do produto nacional.

Segundo Goldberg (1968), um sistema de *Commodities* engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba também todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

A abordagem proposta por Goldberg é baseada em um produto, em um determinado local geográfico bem definido, como é o caso da laranja na Flórida. Ele ainda resalta as características diferentes entre os sistemas do *agrobusiness* e outros sistemas industriais. Outra grande contribuição de Goldberg é a utilização de um enfoque sistêmico ao *agrobusiness*.

2.3.3 Análise de Filière

Paralelamente à metodologia de sistemas de *Commodity*, surge na Escola Francesa de Economia Industrial, o conceito de *Filière*. Cadeia (*Filière*) é uma sequência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade, sendo determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise, a cadeia é um sistema mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Morvan (1991 apud PADULA et al., 2003) enumerou três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção agroindustrial:

- A cadeia de produção agroindustrial é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
- A cadeia de produção agroindustrial é também um conjunto de relações, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- A cadeia de produção agroindustrial é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

A análise de *Filière* e a abordagem de sistemas de *Commodity* guardam muitas semelhanças entre si, principalmente em relação ao papel da tecnologia e ao tratamento sistêmico da cadeia. Porém, a análise de *Filière* utiliza-se de um ponto de partida diferente daquele utilizado pelo CSA. Enquanto a análise de *Filière* parte de um produto final único e específico no final da cadeia, o CSA tem como ponto de partida o estudo de um produto no início da cadeia, ou seja, a partir do produtor rural.

Segundo Batalha (1997), existem alguns autores franceses que diferenciam cadeia de produção de cadeia de produtos. A cadeia de produção seria o conjunto de atividades associadas a uma matéria-prima de base (por exemplo, o leite) e, portanto, mostra-se similar ao conceito de Complexo Agroindustrial.

Já a análise de cadeia de produto é delineada a partir de um produto final, disponível ao consumidor, e a partir daí são analisadas as operações de montante a jusante que deram origem

2.3.4 Cadeia de Valor e Suprimentos

No entendimento da vantagem competitiva, segundo Michael Porter (1993), se faz necessário conhecer a cadeia de valor em que a empresa está inserida. Para uma melhor análise, as categorias genéricas devem ser divididas em atividades distintas e relevantes. Cada uma dessas atividades é que contribuirá para a formação dos custos relativos e criará uma base para a diferenciação. Para tanto, as atividades com economias e tecnologias distintas devem ser isoladas. O grau de isolamento das atividades de valor varia em função do tipo de análise que se deseja realizar, dependendo sempre de diferenças de economias, alto impacto em potencial de diferenciação ou representatividade perante os custos.

O estudo da cadeia de valores busca, através da desintegração sistemática de todas as atividades que a empresa executa, identificar como estas são executadas e como estão interagindo na busca da vantagem competitiva. E ainda, a cadeia de valor de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades que Porter (1993) chama de *sistema de valor*. Valor em termos competitivos é o montante que o comprador está disposto a pagar por aquilo que a empresa lhe oferece. O sistema de valor pode ser entendido como uma reação em cadeia, passando do fornecedor para o cliente sucessivamente até o comprador final.

Os fornecedores possuem, segundo Porter (1993), cadeias de valor que, através da execução de suas atividades, agregam valor e custos ao produto assim, os fornecedores podem influenciar o desempenho das empresas de várias formas. Por outro lado, o produto pode passar ainda pelas cadeias de valores dos canais. Os canais, por sua vez, podem executar outras atividades nos produtos, agregando valor e custos aos mesmos, afetando o comprador e a própria empresa. Dessa forma, o produto de uma empresa é simplesmente parte da cadeia de valores do comprador.

A vantagem competitiva só poderá ser alcançada, quando a empresa compreender o funcionamento da sua cadeia de valores e da cadeia em que está inserida. No pensamento de Porter, a especialização do atendimento a um segmento específico pode levar à vantagem competitiva, à extensão da integração das atividades, assim como à restrição ou ampliação dos mercados geográficos. A integração não necessariamente se dará pela aquisição de empresas a montante ou a jusante, mas sim poderá se dar a partir da formalização de alianças ou contratos de longo prazo. O modo como uma empresa realiza suas atividades reflete sua história, sua estratégia e o modo de implementação de sua estratégia.

As atividades de valor não são independentes, elas estão de alguma forma interligadas por elos. A identificação desses elos nem sempre é possível de ser feita de forma direta, pois

todas as particularidades que de certa forma afetam o desempenho das atividades podem caracterizar sua existência. Muitas vezes, o desempenho de uma atividade ligada a outra por um elo influirá no custo e diferenciação final. Por exemplo, quando um produtor colhe suas flores, pode colher e já fazer uma pré-seleção. Essa atividade de pré-selecionar as flores colhidas gerará uma economia de tempo na atividade seguinte ou até mesmo eliminar a atividade de classificação; reduz mão-de-obra, podendo estar eliminando um gargalo e um custo. Tal atividade - classificação das flores - pode ser considerada, ainda, um elo vertical entre o produtor e a empresa de comercialização.

Ainda na análise dos elos, podemos diferenciar elos verticais de elos horizontais. Sobre os elos horizontais (dentro de uma mesma empresa) que foram mencionados acima, é necessário colocar que, no pensamento de Porter, os elos horizontais podem surgir por diversos fatores: formas de desempenhar a mesma função, melhoramento através de atividades indiretas, atividades que possam ser feitas dentro das empresas que diminuirão a necessidade de atividades de pós-venda e diferentes formas de controle de qualidade em diferentes momentos dentro da empresa.

Administrar os elos entre as atividades é uma tarefa tão importante quanto a de administrar as atividades. Dada a dificuldade de identificar os elos, sua perfeita administração poderá representar vantagem competitiva. Da mesma forma que os elos horizontais interligam atividades dentro de uma mesma empresa, os elos verticais interligam atividades entre empresas.

A importância estratégica da administração dos elos verticais, que ligam atividades entre empresas de um mesmo segmento, se faz presente nas mais diversas situações. E uma das formas de sua manifestação pode ser percebida na relação da cadeia de valor com o custo. Segundo Porter (1985), uma análise significativa dos custos examina, portanto, os custos dentro das atividades e não os custos da empresa como um todo, pois só com o foco nas atividades é que podem ser percebidos os elos.

Porter trata essa problemática numa perspectiva de geração de valor, onde uma cadeia de valor é um conjunto de atividades de uma empresa que agregam valor, desde a entrada de matérias-primas até a distribuição de produtos acabados. O conceito pode também ser pensado de forma mais ampla, incluindo os fornecedores da empresa, os fornecedores dos fornecedores, os vários elos da cadeia de distribuição, parceiros subcontratados, entre outros, entendido assim como cadeia de valor. Nesta mesma perspectiva, Christopher (1997 apud PADULA et al., 2003) apresenta a cadeia de suprimentos como sendo uma rede de organizações, através de ligações a montante e a jusante, engajadas na realização dos

diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são disponibilizados ao consumidor final.

Padula et al. (2003, p. 21) realçam algumas condições são necessárias para a formação de uma cadeia de suprimentos:

Relacionamento - os agentes participantes de uma cadeia de suprimentos devem ter como objetivo central o melhoramento conjunto. Para tanto, deve se sustentar na confiança e na cooperação entre os parceiros.

Alinhamento - todos os agentes que compõem a cadeia devem fazer um esforço de modo a obter um sistema de informações, uma contabilidade, além de padrões e normas o mais padronizados possíveis.

Divisão de recursos - todos devem ter em mente que tudo em uma cadeia de suprimentos deve ser compartilhado: informações, lucros e prejuízos.

A criação de relação sob forma de parcerias é um fenômeno atual na formulação de estratégias das empresas. Com isto, nota-se uma mudança na maneira pela qual as empresas organizam suas atividades produtivas e seus relacionamentos com os fornecedores tanto a jusante como a montante na cadeia de suprimentos. As relações de suprimentos podem ser trabalhadas através de várias abordagens. Uma delas, proposta por Williamson (1975 apud PADULA et al., 2003), a Economia dos Custos de Transação, considera duas formas extremas de relacionamento para a obtenção de insumos necessários para a produção: mercado e hierarquia. Num extremo, relações de mercado, a empresa adquire seus insumos através de relacionamentos momentâneos, não recorrentes, em que um agente tem pouca interação com o outro, no qual o preço é o principal elo de ligação entre eles. No outro extremo, está a hierarquia, na qual a empresa produz internamente suas matérias-primas. Por outro lado, muitos autores mostram que existe um *continuum* entre estes dois extremos, prevendo relações de quase-integração do tipo fornecedor preferencial, parcerias, alianças estratégicas, entre outras.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo são descritos em maior detalhe as opções e procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa, no sentido de obter dados relevantes para a realização dos objetivos da mesma, a partir de cujas conclusões surgem a validação dos pressupostos assumidos e a resposta à questão de pesquisa.

A pesquisa realizada para a execução do presente trabalho desenrolou-se em três fases, cada qual com características diferentes no aspecto metodológico, mas complementares entre si, como representado na **Figura 9**, na qual se descrevem as respectivas fases, tipos de pesquisas utilizadas e a sua contribuição para o trabalho.

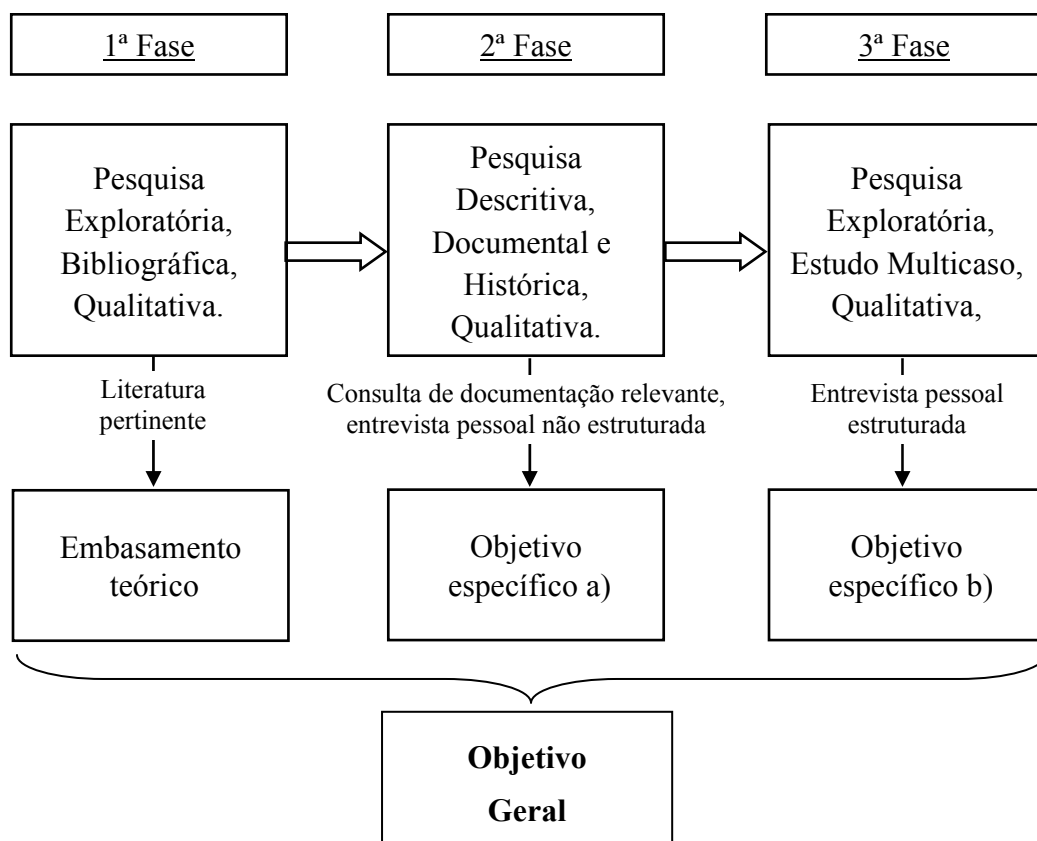


Figura 9 - Fases da pesquisa

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

3.1 1ª FASE: EMBASAMENTO TEÓRICO

A primeira fase, já apresentada, forneceu o embasamento teórico para as pesquisas posteriores e é alicerçada sobre uma pesquisa exploratória e bibliográfica, com utilização de fontes essencialmente secundárias, que se debruçam sobre os temas da internacionalização, suas respectivas estratégias empresariais e consequentes estratégias de marketing para os mercados exteriores, bem como uma abordagem a teoria referente ao agronegócio e respectivos métodos de construção de cadeias de produtivas e de valor, recorrendo-se a literatura pertinente sobre o diversos temas.

Esta pesquisa quanto aos seus objetivos é caracterizada como exploratória, porque sua principal funcionalidade é fornecer maiores informações sobre o assunto, neste caso a internacionalização, focando a sua vertente mercadológica, associando-a ao agronegócio e apresentando os seus constructos mais importantes, que facilitam as fases de pesquisa posteriores (BEUREN, 2000), sendo de salientar que existem poucas obras que integram todos os temas abordados.

A mesma autora também refere tipologias de pesquisa quanto aos procedimentos e quanto à abordagem do problema, em que a primeira determina a maneira como serão coletados os dados, com métodos e instrumentos de pesquisa associados, e a segunda relacionando-se com o objetivo da pesquisa e sua subsequente apresentação dos dados, ou seja, se assumirá uma forma qualitativa ou quantitativa. (BEUREN, 2000).

Portanto, pela tipologia sugerida, esta primeira fase da pesquisa é bibliográfica, quanto ao procedimento, que se caracteriza pela recolha de teoria já formulada e referenciada em fontes secundárias, como livros ou revistas relevantes, e dedicados aos temas abordados, que são: motivações e estratégia de internacionalização; marketing empresarial, marketing internacional e planejamento de marketing; agronegócio e cadeia de valor.

3.2 2ª FASE: O SETOR DE FLORICULTURA CEARENSE

Com o enquadramento proporcionado pelo referencial teórico, a segunda fase da pesquisa visou a realização do primeiro objetivo específico, que é “descrever a floricultura cearense e as bases do seu sucesso”. Esta fase da pesquisa toma o caráter de uma pesquisa descritiva quanto aos seus objetivos, documental e histórica quanto aos procedimentos, e qualitativa quanto à abordagem. Tal é assim, pois o que se pretendia nesta fase era descrever o atual estado do setor, ou seja, responder à questão “como”, e para tal se recorreu

essencialmente a fontes secundárias, como documentos e relatórios de instituições ligadas ao setor, pois foi com base nestes dados que foi analisada a validade do primeiro pressuposto da pesquisa, “existiram vários fatores que contribuíram para os crescimento do comércio do internacional da floricultura cearense.”;

A pesquisa documental torna-se apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno. Na pesquisa documental, três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise. A análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar; validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação (GODOY, 1995).

No que diz respeito ao objetivo da pesquisa, esta fase da pesquisa associou dois tipos de pesquisa qualitativa. A de campo, que explora particularmente a técnica de observação e entrevistas, devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema; e a pesquisa documental, que explora a análise de conteúdo e análise histórica (RICHARDSON, 2002).

Como tal, a coleta de dados da pesquisa documental e histórica foi precedida de uma observação direta intensiva, através de entrevista pessoal, na qual foram iniciados os primeiros contatos diretos com participantes do setor, através de entrevista pessoal não estruturada e não disfarçada, uma vez que se tratava de uma primeira abordagem, mas com um intuito claro, a de obtenção de fonte primárias e secundárias, o qual foi transmitido ao entrevistado (MATTAR, 1999).

Estas entrevistas tiveram o objetivo de obter documentação relevante e informações gerais sobre o setor da floricultura no estado do Ceará, como dados estatísticos e mercadológicos do setor, empresas relevantes para a fase de pesquisa seguinte, arranjo produtivo do setor, no sentido de tornar o mais abrangente possível a descrição do setor, conforme preconizam Lakatos e Marconi (1995).

3.3 3ª FASE: O MARKETING INTERNACIONAL NA FLORICULTURA CEARENSE

Nesta fase a abordagem ao setor foi mais aprofundada e focada já na temática do marketing internacional, na perspectiva individual das empresas e não tanto do setor como um todo.

Como tal, a pesquisa assumiu os contornos de uma pesquisa exploratória quanto aos seus objetivos, uma vez que se tratou de uma primeira abordagem ao propósito de “analisar a

forma como são abordadas as estratégias de marketing internacional pelas empresas de floricultura do estado do Ceará”.

Sendo esta uma primeira abordagem, a mesma pesquisa recorreu exclusivamente a fontes primárias, neste caso, dados coletados em entrevistas estruturadas através de questionário, o qual, no entanto, continha também várias perguntas abertas, colocadas a responsáveis de empresas relevantes na exportação de produtos de floricultura do Ceará.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa assumiu-se como um estudo de casos, que visou o exame detalhado de vários ambientes, de vários sujeitos ou de várias situações em particular, neste caso as estratégias e políticas de marketing de 4 empresas cearenses de floricultura, obedecendo ao propósito fundamental do estudo de casos (como tipo de pesquisa) de analisar intensivamente várias unidades sociais (BEUREN, 2000).

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” certos fenômenos ocorrem; há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e, quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. Tem como técnicas fundamentais de levantamento de dados a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso. Quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, podemos falar de casos múltiplos, como sucedeu nesta fase da pesquisa. (YIN, 2001)

A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que o mesmo tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. É possível dizer que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir num formato de triângulo, e, com outro resultado, beneficiar-se de desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados (SHRAMM, apud YIN, 2001).

Como tal, a coleta dos dados obedeceu a uma observação direta intensiva, através de entrevista pessoal estruturada, a qual seguiu um formulário, compreendendo várias perguntas abertas e fechadas, e não disfarçada nos seus objetivos (LAKATOS; MARCONI, 1995; MATTAR, 1999).

O referido questionário foi constituído por 4 partes:

1. Caracterização da empresa, com o objetivo de levantar aspectos tipicamente corporativos das organizações estudadas, como a sua dimensão, estrutura administrativa, produção, faturamento, no sentido de identificar possíveis relações entre estes aspectos e os resultados das questões seguintes.

2. Relação com fornecedores, como o objetivo de caracterizar as relações da empresa ao montante da cadeia produtiva e possíveis influências nos resultados posteriores.

3. Marketing e internacionalização, no sentido de levantar e caracterizar aspectos estratégicos e operacionais da internacionalização e marketing das empresas estudadas, sejam emergentes ou deliberados.

4. Redes e associativismo, no sentido de levantar as relações formais das empresas estudadas com os seus concorrentes diretos, agregação do setor e expectativas dos entrevistados quanto a essa mesma agregação.

As questões da parte 3 e 4 são as mais relacionadas com o referencial teórico, como descrito no quadro 1, constituindo as partes 1 e 2 de enquadramento e caracterização da empresa, dados que serão relevantes para a pesquisa em questão.

No que diz respeito à amostragem, ou às unidades de estudo escolhidas, esta obedeceu a um critério não-probabilístico, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção das amostras, o que não garante a representatividade da população porque ocorre a escolha deliberada dos elementos da amostra. Essa amostragem não-probabilística apresenta-se através dos seguintes tipos: por acessibilidade ou conveniência que consiste na obtenção dos elementos a que o pesquisador tem maior facilidade de acesso; por tipicidade ou intencional que consiste em selecionar amostras com base em informações disponíveis e que sejam consideradas representativas da população (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Como tal, os elementos selecionados para estudo foram determinados pela sua relevância e a acessibilidade, cujas identidades foram obtidas na fase de pesquisa anterior, junto da Secretaria Estadual de Agricultura e Pecuária (SEAGRI), sendo inicialmente realizado um contato telefônico preliminar, no sentido de identificar o respondente mais indicado para o questionário e a sua disponibilidade para a realização da entrevista, a qual, em

caso positivo de disponibilidade, decorreu passados poucos dias nas instalações da própria empresa.

Após coletados os dados, os mesmos foram relatados e analisados de forma individual para cada caso, ou seja, cada uma das 4 empresas de floricultura exportadoras, com a narração extensiva do resultado das observações, tendo sido os resultados obtidos destes mesmos casos posteriormente cruzados, no sentido de detetar situações comuns e indicadores de um comportamento generalizado, bem como fatores divergentes e seus motivos (YIN, 2001).

Este cruzamento de dados, em conjunto com os dados obtidos na fase anterior da pesquisa, permitiu obter conclusões acerca das estratégias e políticas de marketing internacional do setor, e conseqüentemente alcançar o objetivo principal da pesquisa.

QUESTÕES	REFERENCIAL TEÓRICO
15	- Marketing internacional: marketing-mix.
16	- Marketing internacional: comunicação.
17	- Marketing internacional: distribuição; - Floricultura: análise de <i>Filière</i> , cadeia de valor e suprimento.
18	- Marketing internacional: estratégias de marketing internacional.
19	- Internacionalização: delineação e opções de estratégias internacionais; - Marketing internacional: estratégias de marketing internacional, comunicação.
20	- Internacionalização: fases e tipos de internacionalização; - Marketing Internacional: distribuição.
21, 22	- Internacionalização: motivações para a internacionalização, tipologia de Johanson e Mattsson, outros modelos alternativos.
23, 24	- Internacionalização: teorias e pressupostos da internacionalização, fases e tipos de internacionalização, estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: estratégias de marketing internacional
25	- Internacionalização: estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: marketing-mix internacional.
26	- Marketing internacional: produto; - Floricultura: flores e plantas ornamentais.
27	- Marketing Internacional: estratégias de marketing internacional, produto; - Floricultura: <i>Commodity System Approach</i> , análise de <i>Filière</i> .
28	- Marketing internacional: preço.
29	- Marketing internacional: estratégias de marketing internacional.

Quadro 3 - Relação do questionário com o referencial teórico

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

QUESTÕES	REFERENCIAL TEÓRICO
30	- Internacionalização: fases e tipos de internacionalização, estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: distribuição; - Floricultura: análise de <i>Filière</i> , cadeia de valor e suprimento.
31, 32	- Marketing internacional: preço, distribuição;
33, 34	-Internacionalização: fases e tipos de internacionalização, estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: estratégias de marketing internacional, comunicação.
35	-Internacionalização: fases e tipos de internacionalização, estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: estratégias de marketing internacional, distribuição.
36, 37	- Marketing internacional: estratégias de marketing internacional, marketing mix;
38	- Internacionalização: estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: estratégias de marketing internacional.
39	- Marketing internacional: comunicação.
40	- Internacionalização: fases e tipos de internacionalização, estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: estratégias de marketing internacional.
41	- Internacionalização: fases e tipos de internacionalização, estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: análise diagnóstica.
42	- Internacionalização: estratégia na internacionalização; - Marketing internacional: estratégias de marketing internacional.

Quadro 3 (cont.) - Relação do questionário com o referencial teórico

Fonte: elaborado pelo autor (2006).

4 ESTUDOS DE CASO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL EM EMPRESAS DE FLORICULTURA DO CEARÁ

Este capítulo consiste no relatório do dados obtidos, tanto no levantamento efetuado junto das instituições governamentais, na qual se descreve a evolução recente e estado atual do setor, com a identificação dos fatores motivadores do sucesso do setor no comércio internacional, bem como do estudo de caso a 4 empresas do setor. A partir do cruzamento destes últimos dados, é possível delinear quais são as atuais estratégias e táticas de marketing nas empresas de floricultura do Ceará para o mercado internacional e perspectivar orientações futuras.

4.1 A FLORICULTURA NO CEARÁ E SUA INTERNACIONALIZAÇÃO

Após uma breve introdução do negócio da floricultura no referencial teórico, como atividade produtiva e econômica numa perspectiva nacional, nesta seção serão descritos os resultados da pesquisa e entrevistas com as instituições que têm relação com o setor, com destaque para a Secretaria Estadual de Agricultura e Pecuária (SEAGRI). Estes resultados revelam os vários aspectos característicos do Ceará e do seu setor de floricultura, que agregados e interligados, conforme se demonstrará aplicando o modelo “Diamante”, sugerido por Porter (1993), contribuíram para que atualmente a floricultura e exportação dos seus produtos seja um negócio de sucesso no estado. sejam geográficos ou econômicos, tenham sido consequência de estratégias deliberadas ou emergentes.

4.1.1 Dados Geográficos

Um fator que favoreceu o surgimento do estado do Ceará como origem de grande parte das exportações de produtos de floricultura deriva da sua situação central em termos geográficos em relação aos seus mercados de destinos, como tempos de deslocação por via aérea para quatro continentes diferentes, inferiores a 7 horas, sendo também inferior a 1 semana quando o transporte é efetuado por via marítima para qualquer um desses continentes.

CIDADE / CONTINENTE	TEMPO AÉREO	TEMPO MARÍTIMO
Lisboa / Europa	6h 30min	6,19 dias
Miami / América do Norte	6h 30min	4,56 dias
Abidjan / África	6h 30min	3,10 dias
Buenos Aires / América do Sul	4h	4,35 dias

Quadro 4 - Tempos deslocação a partir de Fortaleza

Fonte: Infraero e Porto do Pecém, 2006.

Outro fator relacionado com características geo-físicas do Ceará que favorece a produção de produtos de floricultura e seu conseqüente disponibilidade relaciona-se com o clima e características morfológicas dos terrenos, com inúmeras serras e microclimas, como demonstrado no Quadro 5, no qual são descritas a temperatura, altitude e umidade relativa do ar dos vários agropolos do estado do Ceará, cujos valores contribuem para a existência de uma grande diversidade e facilidade de produção de flores, adicionando-se a estes fatores um solo fértil, que permite a existência de mais ciclos produtivos durante um ano, onde o sol brilha mais de 3.000 horas (Seagri, 2006).

AGROPOLOS	TEMPERATURA (°C)			ALTITUDE (m)	UMIDADE RELATIVA AR (%)
	Mín	med	max		
Metropolitano					
- Litoral	22	26	35	100	73 – 85
- Serra de Baturité	16	22	31	800	60 – 95
Ibiapaba	16	22	31	900	45 - 95
Cariri	20	25	31	800	49 – 80
Baixo Jaguaribe	21	27	35	200	40 - 75

Quadro 5 - Características climáticas dos agropolos do Ceará

Fonte: Seagri, 2006.

Em entrevista pessoal com responsável da SEAGRI, foi salientado que, como não existem restrições técnicas para o cultivo de plantas ornamentais e flores, o clima, com sol abundante e temperaturas amenas nas regiões de serra, eleva a produtividade local a valores mais altos que em países onde estão situados outros tradicionais produtores como: Equador e Colômbia.

4.1.2 Dados Genéricos do Setor

Um fator que revela diretamente o aumento de produção está relacionado com o aumento da área produtiva destinada a floricultura no estado, que em 1999 era apenas de 19 ha, e que desde esse ano tem verificado um crescimento sustentado até os atuais 260 ha, como descrito na Tabela 3, o que representa um crescimento superior a 1200%.

Tabela 3 - Evolução da área para produção de floricultura

ANO	ÁREA (ha)	EVOL.
1999	19	-
2000	35	84%
2001	52	49%
2002	105	102%
2003	127	21%
2004	160	26%
2005	214	34%
2006	260	21%

Fonte: Seagri, 2006.

De acordo com os dados evidenciados na Tabela 4, constata-se que a evolução das quantidades exportadas é ainda maior que a evolução da área produtiva, pois verificou um aumento também regular desde 2001, mas por sua vez correspondente a 3316%, o que para além de um aumento de produtividade, indica de igual modo um aumento do peso das exportações sobre a produção.

Tabela 4 - Evolução das quantidades exportadas

ANO	QUANT. (ton)	EVOL.
2001	131,00	-
2002	442,00	237%
2003	1000,00	126%
2004	2100,00	110%
2005	3000,00	43%
2006	4474,81	49%

Fonte: Seagri, 2006.

Os países de destino das exportações, tal como ilustrado no Gráfico 1, são principalmente países europeus, com exceção dos Estados Unidos, com destaque para a Holanda que absorve cerca de 62% das exportações de flores cearenses, sendo importante salientar que este país é o maior exportador de flores a nível mundial. O peso de Portugal nas exportações também é significativo, sendo este o país europeu mais próximo

geograficamente, mas igualmente com reconhecidas afinidades históricas e culturais com o Brasil e o estado do Ceará.

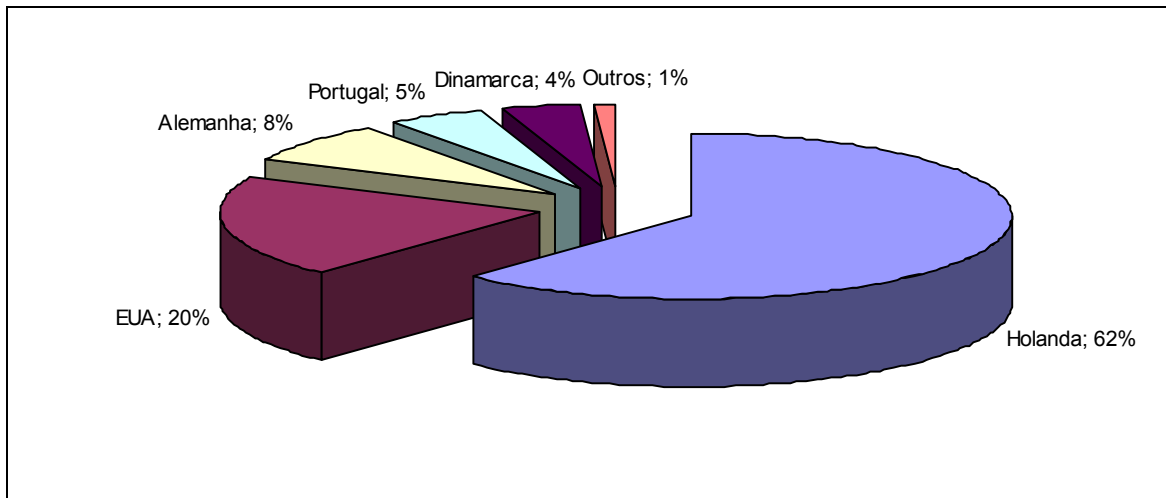


Gráfico 1 – Participação dos países de destino das exportações

Fonte: Seagri, 2006.

4.1.3 Produtos

Relativamente aos tipos de produtos, num contexto de exportação e comércio internacional, os produtos que são considerados de floricultura pelos códigos de Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) das pautas alfandegárias são relacionados no Quadro 6, sendo que neste mesmo quadro são destacados quais destes produtos são considerados relevantes para o presente trabalho.

Conforme descrito no Quadro 6, existem 17 variedades de produtos de floricultura considerados para efeitos de exportação, no entanto, e apesar de 30% da área de produção ser destinada à plantação de bulbos, que também é um produto de floricultura, os considerados relevantes para a pesquisa são apenas 4 itens desta lista, destacados em negrito, tendo em conta a sua semelhança e agregação na produção.

06011000 -bulbos, tubérculos, rizomas, etc. em repouso vegetativo
06012000 - bulbos, tubérculos, etc. em veget. em flor, muda de chicória
06021000 - estacas não enraizadas e enxertos
06022000 – árvores ,arbustos e silvados, de frutos comestíveis
06024000 – roseiras, enxertadas ou nao
06029021 - mudas de orquídeas
06029029 - mudas de outras plantas ornamentais
06029081 - mudas de cana-de-açúcar
06029082 - mudas de videira
06029089 - mudas de outras plantas
06029090 -outras plantas vivas
06031000 - flores e seus botões, frescos, cortados p/ buquês, etc
06039000 - flores e seus botões, secos, etc. cortados p/ buquês, etc
06041000 -musgos e líquens, p/ buquês ou ornamentação
06049100 - folhagem, folhas, ramos de plantas, frescos, p/ buquês, etc.
06049900 – folhagem, folhas, ramos de plantas, secos, etc. p/ buquês, etc

Quadro 6 - Códigos NCM

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2006.

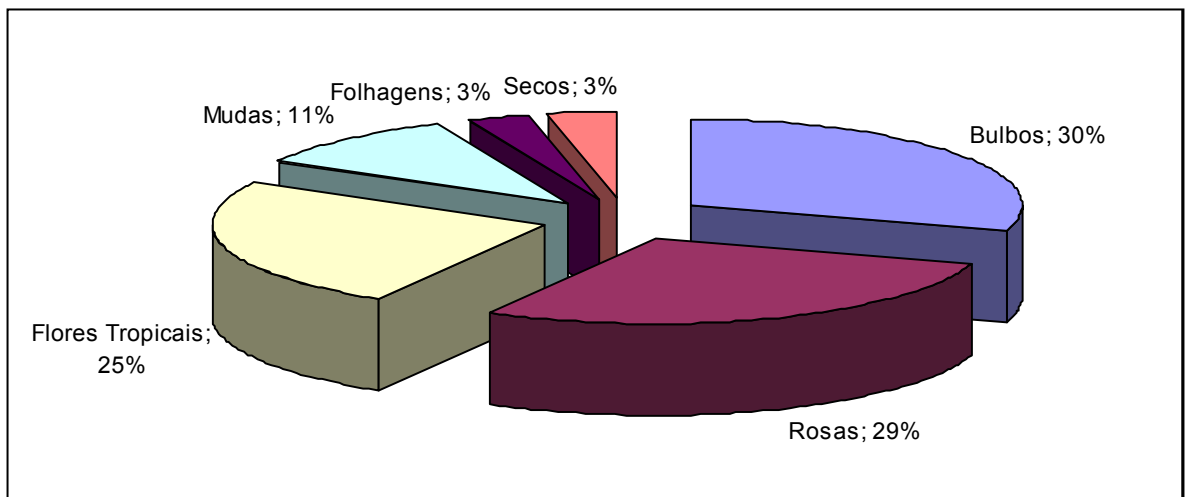


Gráfico 2 – Distribuição da área por produto

Fonte: Seagri, 2006

Contudo, os produtos são categorizados de forma distinta pela instituição governamental do estado responsável pelo setor, o que é seguido pelas empresas do setor, como discriminado no quadro seguinte.

TIPOS	EXEMPLOS DE ESPÉCIES
Rosas	<i>Akito, Avalanche, Dolce Vita, King's Pride, Neva Zembla, Tweety, Passion;</i>
Flores Temperadas	<i>Aster, Gypsophila, Solidago, Crisântemos, Girassol, Amarilis, Gerbera, Caladium, Lisianthus;</i>
Flores Tropicais	<i>Alpinia, Ananás, Costus, Heliconia, Anthurium, Lipsitck, Ricinus, Shampoo, Renealmia;</i>
Folhagens	<i>Anthurium, Areca, Copernicia, Junco, Dracaenas, Monstera, Pandanus; Cyca;</i>

Quadro 7 - Divisão de flores e plantas frescas produzidas no Ceará.

Fonte: Seagri, 2006.

Como aspecto importante de salientar, as rosas são produtos desenvolvidos por empresas internacionais denominadas de “*breeders*” (em tradução literal: “criadores”), que desenvolvem e criam novos tipos de rosas, atribuindo aos seus novos produtos nomes que acabam por ser marcas registradas, tendo os produtores que pagar *royalties* pela produção e comercialização das rosas ao seus respectivos *breeders*. As rosas têm um peso de 18% sobre o total de flores frescas e cortadas exportadas, embora no que diga respeito a área de produção, é o produto que tem a maior parte.

As flores temperadas, tal como o nome indica, são produtos originários de regiões fora dos trópicos, no entanto, devido as certas características geográficas do Ceará a sua produção é viável localmente, embora seja o produto com menos peso nas exportações.

A flores tropicais são produtos originários da região e cuja produção é a mais fácil, uma vez que é um produto adequado por natureza às características da região, pelo que se torna o tipo de flor que necessita de menor investimento e esforço para sua produção. Considerando estes aspectos, este é o produto com o maior peso nas exportações, com mais de metade de participação, conforme o Gráfico 3.

As folhagens caracterizam-se como um produto mais simples, por vezes complementar aos restantes, mas que mesmo assim tem um peso relevante no total das exportações, como se comprova por meio do Gráfico 3

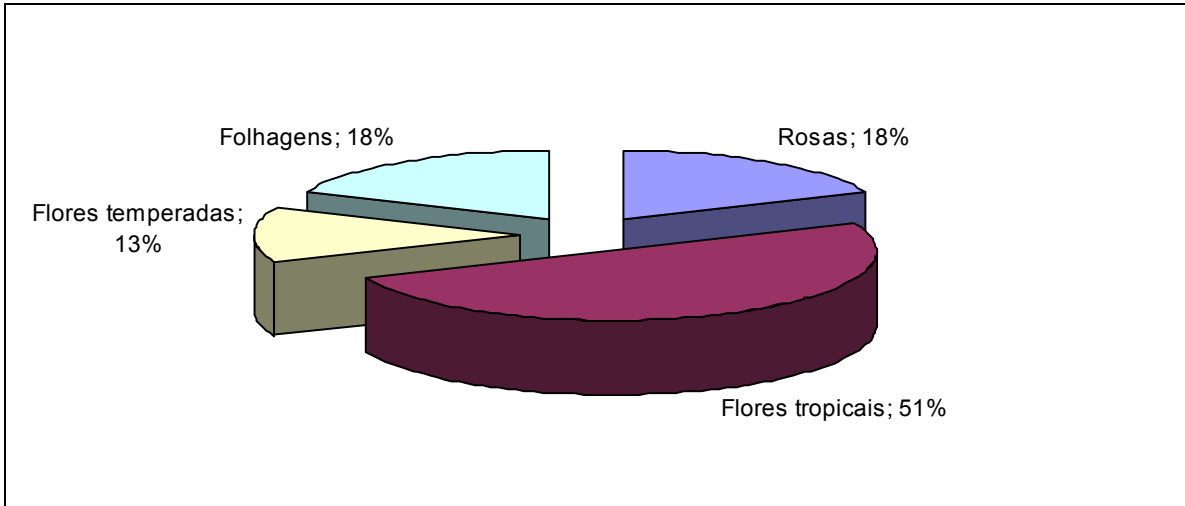


Gráfico 3 – Participação das exportações por tipo de flor

Fonte: Seagri, 2006.

4.1.4 Cadeia Produtiva e *Filière*

Pela metodologia apresentada no referencial teórico, na seção análise de *filière* e cadeia de valor para representação de uma cadeia produtiva, no presente caso são descritos e relacionados os vários intervenientes da cadeia produtiva da floricultura no estado do Ceará num contexto de exportação, em que fica claro a abrangência de relação dos produtores, que comercializam diretamente com atacadistas, varejistas e também com clientes finais, sendo também o produtor quem exporta diretamente para o atacadista ou distribuidor dos produtos nos mercados estrangeiros.

Como *filières* auxiliares, destacam-se os fornecedores de insumos, que não estão relacionados diretamente com a transformação do produto intrínseco, mas com relevância para a produção e distribuição, como por exemplo fornecedores de plásticos para estufas ou caixas para transporte e/ou armazenamento. No caso das exportações, as empresas de transporte aéreas e marítimas, bem como despachantes alfandegários, acabam por ter influência na cadeia produtiva, podendo ser determinantes no estado e condições em que o produto chega ao final da cadeia.

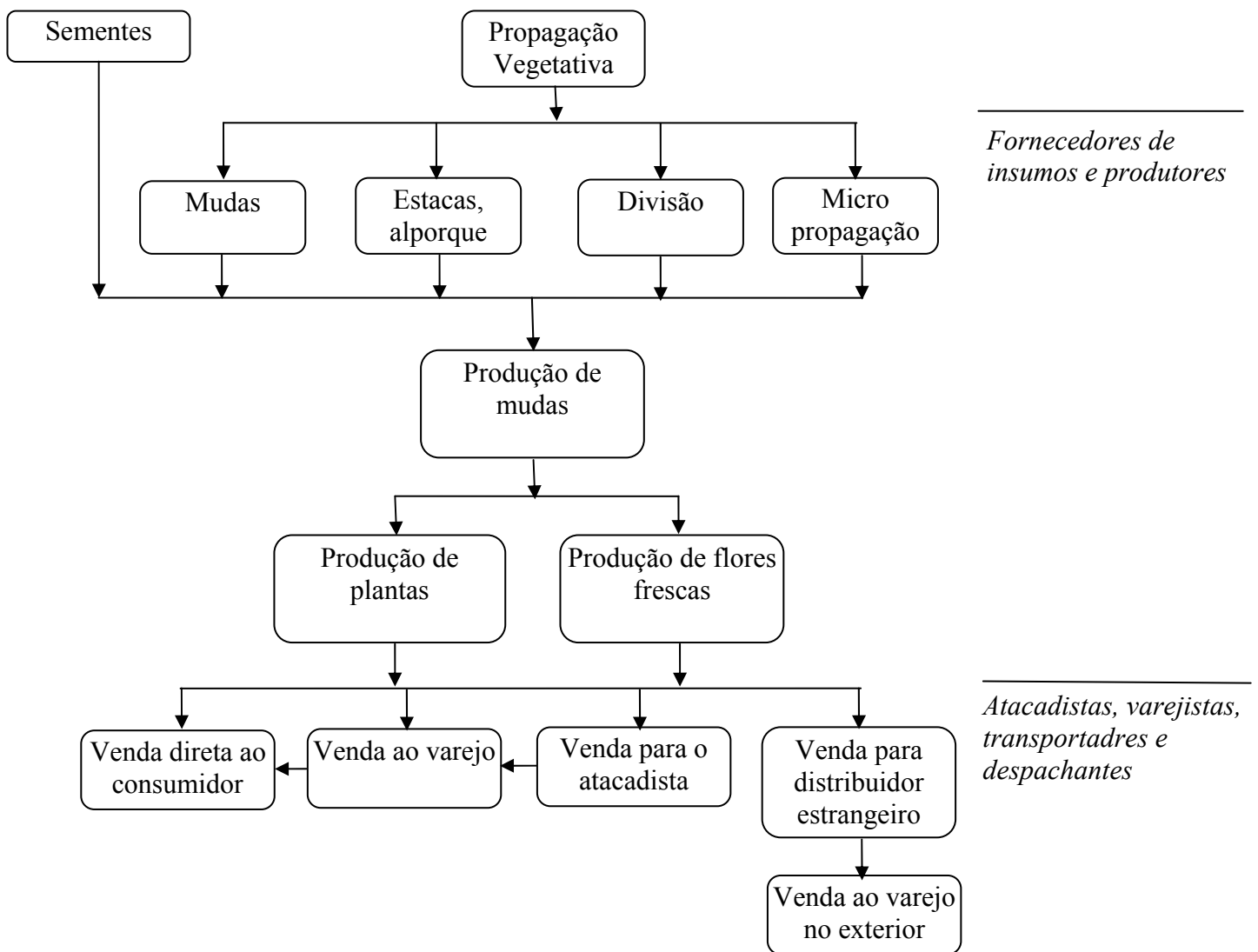


Figura 10 - Cadeia produtiva da floricultura no Ceará

Fonte: elaborado pelo autor a partir de entrevista pessoal na SEAGRI, 2006.

4.1.5 Apoio institucional

Um fator que poderá ter sido significativo para o crescimento do setor no Ceará relaciona-se com as inúmeras iniciativas e atitude pró-ativa do governo do estado e respectiva secretaria ligada ao setor, a SEAGRI.

O primeiro passo dado pelo governo com vista ao incremento do setor consistiu na criação do Programa de Desenvolvimento do Agronegócio da Floricultura do Ceará, e conseqüentemente a criação da Gerência de Floricultura, formada por uma equipe de 10 pessoas e vinculada à Secretaria.

A gerência de flores pretende fazer a intermediação de parcerias entre organizações públicas e privadas que trabalham na cadeia produtiva da floricultura e os diversos produtores atuantes no estado, estimulando a organização de uma ampla rede de instituições e produtores que atuam no setor da floricultura, em que o pequeno produtor é priorizado no atendimento técnico e na capacitação gerencial e o grande produtor no trabalho de articulação, facilitando, assim, o acesso a infraestrutura adequada e aos mercados desenvolvidos.

Foi também intenção criar uma organização mais estruturada do setor, que gerasse emprego e renda, e também que incrementasse a sua competitividade e participação nos mercados brasileiro e internacional, bem como ampliar a área de plantio de flores e plantas ornamentais e gerar divisas para empresas, atendendo de forma diferenciada o pequeno, o médio e o grande produtor.

Segundo a SEAGRI, em entrevista pessoal, o programa buscou envolver grandes, médios e pequenos produtores para o adensamento da cadeia produtiva, de forma a gerar impactos positivos na economia cearense, contribuindo para a redução da pobreza local, o desenvolvimento de novas tecnologias de cultivo e manipulação na fase pós-colheita, além da geração de uma cultura de negócios nos floricultores.

A SEAGRI, através da gerência de flores, criou um rede de parcerias no intuito de articular o suprimento de demandas específicas dos produtores em relação aos agentes financiadores, às instituições de pesquisa, aos centros de capacitação e às entidades públicas da administração direta, local e federal, que trabalham com o mercado exportador. O seu orçamento anual é da ordem de R\$ 1,5 milhões, financiado por cinco instituições conveniadas:

- Secretaria da Agricultura e Pecuária do Ceará (SEAGRI), coordenadora do projeto;
- Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT);
- Agência de Promoção das Exportações do Brasil (APEX) vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICE);
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Como alguns parceiros adicionais ao projeto apresentados pela gerência de flores, surgem o Banco do Nordeste, Banco do Brasil, Universidade Federal do Ceará (UFC), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Instituto Centro de Ensino Tecnológico (ENTEC), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Ceará (SEBRAE – CE) e Instituto Agropolos do Ceará.

Segundo a Seagri, existem também outras iniciativas genéricas levadas a cabo pela gerência de flores, e que consideram estar também por trás do sucesso do projeto, que são:

- Solicitação de assistência técnica especializada e consultorias internacionais;
- Apoio ao desenvolvimento tecnológico e científico;
- Promoção comercial com a participação em eventos internacionais e outras iniciativas de comunicação institucional, como a criação de logomarcas e folhetos informativos;
- Capacitação de produtores, técnicos e estudantes;
- Atração de novas empresas de produção e fornecedoras de insumos e serviços.

Como balanço atual do projeto, a gerência de flores apresentou na entrevista pessoal alguns resultados alcançados pelo setor, uns quantitativos e mais tangíveis, relacionados diretamente com aspectos produtivos e econômicos do setor, e outros de natureza qualitativa e com um foco sócio-cultural, que em conjunto representam para a SEAGRI o alcance dos objetivos a que se propôs. Eles são:

- Vice-liderança na exportação de flores, plantas, folhagens e bulbos do Brasil;
- Liderança na exportação de rosas no Brasil;
- Liderança na exportação de flores tropicais no Brasil;
- Inovação através da articulação da cadeia produtiva promovida pelo poder público, indo além do papel tradicional e paternalista desempenhado pelo estado no setor agrícola, altamente baseado em crédito e produção subsidiados;
- Maior grupo de pesquisadores envolvidos com a floricultura;
- Aumento da auto-estima e identidade dos pequenos produtores, principalmente com o rompimento de antigas práticas clientelísticas;
- Rompimento com o estereótipo do Ceará, de redução à imagem da caatinga, mostrando a grande diversidade de ecossistemas e grupos sociais.

4.1.6 Outros fatores

O Ceará, entre 1991 e 2000, teve um surto de desenvolvimento, tornando-se o segundo estado de maior vigor econômico da região nordeste e alcançando o segundo maior incremento no IDH entre todos os estados brasileiros. Em 54.5% dos municípios cearenses, mais da metade da população ainda vive na zona rural, sendo o setor agrícola de grande importância para o desenvolvimento econômico e social do estado, apesar de grande parte do território se encontrar no semi-árido (IBGE, 2006).

Existem também vários aspectos infra-estruturais do estado que podem ser considerados positivos, tais como a existência de um aeroporto internacional, o qual tem um terminal refrigerado destinado exclusivamente para a exportação de flores; um porto de águas profundas situado no Pecém, cujo terminal *off-shore* permite o embarque e desembarque de navios até 150.000 toneladas; uma malha viária de 7.000 km de estradas, que permitem um eficaz transporte dos produtos desde as áreas produtivas até ao aeroporto ou porto; um sistema modelo de interligação de bacias e abastecimento de água e uma rede de energia elétrica, parques eólicos e gasodutos (SEAGRI, 2006).

Ao mesmo tempo, o plantio de flores é menos predatório para o meio ambiente do que culturas tradicionais locais, como a cana-de-açúcar, ainda mais pela preocupação com o desenvolvimento de produtos orgânicos. O programa tem uma política de desenvolvimento de novas espécies e de manutenção da biodiversidade. Com o uso de matrizes adequadas e registradas é fundamental para o acesso a mercados importadores, o programa apóia o desenvolvimento de espécies registradas nativas. Um exemplo de interação entre pequenos e grandes produtores, é que os primeiros podem identificar novas espécies, isolá-las para acentuar as características e, com o apoio de grandes empresas, promover o registro de espécies nativas do Brasil.

4.1.7 Aplicação Modelo “Diamante” de Porter

Tal como apresentado no referencial teórico, no item da teoria das vantagens competitivas das nações, Porter (1993) considera que a criação de vantagens competitivas para que um determinado *cluster* de uma determinada região enverede pela internacionalização pode ser esquematizado em um modelo, que o autor denominou de “diamante”, o qual se aplica ao setor de floricultura do Ceará, conforme o Quadro 8.

Na análise ao referido quadro, depreende-se que as “pontas” do diamante que contribuíram em maior parte para o sucesso comercial da floricultura cearense nos mercados exteriores são as relacionadas com as condições de fatores e condições de demanda, principalmente a primeira, no qual fatores não diretamente relacionados com setor, mas característicos do espaço geo-econômico onde se integra, potencializam claramente as probabilidades da escolha de uma estratégia rumo à internacionalização. Torna-se também importante salientar que um fator considerado por Porter como meramente influenciador, e não como uma “ponta” do diamante, que é o apoio e políticas governamentais, no *cluster* em questão revela-se bastante atuante e provavelmente determinante na criação das vantagens

competitivas, que levaram a que o Ceará tenha alcançado a atual posição de grande exportador de flores e plantas ornamentais.

PONTAS DO DIAMANTE	FATORES REAIS
Acaso	<ul style="list-style-type: none"> - Conjuntura favorável à exportações, com saldo positivo constante da balança comercial do Brasil; - Crescimento econômico do estado do Ceará; - Estado com grande fluxo de turistas estrangeiros.
Estratégia, Estrutura e Rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente opção pela internacionalização por parte das empresas do setor; - Reduzidas inibições a novos entrantes.
Condições dos fatores	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos geográficos e climatéricos (relativa proximidade aos mercados de destino, temperaturas e morfologia geológica favoráveis, terreno fértil); - Existência de infraestruturas adequadas para eficiência da cadeia produtiva e de distribuição.
Condições de Demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da procura espontânea de mercados exteriores, principalmente em função do exotismo e especificidade de algumas espécies, associado à grande produção de outras, como as rosas; - Produção suficiente para suprimento de mercados internos; - Aumento de produção deliberadamente destinada à demanda externa.
Indústria Correlata e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de aviação com voos diários para a Europa.
Governo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio Institucional da secretaria estadual do setor, com a criação de parceria com outras instituições públicas;

Quadro 8 - Aplicação modelo "diamante" de Porter.

Fonte: elaborado pelo autor (2006), adaptado de Porter, 1993.

Após a descrição do setor de floricultura cearense e a identificação dos fatores que contribuíram para o seu sucesso, os itens seguintes consistem no relato dos dados levantados através dos estudos de caso, dado que revelam a forma como se processou a internacionalização das empresas estudadas e como as mesmas trabalham o marketing internacional. Os nomes reais das empresas são mantidos em sigilo, sendo substituídos pelo nome de um dos seus produtos.

4.2 EMPRESA “AKITO”

4.2.1 Caracterização da empresa

Esta é uma empresa administrada por elementos da família proprietária, que é oriunda do Rio Grande do Sul, mas estabelecida há vários anos no Ceará. Os proprietários estão no negócio da floricultura porque já era um negócio antigo da família e considerando as condições propícias existentes no Ceará para a floricultura, optaram por retomar este negócio.

O tipo de flor que a empresa produz e comercializa são rosas, de vários *breeders*, sendo a opção por este tipo de produto também justificada pelo negócio antigo de família, o que se dedicava à produção e comercialização de rosas. Entre os seus produtos, os que vendem em maior quantidade são as rosas de cor vermelha, embora as coloridas sejam mais lucrativas.

A empresa tem cerca de 110 funcionários nos seus quadros e um faturamento anual entre os 1,5 e 2,0 milhões de reais.

4.2.2 Relação com fornecedores

O responsável pela empresa não considera que a generalidade dos insumos sejam fáceis de encontrar, pelo menos em termos de proximidade geográfica, uma vez que os mesmos vêm na sua totalidade de fora do estado do Ceará, alguns inclusive do exterior do Brasil. Isto leva a alguma fidelidade e relativa dependência em relação aos fornecedores, uma vez que não existe um grande leque de opções locais.

Os principais critérios de escolha dos fornecedores para esta empresa são o preço e qualidade dos seus produtos.

Em regra geral os fornecedores não prestam assistência técnica.

4.2.3 Marketing e internacionalização

A empresa não elabora um plano de marketing anual, no entanto realiza várias ações de comunicação, como: participação em feiras e eventos; construção de página na Internet; patrocínios e comunicação “boca-a-boca”.

Os seus clientes diretos são atacadistas, varejistas e decoradores, realizando também vendas pontuais a clientes finais.

Esta empresa tem clientes estrangeiros, exportando para Portugal, Chile e Alemanha. No entanto, estas vendas representam apenas 1% do seu faturamento total.

As exportações começaram através de uma oportunidade casual, em que compradores estrangeiros procuraram a empresa para que esta lhes vendesse os seus produtos. A empresa considerou esta uma oportunidade a aproveitar, considerando que é “sempre bom exportar e internacionalizar a empresa” (*sic*).

Os produtos que a empresa mais comercializa para o estrangeiro são aqueles que são considerados como de topo na sua linha de produtos, como é o caso das rosas coloridas, embora não realize nenhuma alteração específica no produto para o cliente estrangeiro.

A empresa constrói o seu preço de venda através da aplicação de uma margem percentual sobre o seu custo, não sendo diferente para o cliente estrangeiro, considerando apenas a conversão cambial. O *incoterm* mais usado é o FOB, sendo o pagamento à vista e através de transferência bancária.

O responsável comercial da empresa já se deslocou a um dos mercados estrangeiros por motivos de negócios, designadamente Portugal, mas não tem qualquer investimento no exterior relacionado com a floricultura;

A empresa considera que os aspectos que o cliente estrangeiro mais valoriza são: a qualidade, a variedade e o preço. Quanto às diferenças entre o cliente estrangeiro e o nacional, a que ressalta, na sua opinião, é uma maior exigência na qualidade dos produtos. Na sua opinião também não existe nenhuma nacionalidade em que o cliente estrangeiro seja mais fácil de trabalhar. O banco de dados relativos aos clientes estrangeiros apenas integra informações cadastrais básicas, como nome, endereço ou faturamento;

A empresa planeja expandir ou modificar o seu tipo de presença nos mercados estrangeiros, embora ainda esteja estudando como o fará. No entanto, a internacionalização não tem ido ao encontro dos objetivos esperados, pois os valores das vendas têm sido baixos e considera a atual conjuntura negativa, face a uma sobrevalorização do Real.

4.2.4 Redes e Associativismo

A empresa não faz parte de alguma associação, alegando que o mesmo acontece por não estarem interessados.

4.3 EMPRESA “PASSION”

4.3.1 Descrição da empresa

Esta empresa é também produtora de rosas, integrando um grupo empresarial presente em outros estados do Brasil, como Minas Gerais e Rio Grande do Sul, de onde é originário. A floricultura já é um negócio antigo de família, no entanto, a sua presença no Ceará deve-se a um convite do órgão governamental responsável e de um concorrente direto;

O tipo de flor que produz e comercializa são rosas de corte, tendo optado por este mesmo produto devido à experiência de demanda dos anos anteriores, ao valor de mercado do produto e à sua lucratividade. As rosas vermelhas são as que vende em maior quantidade, alegando também que são as mais lucrativas.

A empresa tem cerca de 300 funcionários e um faturamento anual em torno de 3 milhões de reais.

4.3.2 Relação com fornecedores

No que diz respeito a fornecedores, o respondente afirmou que os insumos necessários são encontrados com facilidade, tendo geralmente apenas 1 fornecedor para cada tipo de insumo. Os critérios de escolha destes mesmos fornecedores passam pelos preços e qualidade dos seus produtos. Em regra geral os fornecedores não indicam a maneira correta de lidar com os produtos ou prestam outro tipo de assistência técnica.

4.3.3 Marketing e internacionalização

A empresa não elabora um plano anual de marketing, mas no entanto realiza várias ações de comunicação, tais como presença em feiras e eventos do setor, construiu um *site* na internet, distribui cartões de visita e folhetos relativos à empresa e seus produtos.

Os seus clientes são essencialmente atacadistas, sendo que alguns deles estão localizados no estrangeiro, nomeadamente em Portugal, Espanha, Holanda, Rússia e Estados Unidos, representando as vendas as estes clientes cerca de 40% do faturamento da empresa.

No caso desta empresa, as vendas para o exterior surgiram de uma intenção deliberada, motivada pelo aumento da procura, pelos vários contatos no exterior e pela noção de que estes mercados seriam mais lucrativos. Como tal, as medidas que a empresa tomou para angariar clientes estrangeiros passaram por procurar contatos comerciais no mercados alvo, marcar presença em feiras nacionais e internacionais do setor, propaganda e internet.

Os tipos de rosa mais vendidos para o exterior são da marca “Ipanema” e “High Society”, que são rosas coloridas e consideradas de topo de linha. Este mesmo produto sofre algumas alterações específicas para o cliente estrangeiro, como uma classificação diferente, uma qualidade superior e embalagem também diferente.

O preço de venda para a generalidade dos clientes é construído através da aplicação de uma margem de lucro sobre o custo, não sendo diferente com os clientes estrangeiros. O *incoterm* mais utilizado é o FOB e a forma de pagamento é a transferência bancária à vista.

O entrevistado conhece pessoalmente três dos seus clientes estrangeiros e já se deslocou por motivos de negócios aos Estados Unidos, não tendo a empresa, no entanto, qualquer investimento no exterior relacionado com o comércio de flores.

Para o respondente, o que o cliente estrangeiro mais valoriza é a qualidade, a variedade e o preço dos produtos disponíveis, considerando que com estes clientes, comparativamente aos clientes nacionais, existe uma maior preocupação com fatores relacionados com a pontualidade e qualidade. Os clientes estrangeiros mais fáceis de trabalhar são os portugueses, porque “não são tão exigentes” (*sic*). No banco de dados dos clientes constam informações cadastrais básicas, como nome, endereço e e-mail.

A empresa planeja expandir ou modificar a sua presença nos mercados estrangeiros, procurando novos mercados, principalmente através da continuação da participação em feiras internacionais. A internacionalização tem ido ao encontro dos objetivos esperados, embora atualmente a empresa encontre dificuldades pontuais a nível logístico com indisponibilidade de espaço de carga nos voos para os mercados de destino.

4.3.4 Redes e Associativismo

Não faz parte de nenhuma rede ou associação.

4.4 EMPRESA “H. BIHAI”

4.4.1 Descrição da empresa

A 3ª empresa entrevistada também é administrada pela família proprietária, sendo precisamente este o motivo pelo qual está no negócio de produção e comercialização de flores, isto é, já era um negócio antigo de família. Outro motivo apresentado para a continuação no negócio é a facilidade técnica do mesmo.

Os produtos produzidos pela empresa são flores tropicais e folhagens, comercializando estes produtos devido ao fato de serem as espécies mais pedidas pelos compradores e também pela adequação do terreno e do clima do Ceará a este tipo de produto. As helicônias são as flores mais vendidas pela empresa, embora não saibam ao certo quais são as mais lucrativas.

A empresa tem cerca de 40 funcionários e um faturamento anual que gira em torno dos 500.000 reais.

4.4.2 Relação com fornecedores

Na sua relação com os fornecedores, considera que encontra com facilidade o que necessita, não tendo também mais do que um fornecedor para cada tipo de insumo. Os principais critérios de escolha para os atuais fornecedores passam pelo preço e qualidade. E com exceção dos fornecedores de estruturas de irrigação, os restantes fornecedores não indicam a maneira correta de lidar com os produtos ou prestam outro tipo de assistência.

4.4.3 Marketing e internacionalização

A empresa elabora um plano anual de marketing, embora reconheça que muitos dos pressupostos e medidas contidas no mesmo plano acabem por não se efetivarem. As ações de comunicação realizadas em função desse plano consta de: presença em feira e exposições, distribuição de cartões de visita e/ou folhetos, permuta de flores, oferta de brindes a clientes do exterior e o estímulo da comunicação “boca-a-boca” através de clientes e conhecidos.

Os clientes da empresa são varejistas e clientes finais, incluindo a prestação de serviço de decoração em eventos. A empresa tem clientes no estrangeiro, em países como Portugal, Holanda e Cabo Verde, os quais representam 20% das suas vendas totais.

Estas relações comerciais surgiram a partir de uma oportunidade casual, promovida pelo entidade governamental ligada ao setor, a gerência de flores da SEAGRI, a qual possibilitou o encontro com compradores estrangeiros interessados em flores tropicais, sendo a empresa uma das poucas com capacidade produtiva para satisfazer o pedido dos compradores. Esta foi considerada a partida uma boa oportunidade, tendo em conta que um aumento da demanda se refletiria em um aumento das vendas e também seria uma alternativa ao mercado interno, que se encontra um pouco limitado.

A exemplo do que acontece para o mercado interno, os produtos mais vendidos para o estrangeiro são as flores tropicais, com destaque para as helicôneas. São feitas algumas alterações ao produto destinado ao cliente estrangeiro, como a padronização das quantidades e embalagens, bem como o envio de buquês já preparados e com uma embalagem distinta.

A empresa determina o preço de venda dos seus através da aplicação de uma margem percentual de lucro sobre o custo, no entanto, para os mercados estrangeiros o preço é determinado de forma diferente, podendo ser através da participação em leilões em mercados estrangeiros (Holanda), comparação com a concorrência direta e negociação com o comprador. O *incoterm* mais utilizado nas transações internacionais é o FOB, e a forma de pagamento praticada é através de transferência bancária, 30 dias após o embarque dos produtos.

O respondente conhece pessoalmente 3 dos seus clientes estrangeiros, já tendo se deslocado por motivos de negócios a países como Portugal e França. No entanto, a empresa e seus proprietários não têm qualquer investimento no exterior relacionado com o negócio de flores e plantas ornamentais.

Segundo o respondente, os clientes estrangeiros da empresa valorizam mais a qualidade, a variedade e relação pessoal e de confiança que surge no âmbito da relação comercial. A forma como se lida com os clientes estrangeiros é diferenciada, tendo em conta que existe um maior formalismo e o conhecimento do cliente em relação ao produto (flores tropicais) é um pouco reduzido. Os clientes estrangeiros mais fáceis de trabalhar são de Portugal, por causa da língua e por apresentarem menores exigências negociais.

O banco de dados da empresa relativo aos seus clientes estrangeiros não constam informações para além de dados cadastrais básicos.

A internacionalização tem ido ao encontro dos objetivos esperados, pelo que a empresa planeja expandir a sua presença para outros mercados para além dos atuais, apostando para isso na diferenciação através da sua certificação de qualidade de produção, o

que poderá vir a ser uma vantagem competitiva e determinante para o sucesso nos mercados estrangeiros.

4.4.4 Redes e Associativismo

A empresa não faz parte de nenhuma rede ou associação, pois embora desejasse que existissem, considera que não existe um espírito de associativismo no setor, em função da grande concorrência.

4.5 EMPRESA “ANANAS”

4.5.1 Descrição da empresa

Esta empresa é também familiar, em que a proprietária já tinha atividades no agronegócio, no entanto, não relacionadas com a floricultura, optando pelo atual negócio em virtude do valor de mercado do produto, encorajada por um neto, ele próprio empresário de floricultura, que detinha contatos para exportação.

A empresa inicialmente produziu e comercializou helicônias e abacaxis (ou ananás) ornamentais, que são flores tropicais, contudo, face ao retorno abaixo do esperado por parte das helicôneas, especializou-se somente na produção de abacaxis ornamentais, que apresentam uma melhor lucratividade.

A empresa tem cerca de 27 funcionários e um faturamento anual em torno de 350.000 reais.

4.5.2 Relação com fornecedores

A empresa considera que encontra com facilidade os produtos que necessita, tendo apenas 1 fornecedor para cada um dos insumos. Os critérios de escolha são a qualidade, a confiança pessoal. O seu principal fornecedor, especialista em laboratório e fornecedor de mudas, indica a maneira correta de lidar com os produtos e presta assistência técnica, enquanto que com o restante tal não acontece por não ser necessário, devido à simplicidade desses produtos e sua natureza de *commodity*, ou seja, são produtos de fácil utilização e pouco diferenciados entre si.

4.5.3 Marketing e internacionalização

A empresa não elabora um plano anual de marketing e também não realiza qualquer tipo de comunicação ou propaganda. Apenas vende os seus produtos para o exterior, cujos compradores estão situados na Holanda.

As exportações surgiram de uma oportunidade casual, tal como já referido, em virtude de o neto da proprietária já estar envolvido no negócio da floricultura e de exportar os seus produtos, considerando a proprietária da empresa uma boa oportunidade para criar um negócio complementar aos que já detinha, diversificando os seus produtos e aumentando os seus volumes de vendas.

A espécie mais vendida para o exterior é o *Ananas Bracteatus*, não fazendo qualquer alteração específica para o cliente estrangeiro.

A construção do preço de venda é pela negociação direta com o cliente, mas considerando principalmente o preço de custo. O *incoterm* usado é FOB, com pagamento após embarque, através de transferência bancária.

A proprietária da empresa não conhece pessoalmente nenhum dos seus clientes e nunca se deslocou a um dos seus mercados de destino por motivos de negócio, não tendo também qualquer investimento no exterior relacionado com a floricultura. No entanto, o seu neto, elemento de ligação com o cliente, desloca-se regularmente à Holanda.

Os clientes da empresa, que são na sua totalidade do exterior, valorizam mais a qualidade, o nível de entrega e o preço, não se aplicando as questões se lida com estes clientes de forma diferente em relação aos nacionais e quais os mercados exteriores mais fáceis de trabalhar, considerando que a empresa vende os seus produtos exclusivamente para a Holanda.

Banco de dados é bastante simplificado, com dados relacionados somente com faturamento e logística.

A empresa planeja expandir os seus negócios nos estrangeiro apenas com o aumento do volume de vendas, mas no entanto, a internacionalização não tem ido ao encontro dos objetivos esperados devido a uma fator conjuntural como a queda do dólar americano e do euro, e à sazonalidade característica do mercado europeu.

4.5.4 Redes e Associativismo

A empresa não faz parte de uma rede ou associação de produtores, principalmente porque não está interessada em tal.

4.6 ANÁLISE CRUZADA

Após a descrição dos dados coletados de cada empresa estudada, importa efetuar um cruzamento dos mesmos, no sentido de encontrar padrões e características comuns entre cada caso, bem como divergências e fatores distintos entre os mesmos.

No Quadro 9 apresenta-se o resumo de algumas das informações obtidas junto das empresas estudadas, a partir do qual se denota alguns dos elementos comuns aos vários casos e que permitem identificar estratégias e políticas que poderão ser características atuais das empresas do setor.

Itens	<i>Akito</i>	<i>Passion</i>	<i>H. Bihai</i>	<i>Ananas</i>
<i>Dimensão</i>	110 funci. 1,5 milhões fat/ano	300 func. 3 milhões fat./ano	40 func. 500 mil fat/ano	27 func. 350 mil fat/ano
<i>Caracterização</i>	Proprietários originário de RS	Grupo econômico originário RS	Empresa de família cearense.	Única proprietária, cearense.
<i>Principal motivação p/ o negócio</i>	Negócio antigo de família	Negócio antigo de família	Negócio antigo de família	Antiga presença no agronegócio
<i>Tipo de produto</i>	Rosas	Rosas	Flores tropicais	Flores tropicais
<i>Início da internacionalização</i>	Oportunidade casual	Intenção deliberada	Oportunidade casual	Oportunidade casual
<i>Plano de Marketing</i>	Não	Não	Sim	Não
<i>Tipo de clientes</i>	Atacadistas e varejistas, decoradores	Atacadistas e varejistas	Atacadistas , varejistas, decoradores, cliente final	Atacadista
<i>Prioridades dos clientes estrangeiros</i>	Qualidade, variedade e preço	Qualidade, variedade e preço	Qualidade, variedade, relação pessoal de confiança	Qualidade, nível de entrega, preço
<i>Produtos exportados</i>	Rosas coloridas (topo e linha)	Rosas coloridas (topo de linha)	Helicôneas	Abacaxi ornamental
<i>Alterações no produto.</i>	Não	Sim	Sim	Não
<i>Preço de Venda</i>	Margem de lucro (igual p/ mercado doméstico)	Margem de lucro (igual p/ mercado doméstico)	Negociação / Leilão	Margem de lucro

Quadro 9 – Resumo de algumas respostas dos casos estudados.

Itens	<i>Akito</i>	<i>Passion</i>	<i>H. Bihai</i>	<i>Ananas</i>
<i>Incoterm</i>	FOB	FOB	FOB	FOB
<i>Canal distribuição</i>	Produtor que exporta diretamente p/ distribuidor estrangeiro	Produtor que exporta diretamente p/ distribuidor estrangeiro	Produtor que exporta diretamente p/ distribuidor estrangeiro	Produtor que exporta diretamente p/ distribuidor estrangeiro
<i>Comunicação</i>	Feiras, eventos, página internet, “boca-a-boca”	Feiras, eventos, página Internet, cartões de visita, folhetos	Feiras, exposições, cartões de visita, folhetos, permuta de flores, brindes, “boca-a-boca”	Inexistente
<i>Peso das exportações</i>	1%	40%	20%	100%
<i>Investimento no exterior</i>	Não	Não	Não	Não
<i>Deslocação pessoal aos mercados exteriores</i>	Sim	Sim	Sim	Não
<i>Satisfação com internacionalização</i>	Não	Sim	Sim	Não
<i>Desejo de expandir internacionalização</i>	Sim	Sim	Sim	Sim
<i>Associado</i>	Não	Não	Não	Não
<i>Observações</i>	-	-	Empresa em vias de certificação de qualidade	Empresa com apenas um cliente

Quadro 9 (cont.) – Resumo de algumas respostas dos casos estudados.

4.6.1 Dados convergentes

O primeiro dado convergente entre as empresas estudadas relaciona-se com a motivação de estarem no negócio da floricultura, que passa essencialmente por já ser um negócio antigo de família, bem como o fato de a administração da empresa estar a cargo de elementos da família proprietária.

A relação com fornecedores é comum entre as empresas do estudo, encontrando as empresas com facilidade o que necessitam (embora na maioria dos casos seja fora do Ceará), existindo uma grande fidelidade com os fornecedores, os quais em regra geral não prestam assistência técnica ou indicam a forma correta de lidar com os produtos, o que conforme referido por um dos entrevistados, poderá estar relacionado com a natureza de *commodity* de alguns dos insumos.

No que diz respeito às atividades de marketing, as empresas não elaboram um plano anual de marketing, com exceção de uma, que contudo reconhece que o mesmo raramente se realiza na íntegra.

A maioria realiza ações de comunicação, que passam essencialmente por presença em feiras e eventos, internet, cartões de visita e folhetos, e comunicação “boca-a-boca”;

No que concerne aos bancos de dados da empresa, na generalidade dos casos não possuem muitos campos de informação em relação aos clientes ou aos mercados de destino, para além das informações cadastrais básicas relacionadas com faturamento e logística.

O canal de distribuição é estruturado de forma semelhante para todas as empresas estudadas quando se trata de exportações, não tendo intermediários entre o produtor e o cliente estrangeiro, no que diz respeito à propriedade do produto, havendo apenas o recurso a empresas transportadoras e despachantes alfandegários para que o produto físico chegue ao comprador, com o armazenamento temporário no terminal de refrigeração do aeroporto internacional Pinto Martins, em Fortaleza.

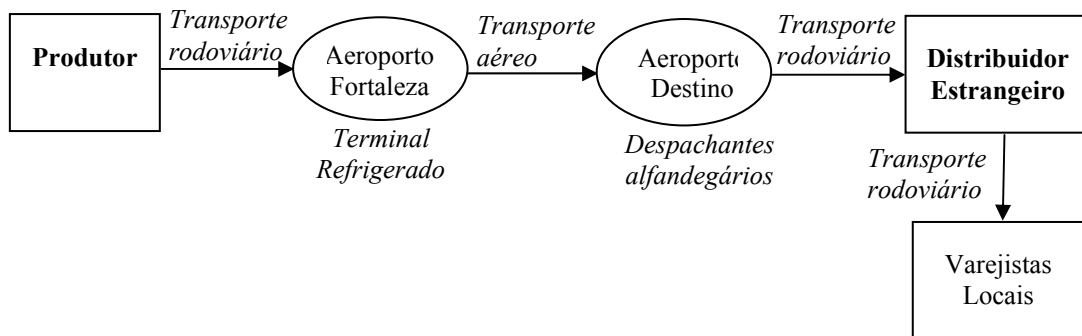


Figura 11 - Canal de distribuição de exportação de flores do Ceará

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro aspecto no qual os dados pouco diferem entre os casos, relaciona-se com a forma como a internacionalização surgiu como opção para as empresas entrevistadas, tendo sido na quase totalidade através de uma oportunidade casual, em que os contatos foram iniciados pelos futuros compradores ou então promovidos pela entidade governamental, e embora em todos estes casos a oportunidade surgida tenha sido apreendida como uma boa opção (por motivos diversos, no entanto), depreende-se que a internacionalização partiu de uma estratégia emergente das empresas em questão.

Embora as empresas estudadas comercializem para o exterior produtos diferentes entre si, existe um ponto em comum em que o produto mais procurado pelo cliente estrangeiro é o produto considerado topo de linha, ou seja, de preço e qualidade superior. Isto acaba por estar

relacionado com os aspectos que os clientes estrangeiros valorizam, que passam pela qualidade, variedade e preço dos produtos disponibilizados.

A construção do preço de venda dos produtos é semelhante tanto para os clientes domésticos como para o cliente estrangeiro, calculado através da aplicação de uma margem de lucro desejado sobre os custos e conversão cambial, com exceção de um caso, que demonstra maior flexibilidade negocial e participação em formas de comercialização características dos mercados de destino, como leilão. Também na generalidade dos casos o *incoterm* aplicado é o FOB (*Free On Board*), ou seja, a empresa compradora arca com a maior parte das despesas relacionadas inerentes ao produto a partir do seu embarque no Brasil. A forma de pagamento não difere entre os casos, com transferência bancária, embora com prazo diferentes, que vão desde o embarque dos produtos até 30 dias após o mesmo.

Com exceção de um caso, os proprietários ou gerentes das empresas estudadas conhecem pessoalmente alguns dos seus clientes estrangeiros e inclusive já se deslocaram aos países dos mercados destino por motivos de negócio. No entanto, a existência de investimento direto ou indireto no estrangeiro relacionado com a floricultura é nula em todos os casos.

A generalidade das empresas também planeja expandir e modificar a sua presença nos mercados internacionais, mas na sua maioria tal passa apenas pelo aumento de volumes de vendas e comercialização para mercados adicionais.

Como último dado generalizado, nenhuma das empresas estudadas integra associações do setor.

4.6.2 Dados divergentes

O primeiro aspecto a realçar como divergente e relevante entre as empresas tem a ver com a sua dimensão, tanto no que respeita a faturamento como quantidade de mão-de-obra,

Os tipos de clientes também diferem entre as empresas estudadas, que vão desde vendas para cliente final, fornecimento de serviços de decoração, até a um empresa que vende exclusivamente para um único distribuidor estrangeiro, enquanto outras são mais especializadas em atacadistas domésticos. Este aspecto poderá influenciar outro dado divergente entre as empresas, que tem a ver com o peso das exportações no faturamento total das empresas, variando entre o 1% e os 100%.

Embora, como já referido anteriormente, todas as empresas tenham considerado positiva e posteriormente aproveitado a oportunidade casual que surgiu para exportação, a forma como tal foi apreendido foi diversa, sendo vários os motivos, tais como diminuir

dependência do mercado doméstico, aumentar volume, noção de maior lucratividade dos mercados exteriores e uma simples vontade de internacionalizar, como um sentido de evolução para a empresa.

Os mercados de destino também não são comuns entre a generalidade das empresas, com cerca de 8 de países referidos no total das empresas, apesar de Holanda e Portugal serem os países mais referidos, que, tal como já referido, são respectivamente o maior produtor/importador de flores e o país com maiores afinidades histórica e culturais com o Brasil.

Com base nos dados obtidos, a satisfação com os resultados alcançados pela internacionalização não é geral às empresas estudadas, havendo umas que estão satisfeitas, enquanto que outras consideram que ficaram aquém das expectativas no que diz respeito a vendas, existindo também a referência a dificuldades conjunturais e logísticas que dificultam o alcance dos objetivos desejados.

4.7 CONCLUSÕES

Como conclusão inicial da pesquisa realizada um setor depreende-se claramente que o setor da floricultura tem alcançado grande sucesso, com taxas de crescimento exponenciais no últimos anos, no entanto, esta tendência claramente favorável e otimista não dá garantias de permanecer inalterada, considerando os aspectos nos quais se originou este sucesso.

Como tal, a floricultura cearense teve a seu favor fatores envolventes claramente propícios para a sua expansão e crescimento, como o clima e outras características geográficas, bem como uma visão clara e um rumo estratégico bem definido pela entidade governamental da tutela do setor, que proporcionou oportunidades ímpares para um rumo à internacionalização e crescimento do negócio da floricultura, as quais foram devidamente aproveitada pelas empresas produtoras.

Quanto aos casos estudados, a primeira ilação é que as empresas têm na sua génese uma estrutura familiar, sendo negócios antigos de família na maioria dos casos, embora atualmente já tenham uma dimensão corporativa seja diferenciada entre si. Este aspecto tradicional poderá trazer aspectos positivos, como um grande envolvimento com o negócio, bem como um bom conhecimento técnico do mesmo, considerando que apenas uma empresa terceiriza a assistência técnica da produção.

Embora a dimensão corporativa seja diferente entre as empresas estudadas, conclui-se que a mesma não tem influência em muito fatores que se mostraram convergentes entre os casos, como o fato de não existir planejamento de marketing, o que por seu lado demonstra

um possível aspecto pernicioso da sua natureza familiar, na qual impera a mentalidade administrativa do bom senso, baseamento das decisões em experiência acumulada e intuição, aplicação de táticas reagentes. Isto poderá implicar certos riscos no futuro, considerando a abrangência e diversidade dos mercados em questão e riscos associados à falta de planejamento e antecipação.

Com base nas observações recolhidas junto das empresas estudadas, conclui-se que tal como alguns fatores conjunturais e acessórios beneficiaram a expansão da floricultura cearense, o mesmo tipo de fatores tem vindo a prejudicar recentemente o negócio, como a valorização do real em relação às principais moedas do mercados de destino e dificuldades logísticas com as empresas transportadores, nomeadamente por via aérea, que também será sintoma de volatilidade, ou seja, a situação conjuntura e estrutural favorável poderá reverter-se, existindo uma necessidade de planejamento antecipado para precaver essas situações.

Apesar do sucesso, o envolvimento com o mercado internacional pode se considerar ainda tímido, tendo em conta o seu estágio inicial, de simples exportação direta, em que a exportação está se transformando numa atividade corrente, e então, posteriormente, será possível um maior envolvimento com o mercados externos. No entanto, vários dados retirados da pesquisa, indicam que não é intenção das empresas estudadas alterarem o seu envolvimento com mercados externos, no sentido de alterar a sua forma de presença, seja por parte de empresas que podem ser caracterizadas com internacionais competitivas ou empresas iniciantes tardias, passando a evolução da presença nos mercados exteriores por um mero aumento de volume e exportação direta para novos mercados.

Quanto a aspectos estratégicos relacionados com marketing, não se pode considerar que exista um trabalho sustentado e delineado pelas empresas estudadas, concretamente com aplicação de técnicas mais consagradas, como posicionamento, segmentação, penetração, diversificação, ou se são aplicadas, não são de uma forma deliberada e pró-ativa, mas principalmente reativa e em função de desejos claramente transmitidos pelos seus clientes.

É dúvida a conclusão quanto ao conhecimento das empresas dos mercados-alvo e seus clientes, pois apesar de a maior parte conhecer pessoalmente os mesmos, o que indica uma iniciativa de aproximação, não foi detetada uma metodologia de compilação de informações relevantes sobre os mesmos, principalmente ao nível de informações de marketing, o que no caso do clientes diretos poderá ser justificada por não serem em grande número. No caso das características dos clientes finais já se denota alguma despreocupação quanto a técnicas mais avançadas de marketing, como comprovada pela simplicidade dos bancos de dados das empresas.

Quanto as suas táticas de marketing, outro sintoma do reduzido envolvimento passa pela construção de preço de venda e *incoterm* mais utilizado, os quais traduzem uma maior responsabilização para a empresa compradora e inexistência de uma adaptação na construção do preço para os mercados exteriores. A comunicação é uma das variáveis do marketing mix onde as empresas estudadas se demonstram mais ativas, principalmente através de ações *below the line*, que como já foi referido não vem em sequência de um planeamento delineado, mas sim em consequência do devido aproveitamento das oportunidades que surgiram.

No entanto, existem também conclusões com indicadores positivos, como o bom conhecimento dos produtos e sua diversidade, a consciência da exigência de uma maior qualidade por parte dos clientes estrangeiros e eventual adaptação do produto às suas necessidades ou características, bem como a noção dos elementos positivos inerentes à internacionalização. A nível operacional também se detetam a existência de algumas iniciativas orientadoras de um rumo recomendável, como a certificação pela qualidade, a qual poderá constituir uma importantíssima vantagem competitiva no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais tem-se que os pressupostos foram validados pelos resultados da pesquisa. O setor da floricultura do Ceará deveu o seu sucesso a um variado conjunto de fatores, os quais conjugados contribuíram para os indicadores atuais. Outro pressuposto validado consiste em que as empresas estudadas, presentes no setor de floricultura e exportadoras dos seus produtos, não aplicam métodos estruturados e consistentes de estratégia e táticas de marketing internacional, o que de poderá ser reflexo de um comportamento generalizado por parte das empresas do setor.

Os objetivos foram alcançados, com a identificação dos variados fatores na base do sucesso da floricultura e a descrição das estratégias, ou falta delas, de marketing internacional de empresas do setor.

O principal contributo acadêmico do trabalho reside precisamente no estudo de um fenômeno e casos de sucesso que surgiram a partir de um conjunto de fatores conjunturais e estruturais, aproveitados através de estratégias essencialmente emergentes e ocasionais, pelos menos no que diz respeito às empresas do setor. Outro aspecto interessante do trabalho revelou-se no estudo de empresas do setor, as quais têm vindo a contribuir para o sucesso comercial e aumento de participação da floricultura cearense no mercado internacional, sem a utilização de técnicas formais de marketing, consideradas pela teoria como essenciais para o alcance de bons resultados.

No entanto, não desmerecendo o ótimo trabalho realizado pelas empresas do setor até o momento, existe um fator de risco, que reside no fato de as condições favoráveis que se verificaram para a floricultura do Ceará poderem existir igualmente em outros espaços geoeconômicos, seja no Brasil ou em outros países da região tropical, os quais poderão querer imitar o exemplo de sucesso do Ceará e também adotar uma estratégia rumo à conquista do mercados internacionais, constituindo uma concorrência perigosa para o setor do estado.

Outros elementos que poderão constituir ameaças ao futuro das exportações de flores do Ceará relacionam-se com uma conjuntura cambial menos favorável, com uma sobrevalorização do real em relação às moedas dos principais mercados de destino.

Neste cenário, precaver e combater estes riscos será tarefa do tecido empresarial ligado à floricultura e não tanto da entidade governamental, cujas ações já tiveram o seu contributo relevante para a situação atual, pelo que face aos casos estudados, existem também

elementos que poderão constituir fraquezas para o setor, num contexto de concorrência mais acirrada.

Esse elementos relacionam-se com a aparente inexistência de espírito associativo por parte das empresas estudadas, seu reduzido envolvimento com os mercados de destino e desconhecimentos das características dos seus clientes finais, estando também dependentes de alguma sazonalidade que se verifica nestes mercados.

Estes aspectos levam precisamente à sugestão de futuros trabalhos, que deverão ser focados essencialmente nas características dos mercados de destinos, não apenas nos seus atacadistas, mas também nas suas redes de varejo e consumidor final. Estes trabalhos serão extremamente úteis no sentido de definir um posicionamento favorável por partes das flores do Ceará e conseqüentemente conseguir definir elementos de diferenciação, os quais certamente contribuirão para fidelizar os atuais mercados e conquistar novos.

Com base nos resultados da pesquisa, estes elementos de diferenciação poderão passar pela qualidade do produto e pela sua diversidade, aspectos valorizados pelos atuais clientes estrangeiros, e é precisamente na variável do produto que residem as maiores forças do setor, como um bom conhecimento técnico sobre o mesmo, bons níveis de produção, produtos únicos, atrativos e raros nos mercados de destino, como são as flores tropicais, fatores estes que poderão ser determinantes no alcance da pretendida diferenciação.

Um maior associativismo e cooperação por parte do setor também traria benefícios, com a criação de sinergias, seja em aspectos meramente técnicos como também mercadológicos, reforçando a identidade da floricultura do Ceará no mercado internacional.

Em suma, a orientação estratégica que as empresas do setor deverão assumir passa por um posicionamento de fornecimento de produtos de qualidade, atrativos e exclusivos, o qual deverá ser claramente percebido pelos consumidores dos mercados de destino. Mas para tal importa conhecer melhor estes mesmos mercados, no sentido de identificar hábitos e tendências, e conseqüentemente desenvolver novos produtos, sejam nucleares ou complementares, algo que as empresas do setor demonstram ter capacidade de realizar.

REFERÊNCIAS

AKI, Augusto. Sobre o novo comportamento para os diversos agentes da cadeia de flores em um mercado de oferta. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, Campinas, v.3, n.1, p. 8-12, 1997.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. 1 v.

BADEJO, Marcelo Silveira. **Aplicação do Método de Custeio Baseado em Atividades: Caso da Produção de Rosas de Corte em Estufa**. 2000. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BEUREN, Ilse Marie (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BORGES, L. O. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, jan./jun. 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm>>. Acesso em: 15 abr. 2005.

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para Brasileiros**. São Paulo: Aduaneiras, 1987.

CAMINHA, Suelen. Ceará é destaque nas exportações de flores. **Diário do Nordeste**. Fortaleza, 08 set. 2005. Disponível em: <<http://diariodonordeste.globo.com/materia.asp?codigo=276722>>. Acesso em 08 set. 2005.

CARVALHO, J. M. C. **Logística**. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 1996.

CAVALCANTI, M. et al. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. XX, p. 1-19, 2004.

DAEMON, Dalton (Coord). **Marketing Internacional: um enfoque latino-americano**. São Paulo: Saraiva, 1979.

EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I.; MOFFET, M. H. **Administração Financeira Internacional**. Porto Alegre, Bookman, 2002.

FAYERWEATHER, John. **Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 1971.

FLORA BRASILIS CEARÁ. **Flores do Ceará**. Fortaleza: Flora Brasilis, 2004.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; SETTE JÚNIOR, Elmo Luiz Machado. Grau de Internacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FROTA, Isabella Leitão Neves. **Análise dos determinantes da vantagem competitiva da carcinicultura nordestina**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós Graduação Em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995.

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GOLDBERG, R. A. **Agrobusiness Coordination**. Boston: Harvard University Press, 1968.

GRINGS, Ricardo; RHODEN, Marisa Igenes dos Santos. Empresas, Mercados Externos e as Diferentes Faces da Mesma Moeda: Abordagem Teórica da Internacionalização nas Organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

HONÓRIO, Luiz; RODRIGUES, Suzana Braga. Integrando Fatores Relacionais e Estratégicos em Estudos sobre Internacionalização da Firma: uma Proposta de Pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

IBGE. **Indicadores e População**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 20 out. 2006.

HUNGER, J. D. e WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

JOHANSON. J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. **Strategies in Global Competition**. London: Croom Helm, 1988.

_____; VAHLNE, Jan-Erik. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, Hampshire, v.7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. The internationalization process of the firm: a model ok knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 8, p. 23-32, ago. 1977.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONIDOU, C. L. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

LINDON, D., LENDREVIE, J., RODRIGUES, J. V. e DIONÍSIO, P. **Mercator 2000**: Teoria e Prática do Marketing. Lisboa: D. Quixote, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing 1**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Pesquisa de Marketing 2**: execução e análise. São Paulo: Atlas, 1998.

McDONALD, M. **Planos de Marketing**: Como criar e implementar planos eficazes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR.
Nomenclatura Comum Mercosul.
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php>>. Acesso em 20 jul. 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; **Safari de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens das Organizações**. São Paulo : Atlas, 2002

PADULA, A. D. (Coord.); KAMPF, A. N. (Coord.); SLONGO, L.A. (Coord.); **Diagnóstico da Cadeia Produtiva de Flores e Plantas Ornamentais do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003

PIPKIN, Alex; **Marketing Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1985.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3. ed. ver. amp., São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, Angela da. Por Que as Empresas Brasileiras não se Internacionalizam? _____. In: **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro, Editora Mauad, 2003. p. 13-28.

SARTOR, Juliane. **Cadeia de Flores e Plantas Ornamentais de Jandim em Pareci Novo – Rio Grande do Sul**. 2001. 130f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SECRETARIA ESTADUAL DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO CEARÁ. **Ceará: terra das flores**. Disponível em: <http://inovando.fgvsp.br/conteudo/publicacoes/publicacao/historias_light/historias_2005/Ceara_Terra_das_Flores.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2006.

SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies - a case study approach. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 277-296, 2003.

YIP, George S. **Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. Editora Senac, São Paulo, 1996

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

**ANEXO A – MAIORES EXPORTADORES DE PRODUTOS DE
FLORICULTURA**

Pos.	PAÍS	%	TOTAL (x US\$ 1.000,00)	Plantas	Flor	Folhagem
1	Holanda	50,4%	3.436.899	1.268.929	2.095.183	72.787
2	Colômbia	8,1%	550.016	1.252	546.210	2.554
3	Itália	4,3%	293.906	160.466	67.921	65.519
4	Dinamarca	4,2%	284.442	251.650	4.659	28.133
5	Bélgica	0,7%	49.781	8.293	33.195	8.293
6	Canadá	1,8%	125.414	54.849	15.716	54.849
7	Estados Unidos	3,0%	206.966	89.887	14.762	102.317
8	Equador	3,1%	211.337	615	210.409	313
9	Alemanha	2,8%	193.671	150.340	25.303	18.028
10	Israel	2,3%	157.137	25.466	115.884	15.787
11	Costa Rica	2,4%	160.427	55.830	27.616	76.981
12	Quênia	2,3%	156.378	13.753	141.326	1.299
13	Espanha	2,0%	137.938	49.655	85.450	2.833
14	França	1,7%	118.042	79.261	26.246	12.535
15	México	0,9%	61.326	11.113	30.607	19.606
16	Tailândia	0,9%	59.041	7.852	50.175	1.014
17	Zimbabué	0,9%	60.092	1.198	58.810	84
18	Guatemala	0,8%	57.203	23.445	7.949	25.809
19	Taiwan	0,6%	41.107	27.736	12.834	537
20	China	0,6%	39.390	11.317	5.075	22.998
21	Brasil	0,1%	9.074	7.607	516	951
22	Outros	6,0%	411.870	141.070	193.597	77.203
	TOTAL	100,0%	6.821.457	2.441.584	3.769.443	610.430

Fonte: FlorVertical.com, 1999.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO ÀS EMPRESAS

EMPRESA: _____ DATA: _____

ENTREVISTADO: _____ CARGO: _____

Caracterização da empresa

1. Porque está no negócio de produção de plantas e flores ornamentais? (2 opções)

- Negócio antigo de família;
- Área de formação técnica ou acadêmica;
- Gosto pessoal;
- Custo de produção;
- Baixo risco associado;
- Valor de mercado do produto;
- Lucratividade;
- Outro motivo:

2. Possui alguma área de produção própria?

- Sim. Não.

3. Quais são os tipos de flores que comercializa:

4. Porque optou por esses produtos específicos? (3 opções)

- experiência de demanda do(s) ano(s) anterior(es)
- custo de compra
- valor de mercado do produto
- cálculo de lucratividade do produto
- contrato com comprador(es)
- maior disponibilidade de produção
- o que os outros atacadistas comercializam
- espécies pedidas por algum comprador
- outro motivo: _____

6. Qual o tipo de flor que vende mais? _____ E o mais lucrativo? _____

7. Quantos funcionários tem a sua empresa? _____

8. Qual o valor do seu faturamento anual? _____

9. Existe um controle contabilístico por produto?

Sim. Como é feito? _____

Não.

Observações ou notas adicionais: _____

Fornecedores

11. Encontra com facilidade todo os produtos que necessita?

Sim. Não.

12. Tem mais do que um fornecedor de flores?

Sim. Quantos? _____ E mais do que um para cada tipo de produtos? Sim Não

Não.

13. Qual foram os principais critérios de escolha dos seus atuais fornecedores? (3 opções)

Preço;

Proximidade física

Qualidade

Confiança pessoal

Assistência pós-venda

Conhecimento antigo

Outro: _____

14. Em regra geral eles indicam a maneira correta de lidar com os produtos ou prestam outro tipo de assistência?

Sim. Não.

Observações ou notas adicionais: _____

Marketing-Mix e Internacionalização

15. Elabora algum plano de Marketing anual?

Sim. Não.

16. Faz algum tipo de comunicação ou propaganda para divulgar seus produtos ou a sua empresa?

Não

Sim. De que maneira?

Anúncios em revistas e jornais;

Presença em feiras e exposições;

Site Internet;

Comunicação boca-a-boca;

Patrocínios;

Distribuição de cartões de visita e/ou folhetos;

Outros: _____

17. Para quem vende seus produtos?

Varejistas; Outros Atacadistas; Ambos; Outros: _____

18. Algum desses seus clientes está localizado no estrangeiro?

Sim. (questão seguinte)

Não. (pular para questão p/ questão 42)

19. Em que países estão localizados esses clientes? _____

20. Qual o peso desses clientes na sua faturação total? _____

21. O que levou o levou a vender para o exterior?

Oportunidade casual (questão seguinte)

Intenção deliberada (pular p/ questão 24)

22. Como surgiu essa oportunidade? _____

23. Porque achou que seria uma oportunidade a aproveitar? _____

(pular p/ questão 26)

24. Porque tomou a iniciativa de vender para o exterior? (3 opções)

Aumento da procura;

Contatos no exterior;

Excesso de produção;

Estagnação da procura interna;

Mercado mais lucrativo;

Necessidade de aumentar vendas;

Acompanhar a concorrência;

Outros: _____

25. Que medidas tomou para angariar esses clientes no exterior?

Procurei contatos no exterior;

Presença em feiras do setor;

Propaganda;

Internet;

Outros: _____

26. Quais os produtos mais vendidos para o estrangeiro? _____

27. Faz alguma alteração ao produto específica para o cliente do exterior?

(explicar várias vertentes do produto)

Sim. Quais? _____

Não.

28. Em regra geral como estabelece o preço de venda dos seus produtos?

Margem percentual sobre o custo

Comparo com a concorrência

Através de negociação com o cliente

Outro: _____

29. E para os clientes do exterior é semelhante?

Não. Como é? _____

Sim.

30. Como o produto chega a esse cliente estrangeiro?

(desenhar diagrama do canal de distribuição)



31. Qual o *incoterm* mais usado? (explicar)

Exworks;

Free On Board;

Cost, Insurance & Freight;

Delivery Duty Paid;

Outro? _____

32. E a forma de pagamento? _____

33. Conhece algum dos seus clientes do exterior pessoalmente?

Sim. Quantos? _____

Não.

34. Já se deslocou alguma vez a um desses mercados de destino, por motivos de negócio?

Sim. Quais? _____

Não. Porquê? _____

35. Tem algum investimento no exterior, relacionado com o comércio de exportação de flores e plantas ornamentais?

Sim. Em que tipo organização? _____

Não.

36. Quais os aspectos que esse cliente valoriza? (3 opções)

Qualidade

Preço

Reputação

Variedade

Relação pessoal

Facilidades comerciais

Nível de entrega

Comodidade na compra

Outro: _____

37. Pode-se considerar que a forma como lida e trabalha com os clientes do exterior é diferente da dos clientes domésticos?

Sim. Em que medida? _____

Não.

38. De que mercados são os clientes do exterior que considera mais fáceis de trabalhar?

Porquê? _____

39. Possui um banco de dados atualizado dos seus clientes de mercados exteriores?

Sim. Que tipo de informação tem nesse banco de dados? _____

Não.

40. Planeja expandir ou modificar o seu tipo de presença nos mercados exteriores?

Sim. Como? _____

Não. Porquê? _____

41. A internacionalização tem ido de encontro aos objetivos esperados?

Sim.

Não. Porquê? _____

Observações ou notas adicionais: _____

Redes e Associativismo

42. É filiado a alguma associação/cooperativa?

sim. Qual? _____ (questão seguinte)

não. Porquê? _____ (terminar questionário)

43. O que a sua associação/cooperativa lhe oferece ou possibilita fazer?

Cursos/palestras técnicas subsidiados para os associados/cooperados receber assistência técnica especializada subsidiada pela associação/cooperativa;

Possibilidade de comercializar produtos conjuntamente com maior margem do que individualmente;

Comprar produtos conjuntamente com custos menores do que individualmente;

Facilitação de crédito/financiamento da produção junto a bancos e/ou instituições

receber informações de mercado;

Participar de viagens técnicas organizadas pela associação/cooperativa;

Outros: _____

44. Existem desvantagens em estar associado?

Não.

Sim. Quais? _____

45. Que outros serviços não recebe e que gostaria de receber da associação/cooperativa?

Notas Finais
