

DANIEL RODRIGUES PIRES BEZERRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA ENTRADA DE EMPRESAS
BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE
CASOS NA INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS NO ESTADO
DE SÃO PAULO**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
SÃO PAULO – 2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DANIEL RODRIGUES PIRES BEZERRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NA ENTRADA DE EMPRESAS
BRASILEIRAS NO MERCADO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE
CASOS NA INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS NO ESTADO
DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado, requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Administração e Planejamento, na linha de pesquisa Estratégia Empresarial e Administração de Marketing, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Orientador: Prof. Dr. Arnaldo Jose de Hoyos Guevara.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
SÃO PAULO – 2009**

FICHA CATALOGRÁFICA

BEZERRA, Daniel R. P.

Estratégias de marketing na entrada de empresas brasileiras no mercado internacional: um estudo de casos na indústria de instrumentos musicais no estado de São Paulo / Daniel Rodrigues Pires Bezerra, 120 páginas.

Dissertação de Mestrado – PUC / São Paulo. Programa de Estudos Pós Graduated em Administração. São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Administração e Planejamento.

Orientador: Prof. Dr. Arnoldo Jose de Hoyos Guevara

Palavras-chave: Estratégias de marketing internacional, Instrumentos musicais, Internacionalização de empresas.

BANCA EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

Para meus pais e minha esposa Nayara – as pessoas mais importantes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que me apoiaram nesta jornada.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Arnaldo Jose de Hoyos Guevara, pela atenção, paciência, compreensão e apoio, que foram essenciais para a concretização deste trabalho.

À Prof. Dra. Vitória Catarina Dib, pelas contribuições valiosíssimas durante a fase de finalização da Dissertação.

À Daniela, pela orientação valiosíssima na semana de depósito da dissertação no que diz respeito a prazos e procedimentos burocráticos de entrega do trabalho.

Ao Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João, pela confiança e pela constante inspiração, que me incentivaram a continuar na busca do objetivo maior, a realização de um trabalho relevante.

Agradeço às empresas que muito gentilmente me atenderam e entenderam a importância de se estudar a dinâmica do setor nacional, na busca de conhecimentos que pudessem contribuir para o crescimento da indústria nacional de instrumentos musicais.

É um agradecimento mais que especial aos meus demais colegas de mestrado e familiares, pelo ombro, pelas palavras de incentivo, e acima de tudo, pela convivência que tanto me enriqueceu durante esta dura caminhada.

Finalmente, agradeço a Deus, por ter me dado forças, em especial resistência, força de vontade e perseverança para enfrentar todas as adversidades que apareceram na minha vida nestes últimos dois anos.

*“Dream lofty dreams, and as you dream
you shall become. Your vision is the
promise of what you shall one day be.
Your ideal is the prophecy of what you
shall at last unveil”.*

James Allen

RESUMO

A indústria brasileira de instrumentos musicais desenvolveu-se consideravelmente nos últimos anos. A abertura das barreiras comerciais no início da década de 90 forçou a indústria nacional a buscar o desenvolvimento em busca da sobrevivência, e atualmente diversas empresas brasileiras participam do mercado internacional através de exportações regulares. A maior parte destas empresas encontra-se no estado de São Paulo, e mesmo com as eventuais crises econômicas, as empresas do setor têm aumentado sua atuação internacional, e há indícios de uma boa aceitação dos produtos brasileiros no exterior.

Esta Dissertação tem por objetivo analisar a tomada de decisão para a implementação das estratégias de marketing internacional da indústria de instrumentos musicais no Estado de São Paulo durante os estágios iniciais de internacionalização destas empresas.

Traçou-se um perfil do setor de instrumentos musicais brasileiro, obtido através de um estudo de competitividade que consolida a relevância do objeto de estudo. Em seguida, foram apresentados os perfis das empresas estudadas e a conseqüente análise dos dados obtidos junto a elas através de entrevistas e pesquisa documental, com as decorrentes reflexões geradas pelo estudo.

O estudo conclui que as empresas estudadas em geral desenvolveram produtos diferenciados, e apresentam estratégias de extensão de linhas de produtos e de comunicação, com diferenças apenas na escolha dos meios de promoção.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias de marketing internacional, Instrumentos musicais, Internacionalização de empresas.

ABSTRACT

The musical instrument industry in Brazil has developed considerably in the last years. The opening of the national trade frontiers in the early 90's has forced the national industry to search for development in order to survive, and nowadays several Brazilian companies participate in the international market through regular exports. The majority of these companies are located in the state of São Paulo, and even facing eventual economic crisis, companies of this sector have increased their international participation, with signs of a good acceptance of Brazilian products abroad.

The objective of this Dissertation is to analyze the decision making to implement international marketing strategies in the musical instrument industry of the state of São Paulo during its initial steps of internationalization.

A profile of the Brazilian musical instrument sector was drawn from a research about competitiveness that consolidates the relevance of the study object, and afterwards, a profiles of the studied companies is presented, with the following analysis of data obtained through interviews and documental research, together with the work's generated conclusions.

The study shows that generally the companies analyzed developed differentiated products, and presented communication and product lines extension strategies, with differences only in the promotion media choice.

KEY-WORDS: International marketing strategy, Musical instruments, Internationalization of firms.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Lista de quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Comparação entre as diferentes abordagens da internacionalização de empresas..... | 22 |
| Quadro 2 – Classificação de porte das empresas por número de funcionários | 66 |
| Quadro 3 – Matriz de pesquisa | 68 |
| Quadro 4 – Síntese das informações obtidas das entrevistas..... | 98 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1– Os elementos de uma estratégia de entrada em mercado internacional | 27 |
| Figura 2 – Fatores na decisão do modo de entrada | 29 |
| Figura 3 – O triângulo da estratégia de marketing dos três Cs..... | 37 |
| Figura 4 – Matriz BCG..... | 40 |
| Figura 5 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria | 41 |
| Figura 6 – Fatores que influenciam a padronização/adaptação da promoção | 46 |
| Figura 7 – Diamante de Porter, atuação do Governo e do acaso no sistema..... | 54 |
| Figura 8 –Procedimento e metodologia do estudo de múltiplos casos..... | 64 |
| Figura 9 – Sede da Multialloy | 70 |
| Figura 10 – Análise técnica de produto da Orion Cymbals em revista americana..... | 73 |
| Figura 11 – Página de produto da Giannini oferecido em <i>website</i> internacional de <i>e-commerce</i> | 78 |
| Figura 12 – Amplificadores da Studio-R..... | 81 |
| Figura 13 – Embalagens dos produtos para exportação da Studio-R..... | 83 |
| Figura 14 – Análise técnica de produto da Odery drums em revista americana | 88 |
| Figura 15 – Detalhe de logotipo de produto da RMV oferecido nos mercados interno e externo | 92 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| INTRODUÇÃO..... | 11 |
| CAPÍTULO 1 - INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS | 17 |
| Motivações econômicas para a internacionalização..... | 17 |
| Motivações comportamentais para a internacionalização | 19 |
| Motivações mercadológicas para a internacionalização..... | 21 |
| Classificação das empresas internacionalizadas..... | 22 |
| Internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras..... | 24 |
| CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS | 26 |
| Modos de entrada | 27 |
| Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada | 28 |
| Marketing internacional..... | 32 |
| Estratégias de marketing internacional..... | 34 |
| CAPÍTULO 3 – COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO | 47 |
| Panorama da indústria brasileira de instrumentos musicais | 47 |
| Análise da competitividade da indústria de instrumentos musicais do estado de São Paulo | 53 |
| CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASOS | 62 |
| Método de pesquisa | 63 |
| Critério de escolha dos casos..... | 65 |
| Instrumento de coleta de dados | 67 |
| Matriz da pesquisa | 68 |
| Multialloy | 70 |
| Giannini | 75 |
| Studio R..... | 80 |
| Odery Drums | 85 |
| RMV | 89 |
| Análise comparativa dos casos | 94 |
| CONCLUSÕES | 100 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 106 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 109 |
| ANEXOS | 117 |

INTRODUÇÃO

Estamos em um mundo cada vez mais globalizado. Como nunca se viu antes, as pessoas têm acesso a uma variedade de produtos e serviços cujo país de origem importa cada vez menos para o cliente. Grandes corporações instalam suas unidades produtivas em países com atraentes custos operacionais, desenvolvem seus produtos em centros de pesquisa e desenvolvimento localizados em pólos tecnológicos além das fronteiras de suas nações de origem, e por vezes produzem diferentes campanhas publicitárias do mesmo produto para diferentes mercados, em função de suas diferenças culturais e geográficas. Neste cenário, seria fácil imaginar que não haveria espaço para pequenas e médias empresas. Porém, a realidade é bem diferente. Muitas empresas pequenas e médias conseguem uma grande notoriedade mesmo contando com poucos funcionários. Em um cenário dinâmico, a flexibilidade alcançada pela empresa em virtude de seu pequeno porte torna-se uma importante vantagem competitiva na busca de sucesso no mercado global.

Apesar da globalização, diferenças entre os mercados não podem ser ignoradas. A oferta de produtos em mercados estrangeiros pode ser dificultada por barreiras culturais, econômicas ou até mesmo sociais. Assim, o planejamento de marketing ganha importância estratégica na decisão da empresa em atuar além das fronteiras de seu país natal.

A indústria de instrumentos musicais brasileira tem crescido muito nos últimos anos, e conseguiu blindar-se contra as recentes crises econômicas. Mesmo possuindo uma pequena parcela do mercado global, a qualidade dos produtos brasileiros tem sido atestada por revistas especializadas, e o interesse e a procura por estes têm aumentado consideravelmente, o que é confirmado pelo crescente volume de exportações apresentado pelo setor. A acentuada desvalorização do Real em 2001 criou oportunidades para a indústria nacional, que viu sua produção adquirir uma valorização que impelia as empresas a direcionarem esforços rumo a internacionalização.

O panorama global, onde gigantes consolidados na indústria como Japão e Estados Unidos vêm-se ameaçados por países de entrada tardia no mercado internacional (*Late Movers*) como a China, com vantagens de custo e de recursos, também gera oportunidades e dificuldades para novos entrantes como o Brasil. Diversas empresas brasileiras fabricantes de instrumentos musicais começaram a exportar neste início de século, e muitos produtos brasileiros têm obtido uma boa aceitação em mercados como Estados Unidos da América e Alemanha.

As estratégias de produtos na internacionalização possibilitam às empresas adaptarem seus produtos a diferentes mercados, aumentando a receptividade por parte dos consumidores. Na indústria nacional, o adequado planejamento de marketing, mais especificamente na formulação de estratégias de produto aumentaria as chances de sucesso no processo de internacionalização.

De acordo com Wilson e Purushothaman (2003), até 2050 o Brasil, juntamente com Rússia, Índia e China, os chamados BRIC's, poderão se tornar uma forte força na economia mundial. Para que esta previsão se concretize, é necessário que sejam dispensados, por parte destes países, esforços na busca do crescimento. Essa busca envolve o desenvolvimento da indústria, que desempenha importante papel na economia nacional.

Ainda não existe literatura específica que aborde o desenvolvimento nos últimos anos da indústria nacional de instrumentos musicais. Segundo dados da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), a indústria de instrumentos musicais brasileira apresentou em 2004 um faturamento de R\$ 460 milhões e exportando cerca de US\$ 9 milhões. Em 2005 o valor de exportações dobrou, chegando a US\$ 18,6 milhões, e chegou em 2006 à cerca de US\$ 20 milhões. No ano de 2007, segundo dados da Associação Nacional dos Produtores de Instrumentos Musicais e Equipamentos de Áudio (ANAFIMA), faturou-se US\$ 30 milhões com as exportações, mesmo com a valorização do Real perante o Dólar americano

durante aquele ano. O crescimento do setor pode ter ocorrido graças à maior exposição dos músicos brasileiros no cenário musical internacional, que gerou um maior interesse pelos ritmos musicais nacionais e conseqüentemente uma procura pelos instrumentos musicais brasileiros, como o pandeiro, a cuíca, o cavaquinho e muitos outros. Outro fator de aumento de interesse pode ter sido a valorização das capacidades acústicas de instrumentos fabricados com madeiras brasileiras, algumas delas internacionalmente consideradas exóticas e requintadas, como a Araucária, o Pau-marfim e o Goiabão (conhecida também pelo nome Bapeva).

No cenário atual da indústria de instrumentos musicais, a expectativa em julho de 2007, segundo a ANAFIMA, era de um crescimento em 60% na produção nacional até 2010, com um volume de exportações na ordem de US\$ 30 milhões, o que representaria hoje 1% do mercado global, que atualmente gira em torno de US\$ 3 bilhões. A crise econômica do segundo semestre de 2008, que causou uma grande instabilidade cambial e restringiu a disponibilização de crédito mundo afora, afetando o consumo mundial. Em 2008, a indústria brasileira de instrumentos musicais faturou apenas US\$ 7 milhões, e seu desafio futuro é manter o crescimento e consolidar sua posição no mercado global. Em agosto de 2008, segundo a ANAFIMA, existiam cerca de 150 empresas fabricantes de instrumentos musicais, que empregavam cerca de 3,5 mil pessoas.

Para ajudar o setor a desenvolver-se, a APEX instituiu um programa de fomento à exportação para as empresas fabricantes de instrumentos musicais, que tinha como objetivo elevar as exportações em 2008 em 20%. Com a crise econômica e a valorização do Real perante o dólar, não foi possível o cumprimento desta meta. Além disso, a ameaça de invasão de produtos chineses constitui grande preocupação para o setor.

Desta forma, o estudo do planejamento de produtos para o mercado internacional torna-se essencial para entender o comportamento destas empresas brasileiras em seus

estágios iniciais de internacionalização, pois permite determinar se as atuais estratégias se adequam ao panorama atual do mercado, além de possibilitar a utilização dos resultados como referência para empresas do setor que desejem ingressar no mercado internacional.

Este projeto busca entender a indústria local e suas estratégias de marketing internacional durante a entrada em mercados internacionais, mais especificamente as suas decisões de produto e comunicação. A problemática da pesquisa surgiu a partir da seguinte pergunta: Que estratégias de marketing internacional são utilizadas pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) Brasileiras da indústria de instrumentos musicais para o ingresso no mercado internacional?

O estudo buscará também identificar as principais vantagens e barreiras encontradas pela indústria nacional. Será focado o estado de São Paulo, pois das 38 empresas associadas a ANAFIMA, 27 estão situadas neste estado.

O corpo do trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, descritos a seguir.

No primeiro capítulo, há uma revisão da bibliografia de referência para o estudo. São abordadas as motivações para a internacionalização de empresas, as estratégias de entrada das empresas em mercados estrangeiros, e a formulação de estratégias de marketing internacional.

A teoria existente sobre internacionalização de empresas possui dois grandes enfoques reconhecidos. Um deles é o enfoque econômico, onde se incluem as teorias da Organização Industrial (HYMER, 1960; CAVES, 1971), dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), da Internalização (BUCKLEY e CASSON, 1976; RUGMAN, 1980), e do Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1993 e 2001). O outro enfoque é o comportamental, que abrange as teorias da chamada “Escola de Uppsala”, em que Johanson e Vahlne (1977) são os principais autores, e a teoria das redes de relacionamento (JOHANSON e MATTSSON, 1986; BJORKMAN e FORSGREN, 2000; ANDERSSON, FORSGREN e HOLM, 2002). Serão também analisados aspectos mercadológicos da internacionalização de

empresas, com base nos trabalhos de Levitt (1983), Buzzell (1968), Keegan (1969), Jain (1989), Cantalone *et al* (2004), Yip, Loewe e Yoshino (1988) e Pipkin (2002). Estes enfoques buscam analisar as razões que levam a empresa a buscar mercados estrangeiros. Em seguida, é introduzida a proposta de Bartlett e Ghoshal para a classificação de empresas internacionalizadas. Uma abordagem das motivações e dificuldades enfrentadas na internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras faz-se presente pelo estudo dos trabalhos de Villela e Amadeo (1994), Carvalho, Esteves e Paret (2000), Almeida (2007) e Iglesias e Motta da Veiga (2002).

No segundo capítulo, discorre-se sobre estratégias de entrada e os diferentes modos de ingresso em mercados estrangeiros, com base nos trabalhos de Root (1994) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2001). Em seguida, alguns aspectos teóricos de marketing internacional são abordados, evoluindo-se da sua definição para a teoria de estratégias de marketing, segundo trabalhos de Cavusgil, Deligonul, e Yaprak (2005), Doole e Lowe (2001), Muhlbacher, Helmuth e Dahringer (2006), Cateora (1996), Pipkin (2002), Keegan (1969, 2005). São apresentadas as diferenças entre estratégia global e estratégia multinacional, e é introduzido o debate padronização *versus* adaptação no marketing internacional, levantado a partir dos trabalhos de Levitt (1983), Buzzell (1968), Yip (1989), Ghemawat (2001), para que posteriormente pudessem ser apresentados os conceitos de estratégias de marketing internacional e de estratégias de produto. Os principais autores para esta última abordagem incluem Zou, Andrus e Norvell (1997), Calantone, *et al* (2004), Keegan (1969, 2005), Kotler e Keller (2006), Casvugil e Zou e Naidu (1993), Samiee e Roth (1992) e Szymanski, Bharadwaj, e Varadarajan (1993) *apud* Albaum e Tse (2001), Baalbaki e Malhotra, (1993), (1995); Jain, (1989) e Griffith, Chandra e Ryans Jr. (2003).

O Capítulo 3 apresenta um estudo de competitividade do setor de fabricação de instrumentos musicais do estado de São Paulo, que inicia com a apresentação do panorama

geral do setor, e é seguido pelo estudo em si, que é baseado no modelo do diamante de Porter (1990), que identifica as características determinantes de vantagem competitiva.

O capítulo 4 trata da pesquisa de campo efetuada, e inicia-se com a apresentação dos aspectos metodológicos da pesquisa. Para este estudo foi utilizado o método de estudos de casos múltiplos em empresas nacionais de pequeno e médio porte através de uma pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados preliminares, foram utilizados dados secundários. Para a coleta dos dados principais, foi utilizado um questionário não-estruturado pré-codificado em entrevistas pessoais a diretores e gerentes de marketing e de comércio exterior de cinco empresas do ramo. O objetivo foi traçar um perfil da formulação e execução das estratégias de produto aplicadas no ingresso em mercados estrangeiros, o que possibilitou a formação de uma base comparativa de dados entre as empresas. Em seguida, é feita uma análise de conteúdo dos dados coletados, e as principais conclusões e reflexões são traçadas.

CAPÍTULO 1

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Motivações econômicas para a internacionalização

A abordagem econômica da internacionalização de empresas passou por uma grande evolução ao longo dos anos, sendo necessária a abordagem das diferentes correntes teóricas existentes sobre o tema, para que o processo de internacionalização possa ser explicado através de diferentes pontos de vista.

Uma das motivações econômicas para empresas buscarem mercados estrangeiros é a detecção de oportunidades geradas por imperfeições de mercados e produtos. A empresa busca se instalar em mercados estrangeiros para explorar as vantagens competitivas do país alvo, protegendo-se das oscilações de mercado, especialmente das variações na balança comercial e de câmbio (CAVES, 1971; HYMER, 1960). A Teoria de Organização Industrial relaciona-se com a dinâmica de mercados imperfeitos e concentrados, e com as estratégias de concorrência e crescimento das empresas. Esta teoria ressalta que a indústria alvo simultaneamente interfere e é influenciada pelas estratégias de concorrência e crescimento da empresa.

Uma vez que as empresas sintam a necessidade de atuar em mercados estrangeiros, poderá fazê-lo através de exportações, mas alguns fatores econômicos podem levar à preferência pela internacionalização orgânica, ou seja, a implementação de unidades físicas no exterior. De acordo com a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975), a empresa busca o investimento direto no exterior (IED, ou *greenfield*) com base na relação custo-benefício. Esta teoria tem como cerne os custos da internacionalização, os quais são determinantes para a opção pela expansão orgânica além das fronteiras nacionais. Se os custos

das operações de exportação, também conhecidos como custos de transação, forem superiores aos custos de se produzir no exterior, estes conhecidos como custos de internalização, a empresa deverá optar pelo IED. Se ocorrer o inverso, o caminho a ser seguido deverá ser a exportação (WILLIAMSON, 1975).

A teoria da internalização deriva-se da teoria dos custos da transação, e parte da idéia central de que a empresa, como estrutura organizacional, deve integrar as transações que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou de forma mais dispendiosa para a empresa. Estas transações incluem boa parte das transações de bens intermediários de caráter intangível – conhecimentos, tecnologia, formas de gestão e marketing. Quando a empresa exporta, estas transações ficam a cargo do mercado de atuação, e isto pode ocorrer de maneira ineficiente. No momento em que os benefícios de se internalizar transações do mercado através da internacionalização orgânica são maiores do que os de continuar exportando, a empresa deverá optar pelo IED ou parcerias, sendo que quanto mais as transações forem baseadas em conhecimento, maior será a propensão para a sua internalização, sendo assim maior a chance de a empresa adotar formas de atuação mais complexas no exterior distanciando-se da exportação (BUCKLEY e CASSON, 1976; RUGMAN, 1981).

Uma empresa que alimenta seu mercado doméstico tem diversas “avenidas” para o crescimento. Pode diversificar horizontalmente ou lateralmente em novas linhas de produto, ou verticalmente em novas atividades, ou explorar novos mercados. A Teoria OLI ou Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1993 e 2001) analisa as vantagens que levam as empresas a buscarem instalar unidades em mercados além das fronteiras de seu país. Dunning propôs uma forma de explicar as motivações dos investimentos estrangeiros das empresas através de vantagens que seriam obtidas com a internacionalização orgânica e com parcerias. Dunning propõe três vantagens básicas; Propriedade, Localização e Internalização (Ownership, Location e Internalization – OLI). Em virtude da exploração das vantagens de

propriedade (O), que não se resumem a propriedades imobiliárias ou de equipamentos no exterior, a empresa deve aproveitar suas competências essenciais (basicamente desenvolvidas na matriz e transmitidas para as subsidiárias) como diferencial na competição local em novos mercados. A empresa também se internacionaliza para explorar as vantagens de Localização (L) da nação alvo, ou seja, vantagens relacionadas à redução de custos, sobretudo mão-de-obra e matéria-prima. Incluem-se também os custos de transporte e comunicação, que devem ser menores se comparado aos de exportação. São observadas também vantagens em função da maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro obtidos pela redução a distância física, da assimilação da língua e da cultura local, e pela capacidade de explorar o potencial do mercado. Por último, a empresa que se internacionaliza explora vantagens de Internalização (I). As vantagens da internalização surgem a partir da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza; do maior controle da oferta e dos mercados e sobretudo da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios, seguindo a lógica das teorias da internalização e custos de transação, onde a escolha pela internacionalização orgânica é baseada na relação custo-benefício.

Child e Rodrigues (2005) questionam as vantagens OLI como motivadores da internacionalização, uma vez que certas empresas chinesas se internacionalizaram através de *joint-ventures*, aquisições, parcerias via equipamentos OEM (*original equipment manufacturer*) e expansão orgânica com o objetivo de superar desvantagens, e não para aproveitar as vantagens.

Motivações comportamentais para a internacionalização

Em uma abordagem mais comportamental, em que a Escola de Uppsala possui grande atuação, Johanson e Vahlne (1977) identificam o processo de internacionalização como uma série de passos incrementais, onde a empresa busca se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, e

que quanto maior a distância psíquica entre o país da empresa e o país de destino, maior a incerteza. Distância psíquica foi definida por Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) como sendo a soma de fatores que atrapalham o fluxo de informações entre as nações. Este modelo estabelece uma conexão entre o conhecimento e a experiência de uma empresa em um mercado e o grau de envolvimento desta empresa com este mercado. A seqüência de passos incrementais proposta é:

- ◆ atividades de exportação irregulares;
- ◆ atividades de exportação por meio de representantes;
- ◆ escritório de vendas e
- ◆ produção local,

Estes passos não necessariamente são seguidos de forma rigorosa pelas empresas, mas em geral é seguido o caráter incremental. Quanto mais investir em determinado mercado estrangeiro, e quanto maior o grau de conhecimento, maior a aptidão da empresa para efetuar novos investimentos.

A busca por conhecimento nos mercados se consolida no momento em que, as empresas e os agentes externos, em operações internacionais, formam redes onde os relacionamentos envolvem a colaboração e a troca de conhecimentos. Estas redes desempenham importante papel na atuação das empresas em mercados estrangeiros (JOHANSON e MATTSSON, 1986), onde os relacionamentos são construídos e aperfeiçoados de maneira incremental e gradual.

As redes de relacionamento dizem respeito tanto às redes externas como às redes internas. Segundo Andersson, Forsgren e Holm (2002), a rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os demais parceiros de negócios (fornecedores, universidades, prestadores de serviço dentre outros). A rede interna é a resultante do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias da mesma empresa (BJORKMAN e

FORSGREN, 2000). A empresa torna-se dependente da rede na qual está inserido, e inevitavelmente torna-se suscetível às mudanças ocorridas com sua respectiva rede. Estas mudanças incluem a troca de participantes da rede, o que resulta na possibilidade de descontinuidade no processo de internacionalização.

A participação nas redes dita o ritmo da atuação da empresa no mercado, uma vez que há a interdependência das suas partes integrantes, além de tornar a subsidiária crucial na determinação do futuro da organização em suas operações internacionais. O sucesso da subsidiária em internalizar as características da rede e do mercado onde estão inseridos aumenta o comprometimento da multinacional em suas operações. Em outras palavras, quanto maior a integração da subsidiária na rede externa (ANDERSSON, FORSGREN e HOLM, 2002) e maior e seu nível de integração com a rede interna (NOHRIA e GHOSHAL, 1997), maior o comprometimento tanto em termos de recursos, capacidades e competências da multinacional no país estrangeiro. Com isto, podem ser explicados casos de descontinuidade em processos de internacionalização (REZENDE, 2002).

Motivações mercadológicas para a internacionalização

Em uma abordagem mais mercadológica, o processo de internacionalização se dá quando surge a necessidade de buscar mercados externos em virtude da saturação dos mercados locais, e para atingir economias de escala ou escopo. As empresas utilizam estratégias de adaptação ou padronização de produtos ou de comunicação (LEVITT, 1983; KEEGAN, 1969 e 2005).

Root (1994) identifica que o impulso consciente por trás da entrada inicial em mercados internacionais quase sempre é a perspectiva de lucro em vendas imediatas. Em resposta a um eventual pedido de uma fonte externa, a empresa manda produtos para o exterior, em busca de um lucro adicional que não atrapalharia a oferta doméstica. A empresa

também pode firmar acordos e parcerias apenas para lucrar com a tecnologia já desenvolvida e paga.

No geral, as empresas buscam novos mercados para alcançar objetivos que não são mais alcançáveis pela permanência no mercado doméstico. Competidores internos que ingressam em mercados estrangeiros obtendo vantagens de custo com economias de escala podem forçar as empresas a buscarem novos mercados no exterior.

A seguir, temos um quadro comparativo que realça as principais diferenças entre as abordagens.

Quadro 1 – Comparação entre as diferentes abordagens da internacionalização de empresas.

| Critério | Organização industrial | Custos da transação | Paradigma eclético | Escola de Uppsala | Redes de relacionamento |
|---------------------------------|--|--|---|--|---|
| Unidade de análise | Firma | Transação | Firma | Firma | Firma |
| Variável explanatória | Imperfeições de mercado e vantagens específicas da firma. | Características da transação. | Vantagens de Propriedade, Localização e Internalização. | Conhecimento adquirido pelas experiências da empresa. | Redes sociais e empresariais da empresa. |
| Princípios básicos | Razão. | Razão e oportunidade. | Razão e oportunidade. | Razão. | Razão. |
| Critério de decisão | Maximização dos objetivos estratégicos: recursos da empresa e imperfeições do mercado. | Minimização dos custos de transação. | Custo-benefício entre risco e retorno. Controle e recursos. | Custo-benefício entre recursos (crescimento) e risco. | Oportunidades de redes e limitações de recursos da firma. |
| Fonte de competitividade | Imperfeições nos bens, fatores e mercados competitivos. | Gerenciamento eficiente das transações. | Vantagens OLI, IED, Acordos contratuais, exportações. | Incrementalismo e Conhecimento de mercado adquirido pelas experiências da empresa. | Desenvolvimento e exploração das redes de relacionamento. |
| Modos de entrada | IED. | Acordos contratuais, colaborativos e integrantes. | Independentes, colaborativos e integrantes. | Exportação direta e indireta e produção no exterior. | Externalização e colaboração. |
| Pontos fortes | Considera fatores internos, externos e macroeconômicos. | Explica efetivamente decisões de integração vertical tanto para serviços quanto para | Abordagem multiteórica. | Suporte empírico. | Suporte para PMEs; Foca na dinâmica ao invés da descrição da internacionalização. |

| | | | | | |
|----------------------|--|--|---|---|---|
| | | bens manufaturados | | | |
| Pontos fracos | Princípios baseados em um conhecimento limitado de mercado não levam em consideração modos colaborativos de entrada. | Orientação estática; não considera benefícios adicionais; os custos das transações podem não ser medidas com precisão. | Três teorias fornecem explicações sobrepostas sobre a escolha de modo de entrada. | Dependência no tempo e na evolução; não inclui modos de entrada cooperativos; fatores estratégicos são ignorados. | Não é um modelo preditivo. Metodologia qualitativa pode dificultar a validação teórica; não explica a internalização de empresas sem redes. |

Fonte: Malhotra, Argawal e Ulgado (2003). Adaptado pelo autor.

Classificação das empresas internacionalizadas

Quanto à classificação das empresas que participam do mercado internacional, estas podem ser, segundo Bartlett e Ghoshal (1992), multinacionais, globais, internacionais ou transnacionais. As multinacionais são aquelas que administram várias unidades presentes em diferentes países, sendo mais sensíveis às características dos mercados locais. As empresas globais são aquelas que, motivadas pela necessidade de eficiência global, são mais centralizadas em suas estratégias de produto, tratando o mercado mundial como um todo integrado, sendo o ambiente operacional global e a demanda do consumidor mundial as unidades básicas de análise. As empresas internacionais são aquelas que mantêm unidades no exterior sob forte controle e influência da unidade-mãe, e por isso possuem uma limitada capacidade de adaptação aos mercados locais. As transnacionais seriam aquelas flexíveis, compostas por unidades internacionais interdependentes, que interagem entre si, na busca do aprendizado mundial.

Doz, Santos e Williamson (2001) ainda identificam a empresa metanacional, que seria aquela focada no conhecimento, capaz de identificar e captar conhecimentos emergentes

em todo o mundo, mobilizando-o e transformando a inovação em valor através de uma produção, marketing e distribuição eficientes a uma escala global.

Internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras

As pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras são muito importantes, especialmente por sua capacidade de gerar empregos (VILLELA e AMADEO, 1994). A globalização impõe sérios desafios às PMEs, pois se por um lado estas empresas possuem grande flexibilidade e adaptabilidade em função de seu tamanho, por outro carecem de uma estrutura financeira e organizacional mais sólida que possibilite o aproveitamento de todas as oportunidades (CARVALHO, ESTEVES e PARET, 2000).

Para Cretoiu *Apud* Almeida (2007), a globalização também oferece às PMEs condições de igualdade com as grandes corporações, no que diz respeito ao acesso à informação e à parceiros, além de permitir conexões no mercado global. Apesar de poucas PMEs serem internacionalizadas organicamente, nada restringe a atuação delas no âmbito da exportação.

Iglesias e Motta da Veiga (2002) ressaltam que as PMEs brasileiras têm investido externamente na busca da expansão de suas exportações. Estes investimentos incluem escritórios comerciais, depósitos, centros de distribuição, montagem ou acabamento no mercado-alvo, além de laboratórios e oficinas para a adaptação de produtos ao mercado importador e assistência/serviço pós-venda. São também utilizadas como estratégias de internacionalização o estabelecimento de lojas ou pontos de venda, e via franquias.

A abertura comercial promovida no início da década de 90 estimulou a indústria externa a desenvolver, o que trouxe benefícios aos mercados internos, que contam com mercadorias cada vez melhores. Este desenvolvimento possibilitou que muitas empresas tivessem oportunidades além das fronteiras do país. Mas o Brasil ainda não possui uma

cultura sólida de exportação, e as pequenas e médias empresas brasileiras ainda enfrentam muitas dificuldades na busca de consolidação de suas atividades internacionais.

Para que o Brasil desenvolva PMEs competitivas, com participação internacional expressiva, o governo busca a mudança do cenário de letargia pela criação de instituições e associações comerciais e industriais que incentivem, apóiem e promovam a internacionalização das exportações.

A principal instituição brasileira de fomento às exportações é a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX – Brasil), que foi criada em 1997, ligada ao SEBRAE, com o objetivo principal de inserir as empresas brasileiras no mercado internacional, e diversificar a pauta de exportação, aumentar o volume de transações e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais exportadores.

A APEX-Brasil hoje executa 326 projetos nos setores de agronegócios, casa e construção civil, entretenimento e serviços, máquinas e equipamentos, moda, tecnologia e saúde, com 200 parceiros, sendo 67 entidades de classe da indústria e serviços, e atuação em mais de 60 países. A APEX-Brasil também promove a qualificação de empresas, e busca melhorar a competitividade destas no mercado internacional, através de incentivos à promoção, ao desenvolvimento operacional e à estrutura financeira dos exportadores brasileiros.

CAPÍTULO 2

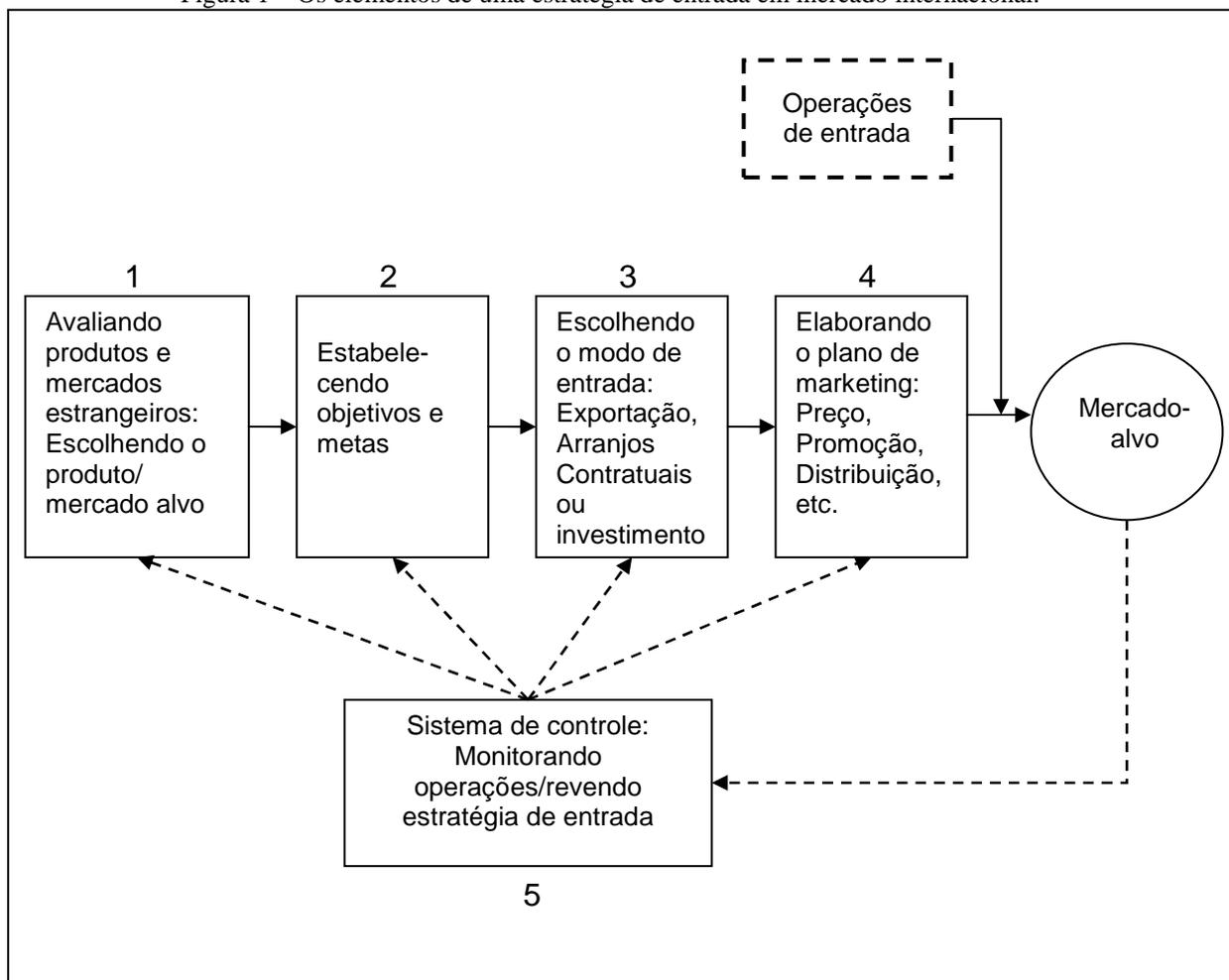
ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS

Para Root (1994), as empresas se interessam pelos mercados internacionais no momento em que acreditam não mais terem condições de se aterem aos objetivos estratégicos permanecendo apenas no mercado doméstico. Estas empresas são impelidas a buscarem mercados estrangeiros ou na busca de ampliação dos negócios, ou como forma de defesa contra empresas multinacionais, internacionais, transnacionais ou globais que conseguem superar até mesmo as maiores barreiras tarifárias e de importação pelo estabelecimento de unidades produtivas no país. A escolha de uma adequada estratégia de entrada é fundamental para o sucesso das operações internacionais, pois para prosperarem no futuro, as empresas precisam tornar-se competitivas em termos globais, seja localmente, seja atuando internacionalmente.

A elaboração da estratégia de entrada é o meio pelo qual a empresa disponibiliza recursos e assume riscos necessários para a participação sustentável em mercados estrangeiros (ROOT, 1994, p. 2). Root (1994) define a estratégia de entrada como sendo um plano compreensivo que estabelece os objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão as operações internacionais de uma empresa pelo tempo necessário para o alcance de uma performance de mercado duradoura. Root ainda estabelece o que considera ser os elementos da estratégia de entrada:

- ◆ A escolha de um produto/mercado alvo;
- ◆ A determinação de objetivos e metas no mercado-alvo;
- ◆ A escolha do modo de entrada;
- ◆ A elaboração do plano de marketing;
- ◆ O estabelecimento de um sistema de controle de performance;

Figura 1 – Os elementos de uma estratégia de entrada em mercado internacional.



Fonte: Root, 1994, p. 4.

Modos de entrada

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) identificam como formas de entrada no mercado internacional: exportações, licenciamentos, Joint Ventures e demais alianças, aquisições e criação de subsidiárias no exterior. Já Child e Rodrigues (2005) consideram a internacionalização apenas a partir do momento em que se monta uma subsidiária além das fronteiras do país ou quando há a aquisição de empresas no exterior. Segundo o modelo de Uppsala, a internacionalização normalmente segue uma seqüência de passos (JOHANSON e VAHLNE, 1977), que se iniciariam com as atividades de exportação irregulares. Root (1994) classifica os modos de entrada da seguinte forma:

- ◆ Modos de entrada de exportação:
 - Indireta;
 - Agente/distribuidor direto;
 - Ramificação/subsidiária direta;
 - Outros;

- ◆ Modos de entrada contratuais:
 - Licenciamentos;
 - Franquias;
 - Acordos técnicos;
 - Contratos de serviços;
 - Contratos de gestão;
 - Contratos de construção/Turnkey;
 - Contrato de manufatura;
 - Acordos de co-produção (OEM);
 - Outros;

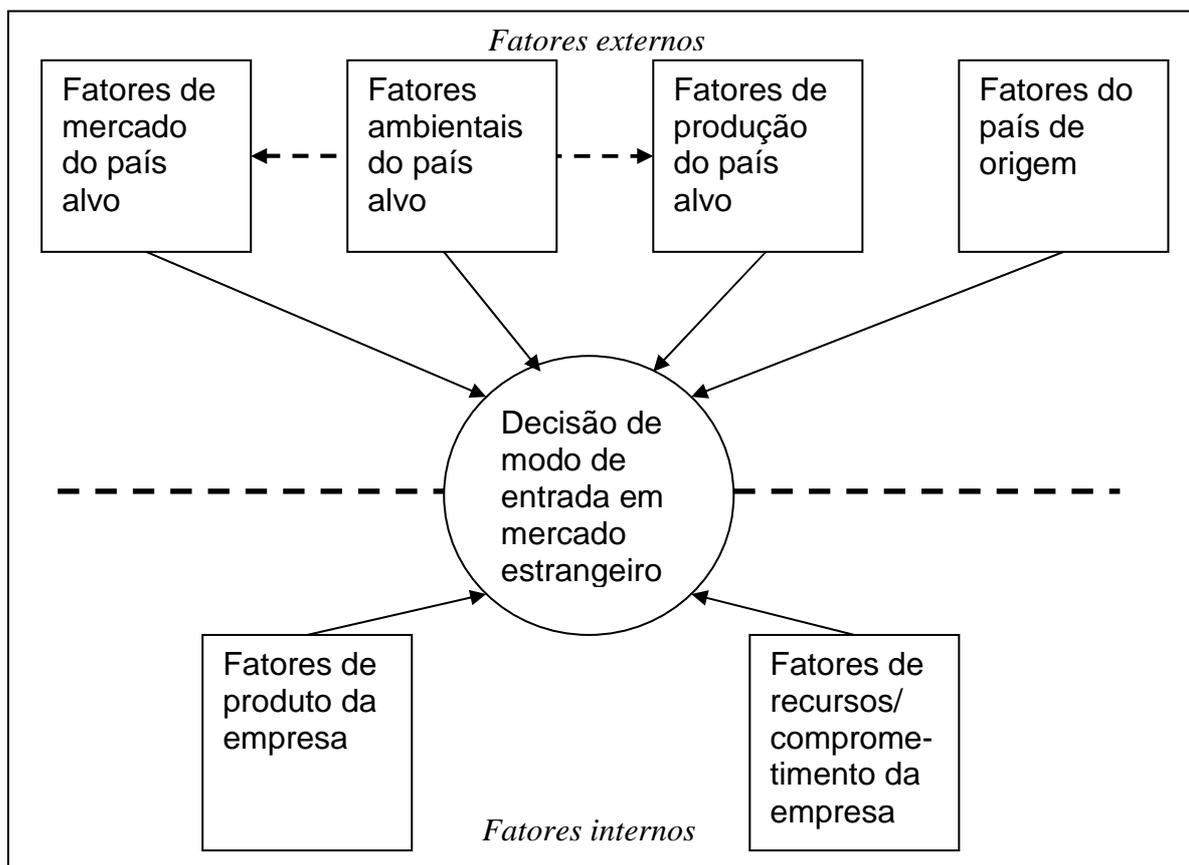
- ◆ Modos de entrada de investimento:
 - *Sole venture* – novo estabelecimento;
 - *Sole venture* - aquisição;
 - *Joint ventures* – novo estabelecimento/aquisição;
 - Outros

Fatores que influenciam a escolha do modo de entrada

Para Root (1994, p. 8), a escolha de um modo de entrada para um produto ou país-alvo é a resultante de várias forças, que por vezes são conflitantes. A dificuldade em medir estas forças, e a necessidade de prever a direção destas em um período de planeamento do futuro tornam a decisão sobre o modo de entrada um processo complexo. Para lidar com esta

complexidade e facilitar a comparação dos diferentes modos, Root (1994) propõe fatores que influenciam a escolha do modo de entrada. Estes se dividiriam em fatores externos e fatores internos, e encontram-se ilustrados na figura a seguir:

Figura 2 – Fatores na decisão do modo de entrada.



Fonte: Root (1994, p. 9)

Fatores Externos

O tamanho do mercado do país afeta diretamente a decisão do modo de entrada. Mercados pequenos favorecem modos de entrada que apresentem baixo ponto de *breakeven* de vendas (como exportação indireta ou por agente/distribuidor, licenciamento, e alguns acordos contratuais), enquanto mercados grandes favorecem modos de entrada com elevados pontos de *breakeven*, como investimento direto ou exportação por escritório de vendas ou subsidiária (ROOT, 1994, p. 8). As características de competição dos mercados afetam também a escolha do modo de entrada. Mercados atomísticos favorecem exportações como modo de entrada, enquanto mercados oligopolistas e monopolistas geralmente requerem

entradas via investimentos em ativos ou produção no país alvo, na busca de competitividade perante as empresas dominantes (ROOT, 1994, p. 9). De acordo com a disponibilidade e a qualidade da infra-estrutura de marketing, diferentes modos de entrada são recomendados. Por exemplo, a inexistência ou indisponibilidade de bons agentes e distribuidores pode levar a empresa a estabelecer uma filial ou subsidiária.

A abundância ou escassez de fatores de produção afeta a escolha do modo de entrada, pois a não existência de matéria-prima, mão de obra ou tecnologia pode tornar inviável a entrada através de investimento direto, bem como os custos da infra-estrutura básica de transporte. Aspectos políticos, geográficos, culturais e econômicos podem interferir também na escolha do modo de entrada. Barreiras tarifárias, políticas de incentivo, regulação do comércio internacional do país alvo, entre outros aspectos políticos, podem desencorajar as empresas que buscam modos de exportação (ROOT, 1994, p. 10). O principal aspecto geográfico é a distância, que pode elevar os custos de transporte dos produtos a níveis impraticáveis para exportações. As características da economia do país alvo também influenciam a escolha do modo de entrada. Mercados pequenos tornam inviáveis modos de entrada com elevados pontos de *breakeven* para o produto alvo. Os aspectos culturais afetam não somente a escolha do modo de entrada, mas a ordem de escolha de países alvo. As empresas tendem a escolher primeiro países com maior proximidade cultural com o país. Em países alvo com maior distância cultural, há uma maior hesitação em optar por modos de entrada produtivos.

Fatores internos

Para Root (1994), produtos altamente diferenciados com vantagens distintas sobre os concorrentes internacionais permitem uma maior gama de estabelecimento de preços. Estes produtos podem possuir preços que cubram as despesas inerentes à exportação, e mesmo assim manter-se competitivo. Por outro lado, produtos pouco diferenciados precisam competir

com base no preço, tornando inviável a operação internacional por outros meios além da produção no exterior.

Para Root, a padronização dos produtos favorece a internacionalização orgânica, enquanto a diferenciação favorece as exportações como modo de entrada. Da mesma forma, a necessidade de oferta de serviços pós-venda faz que as empresas busquem mercados mais próximos do país natal. Produtos manufaturados com serviços intensivos levam à escolha de modos de exportação através de subsidiária ou produção local. Já produtos de alta tecnologia possibilitam a entrada através de OEM, *joint ventures* ou licenciamentos.

Produtos que necessitem de elevada adaptação levam as empresas a manterem proximidade com os mercados alvo, escolhendo desta forma a exportação através de subsidiária ou produção local como modo de entrada (ROOT, 1994).

Root (1994) afirma que quanto maiores os recursos da empresa (gestão, tecnologia, capital, técnicas de produção e de marketing), mais opções de modos de entrada ela possui. Empresas com menos recursos vêm-se limitadas a escolha de modos de entrada que não requeiram grandes investimentos e comprometimento.

E-commerce

Ekeledo e Sivakumar (2004) apontam o papel do *e-commerce* na escolha do modo de entrada em empresas prestadoras de serviços *online*. As empresas que comercializam seus produtos pela Internet para outros países adquirem algumas vantagens em relação a outras no processo de internacionalização. Através da evolução da tecnologia, a distância deixou de ser um empecilho para o marketing de serviços, e as transações tornaram-se mais simples, eliminando a necessidade da empresa executar os passos tradicionais para a escolha de mercados. Algumas empresas podem nascer globais, e a aceitação dos produtos pode ser avaliada apenas pela demanda apresentada. A redução drástica de custos também facilita a decisão de atuar no exterior através de exportações diretas.

Marketing internacional

Pipkin (2002) diz que os conceitos de marketing internacional são basicamente os mesmos do marketing doméstico. Para a abordagem dos conceitos de marketing internacional, inicialmente é necessária a exploração do conceito genérico de marketing.

Para Baker (2005), “o enigma do marketing é que ele é uma das atividades mais antigas do homem e, ainda assim, é vista como a mais recente das disciplinas de negócios”. Em virtude de sua recente evolução, a cientificidade do marketing tem sido posta à prova, sendo considerada, segundo Baker (2005), uma disciplina em evolução de uma arte praticada para uma profissão fundamentada por uma teoria sólida. Ao longo das últimas décadas, houve muita discussão acerca da teoria de marketing, na busca desta solidez (KOTLER, 1972; BAKER, 2000; GRÖNROOS, 1989; MARTINEZ TERCERO, 2000; SAREN in: BAKER, 2000; ALDERSON e COX, 1948; ALDERSON, 1957; HUNT, 1991, BARTELS, 1970; e SHETH, GARDNER e GARRET, 1988).

Atualmente, podemos considerar o marketing como uma orientação gerencial, ou uma função de negócios (BAKER, 2005). O conceito atual de marketing da *American Marketing Association* (AMA, 2007) é o seguinte: “Marketing é a atividade, grupo de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Cavusgil, Deligonul, e Yaprak (2005) afirmam que o marketing internacional está presente há séculos como prática gerencial, mas apenas a partir da década de 60 começou a ser aceita como campo de estudo distinto. Ainda de acordo com estes autores, três problemáticas dominaram o foco da investigação no campo. A primeira é o processo gerencial de expandir-se além das fronteiras da nação e desenvolver uma presença local em países estrangeiros. A segunda é as estruturas de propriedades resultantes deste processo. Por último, temos a concepção, execução e avaliação das estratégias nestes mercados. Observa-se que a

literatura de marketing internacional geralmente aborda o assunto como uma extensão do marketing doméstico, abordando basicamente as características dos mercados-alvo ou as estratégias a serem empregadas neste, sempre utilizando como referência a atuação em mercados locais.

Para Cateora (1996), marketing internacional pode ser definido como a execução de atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação em troca de lucro. A AMA (AMA *apud* NOSÉ JUNIOR., 2005) define marketing internacional como: “(...) um processo multinacional que implica planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar intercâmbios para satisfazer os objetivos individuais e organizacionais”. Doole e Lowe (2001) consideram o marketing internacional como o desenvolvimento de atividades de direcionamento de produtos e serviços de uma empresa para mais de um país em troca de lucro.

É importante diferenciar os conceitos de marketing internacional e marketing global, e Doole e Lowe (2001) apontam as diferenças de abrangência. Enquanto o marketing internacional seria um conceito mais relacionado a mudanças no *mix* básico de marketing, o marketing global teria um conceito mais amplo e complexo. Johansson (2000) vê o marketing global como uma extensão do marketing internacional, o resultado de uma abordagem global ao marketing internacional. Ao invés de focar nos mercados dos países, o marketing global concentra-se nos mercados de produtos, ou seja, grupos de consumidores em busca de benefícios compartilhados ou de serem servidos com a mesma tecnologia, enfatizando suas similaridades independentemente das suas localizações geográficas. Em outras palavras, enxerga os mercados para seus produtos sem se prender às fronteiras das nações, vendo o mundo como uma amálgama de mercados. Já Muhlbacher, Helmuth e Dahringer (2006) afirmam que o marketing global/transnacional foca na elevação dos recursos, experiências e

produtos a níveis globais, e na adaptação com base nas peculiaridades de cada país. Desta forma, percebemos que o marketing global se relaciona mais às empresas globais, sendo que sua aplicação é uma evolução necessária às empresas que se tornem globais.

Estratégias de marketing internacional

O conceito de estratégia, segundo Chandler (1991), é a “(...) determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar estas metas”. Para Ohmae (1988), é a maneira pela qual a empresa busca se diferenciar positivamente de sua concorrência, utilizando suas fortalezas na busca do melhor atendimento das necessidades dos clientes da empresa. Estratégia também pode ser vista como o plano constituído pelas metas, políticas e ações da organização em um todo coerente (MINTZEMBERG, 1987). Para Porter (1986), A estratégia empresarial competitiva é a combinação dos fins ou metas que a empresa almeja e os meios, também vistas como políticas, pelos quais se alcança as metas.

Cavusgil e Zou *apud* Pipkin (2002) dizem que “(...) estratégia de marketing internacional é o meio pelo qual a empresa responde à interação das forças internas e externas a fim de atingir os objetivos de um empreendimento internacional”. Por isso, no planejamento estratégico de marketing, faz-se necessária uma análise aprofundada, um diagnóstico interno dos pontos fortes e fracos da empresa (as forças internas) e a análise do ambiente externo, para identificação de ameaças e oportunidades que possam emanar deste (PIPKIN, 2002, p. 21).

Na literatura analisada, percebe-se que há duas grandes correntes teóricas no estudo do da estratégia de marketing internacional. Uma corrente trata da padronização da estratégia de marketing internacional, onde Buzzell (1968) ressalta que com a padronização a empresa promove redução significativa de custos, apresenta uma maior consistência com os clientes,

aperfeiçoa o planejamento e a distribuição e consegue exercer um maior controle das operações internacionais. No artigo *Globalization of markets*, Levitt (1983) ressalta que a escolha entre uma estratégia global e uma estratégia multinacional é uma questão de necessidade. Para Levitt, as empresas devem buscar a globalização das atividades, uma vez que há cada vez mais uma homogeneização dos gostos, em virtude da massificação da cultura proporcionada pelos avanços nos meios de comunicação e de transportes. Já Keegan (2005) mostra que muitas empresas que tentaram esta padronização não obtiveram sucesso. A padronização teria que ser acompanhada de pequenas adaptações às peculiaridades locais. Yip (1989) nos fala desta necessidade de adaptação, e da importância de uma estratégia global para explorar a globalização.

Marketing pode variar muito de uma cultura para outra. Levando em conta o conceito de marketing onde a satisfação do cliente é a chave para o alcance de objetivos organizacionais, podemos dizer que as estratégias de marketing de sucesso em uma cultura não necessariamente terão sucesso se replicadas em outra, pois em culturas diferentes, clientes possuem necessidades diferentes e os profissionais de marketing precisam buscar diferentes ofertas para saciá-las (LEE IN: BAKER, 2000). Keegan (2005) alerta para as individualidades de cada nação, e prega que as empresas devem aprender até onde podem expandir suas estratégias de marketing. Pode se dizer então que a escolha do tipo de estratégias de atuação no mercado internacional dependerá da análise de cada mercado-alvo, sendo que o caminho evolutivo natural leva à estratégia global.

Ghemawat (2001) levanta dúvidas quanto à eficácia de estratégias globais, ressaltando que as diferenças em cada mercado ainda são importantes para o planejamento estratégico da empresa. O autor identifica em seu modelo CAGE aspectos que caracterizam a distância que ainda separa os mercados, e os divide em dimensões básicas de análise. As

dimensões são as diferenças Culturais (C), as diferenças administrativas (A), a influência de questões geográficas (G) e aspectos econômicos (E).

Para Wensley (IN: BAKER, 2005, p. 39), “(...) não há muita dúvida de que a ênfase geral do planejamento estratégico deslocou-se significativamente na direção da implementação, afastando-se da formulação e do planejamento”. Desta forma, a formulação de estratégias de marketing deve ter como foco e objetivo primário a viabilização da implementação. Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) propõem o modelo de Formação da Estratégia de Marketing (MSM – *Marketing Strategy Making*). Este modelo tem como base a relação entre três fatores:

- ◆ Antecedentes (centralização, formalização e cultura de inovação)
- ◆ Processos (análise situacional, abrangência, ênfase nos recursos e competências de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento com o consenso da estratégia e comprometimento com os recursos da estratégia)
- ◆ Resultados (criatividade da estratégia, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado).

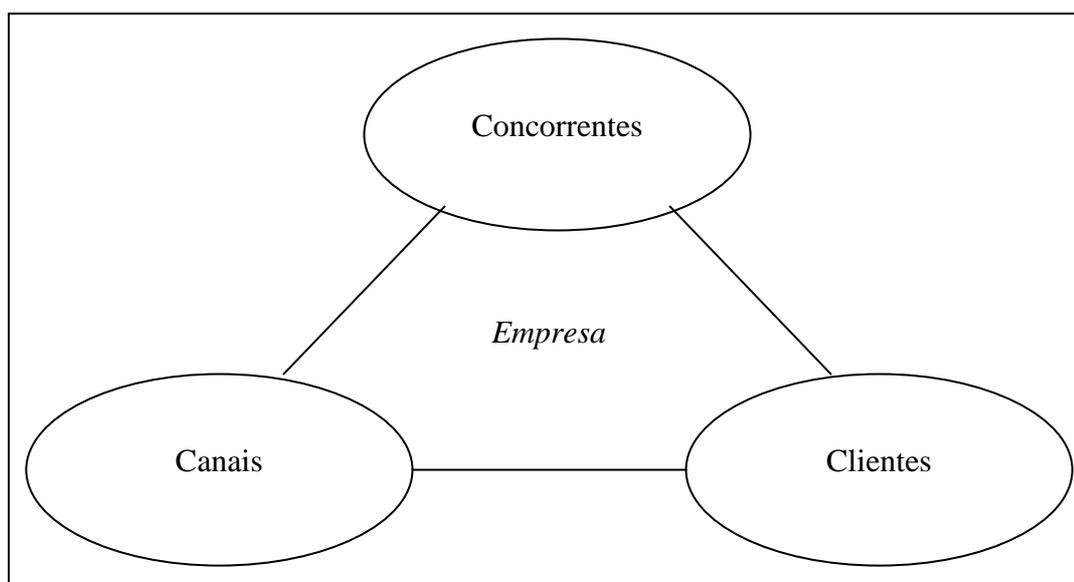
Este modelo apresenta uma visão mais ampla do que outros modelos, levando em consideração o ambiente de negócios de uma forma mais global, e preocupando-se com os elementos organizacionais e abordando a formulação de estratégias de uma forma mais sistêmica (TOALDO e CORBELLINI, 2004). Noble e Mokwa (1999) propõem um outro modelo, onde a implementação da estratégia de marketing se dá através da utilização de quatro grupos de variáveis:

- ◆ Fatores relacionados à natureza da estratégia que está sendo implementada (visão da estratégia; importância percebida da estratégia; escopo da estratégia; liderança efetiva; suporte da alta administração; compromisso de todos na organização);

- ◆ Aspectos do papel dos gerentes na implementação (envolvimento, autonomia e significância do papel do gerente);
- ◆ Dimensões de compromisso (compromisso organizacional, compromisso com a estratégia, compromisso do papel do gerente);
- ◆ Performance da organização resultante da implementação (sucesso da implementação e papel da performance).

Este modelo leva a empresa a uma reflexão acerca do processo de implementação das estratégias, trazendo à tona questões sobre a atuação da alta cúpula da organização, e ressaltando sua importância para o sucesso na implementação. É uma abordagem sob o ponto de vista da gestão dos processos. Wensley (IN: BAKER, 2005) afirma que o mercado competitivo foi recentemente reconhecido como sendo mais dinâmico e mais complexo, podendo ser representado de forma resumida no triângulo da estratégia de marketing dos 3 Cs (Clientes, Concorrência e canais).

Figura 3 – O triângulo da estratégia de marketing dos três Cs.



Fonte: Wensley (IN: BAKER, 2005, p. 41)

Este triângulo possibilita uma abordagem do ambiente competitivo de uma forma mais aprofundada, levando em conta mais dimensões do que as abordagens clássicas, e possibilitando uma análise estratégica mais pertinente.

Para Wensley (IN: BAKER, 2005), a análise estratégica de marketing deve ser codificada em termos das três estratégias genéricas de Porter (1991), dos quatro quadros da Matriz BCG (STERN e STALK, 1998) e das cinco forças de Porter (1991).

As três estratégias genéricas de Porter (1991) foram desenvolvidas com o objetivo de gerar uma posição competitiva sustentável a longo prazo para as empresas, e podem ser desempenhadas individualmente ou em grupo. São elas:

- ◆ Estratégia de Custo;
- ◆ Estratégia de Diferenciação;
- ◆ Estratégia de Foco;

Na estratégia competitiva de custo, a empresa almeja a eficiência produtiva na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, na busca da vantagem competitiva por oferecer produtos pelo menor preço. Já a estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa dirija esforços em busca do aprimoramento da imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar valor para os consumidores por oferecer produtos diferenciados. A estratégia competitiva de foco tem como método de ação a especialização em função de um alvo específico escolhido. Por meio da diferenciação ou do custo de seus produtos, a empresa buscará a vantagem competitiva pelo melhor atendimento das necessidades do consumidor.

A Matriz BCG (BCG - Boston Consulting Group) foi desenvolvida por Bruce Henderson no início da década de 70, e tem como base o conceito de ciclo de vida do produto, e é um modelo utilizado para análise do portfolio de produtos ou das unidades de negócio. Para Stern e Stalk (1998), a empresa deve ter um portfolio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita), para garantir a criação de valor a longo prazo para o consumidor. A matriz tem duas dimensões:

- ◆ Crescimento do mercado; e
- ◆ Participação relativa de mercado (participação em relação à participação de seu maior concorrente);

Quanto mais rápido o crescimento do mercado de um produto, ou maior a participação deste produto no mercado, melhor para a empresa. Os produtos de uma empresa deverão, para classificação de acordo com a matriz, serem posicionados nos quadrantes (Ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira ou vira-latas) abaixo descritos:

- Ponto de Interrogação: O produto exige altos investimentos e apresenta baixo retorno e tem baixa participação de mercado, possuindo o pior desempenho quanto ao fluxo de caixa. Caso não sejam feitas mudanças, o produto pode piorar seu *status* na matriz e tornar-se um “vira-latas”. Por estar em um mercado de alto crescimento pode evoluir para um produto "estrela", caso sejam feitos os ajustes necessários.
- Estrela: O produto exige altos investimentos, mas são líderes de mercado, gerando boas receitas. Geralmente possuem equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. A participação de mercado deve ser mantida, e os investimentos devem ser reduzidos, para que possa se tornar uma "vaca leiteira".

- Vaca leiteira: O produto possui altos retornos e geração de caixa. O crescimento do mercado é baixo, não sendo necessários grandes investimentos. Pode ser a principal base de sustentação da empresa e pode até mesmo sustentar outros produtos.
- Vira-latas (do inglês *dog* – neste contexto, significa os problemas de difícil resolução): O produto possui baixa participação em um mercado que não apresenta crescimento. Estes produtos devem ser eliminados, a não ser que haja possibilidade e viabilidade de recuperação.

Figura 4 – Matriz BGC.



Fonte: Porter (1991)

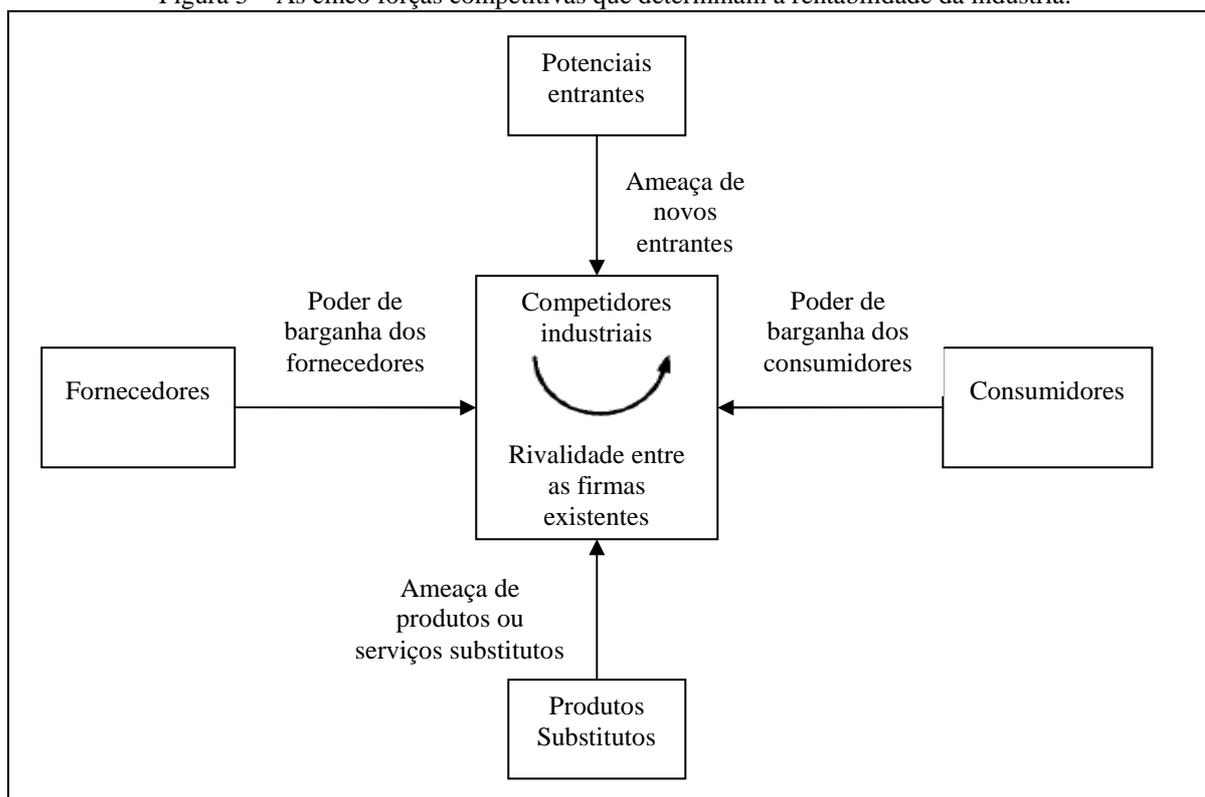
As cinco forças de Porter (1998a) são as forças competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria, e que devem ser analisados para que uma boa estratégia empresarial possa ser desenvolvida. As forças são:

- ◆ Rivalidade entre as firmas existentes;
- ◆ Poder de barganha dos consumidores;
- ◆ Poder de barganha dos fornecedores;
- ◆ Ameaça de novos entrantes;
- ◆ Ameaça de produtos ou serviços substitutos;

Para a maior parte das empresas, o principal determinante de competitividade em uma indústria é a rivalidade entre as firmas existentes. As estratégias aplicadas pelas empresas

que concorrem entre si trazem efeitos diretos sobre importantes aspectos como tecnologia, preço e inovação. Os clientes desempenham importante papel por seu poder de barganha, pois pressionam as empresas com suas exigências por qualidade, menores preços e por sua capacidade de escolher concorrentes. Os fornecedores também possuem grande poder de barganha, pois os custos de produção são altamente afetados por variações no custo de insumos. A ameaça de novos entrantes força as empresas a manterem-se atualizadas e competitivas, e dependentes das barreiras à entrada de novos competidores, especialmente multinacionais. Com a ameaça de novos produtos ou serviços, a empresa pode ter sua lucratividade afetada, pois produtos substitutos podem oferecer mais valor aos clientes, afetando a participação de mercado da empresa.

Figura 5 – As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.



Fonte: Porter (1998a).

Zou, Andrus e Norvell (1997) analisaram a formulação da estratégia de marketing internacional de empresas em países em desenvolvimento, e sua pesquisa revelou que apesar

de as estratégias serem consistentemente elaboradas com base no market mix (Produto, Preço, Promoção e Praça), as empresas da nação estudada (Colômbia) aparentavam possuir dimensões muito mais elaboradas de estratégias de padronização, em especial nos produtos, na distribuição e na promoção. Estas empresas buscavam um elevado nível de padronização de produtos periféricos e de orçamento de promoção, mas apresentaram também um baixo nível de padronização nos produtos principais, na distribuição, nos níveis de serviços ao consumidor, na promoção, na estrutura da força de vendas e na determinação de preços. Em geral, em virtude da falta de desenvolvimento do mercado interno, as estratégias locais de empresas de países em desenvolvimento não são sofisticadas o suficiente para que o sucesso no exterior seja garantido. Desta forma, foi identificada uma tendência de adaptação das estratégias de marketing para o ingresso em mercados internacionais. Analisando o marketing mix, percebe-se uma tendência muito maior de padronização dos produtos e da promoção do que dos demais componentes do marketing mix.

A formulação de estratégias de produto é importante, pois segundo Calantone, *et al* (2004), o produto físico é a variável chave uma vez que o conceito de marketing freqüentemente é expresso no melhor atendimento das necessidades e desejos dos consumidores alvo através dos produtos. E para Keegan (1969), um inadequado planejamento de produto constitui um forte inibidor do crescimento e lucratividade em operações de negócios internacionais. Para delimitação do escopo das estratégias de produto, faz-se necessária a definição de produto. Keegan (2005) conceitua o produto como “(...) uma coleção de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que, coletivamente, proporcionam satisfação e/ou benefícios para um comprador ou usuário”. Já para Kotler e Keller (2006), “Um produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

Kotler e Keller (2006) apresentam uma classificação para os níveis do produto, no que diz respeito ao valor que o mesmo apresenta para o cliente. Em uma crescente escala de valor, o produto pode ser comprado por seu benefício central, que na indústria de instrumentos musicais pode-se dizer que é o som gerado pelos instrumentos. Em seguida, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em produto básico. Nos fabricantes de instrumentos musicais, seriam os próprios instrumentos, que produzem sons musicais. Posteriormente, o produto se torna um produto esperado. O produto esperado está relacionado à expectativa do cliente sobre ele. Instrumentos musicais devem possuir características sonoras específicas que atendam à necessidade musical do cliente. O produto ampliado é aquele que supera as expectativas do cliente, e que é encontrado geralmente em mercados de países desenvolvidos. O último nível de produto é o produto potencial, que inclui todas as modificações e ampliações possíveis. A empresa busca a inovação, novas formas de atender às expectativas dos consumidores.

Já o produto em si pode ser classificado de diversas maneiras diferentes. Em relação aos hábitos de compra dos consumidores, Kotler e Keller (2006) classificam os produtos em bens de conveniência (que são aqueles consumidos com frequência, adquiridos com pouco esforço de compra), bens de compra comparada (que são aqueles que o consumidor escolhe por comparação de adequação, qualidade e preço), bens de especialidade (aqueles com características singulares pelo qual o consumidor estaria disposto a fazer um esforço extra de compra) e bens não procurados (aqueles que o consumidor não conhece ou não pensa em comprar). Quanto à participação nos mercados, Keegan (2005) categoriza os produtos em locais, nacionais, internacionais e globais.

Para Kotler e Keller (2006), a diferenciação é o caminho para a criação de uma identidade da marca. Para estes autores, o produto pode ser diferenciado em termos de *design*,

cujos parâmetros são forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.

Keegan (1969, 2005) diferencia as estratégias de produto para ingresso no mercado internacional em:

- ◆ Extensão do produto e da comunicação – Para diferentes mercados são oferecidos os mesmos produtos, com a mesma propaganda e apelos utilizados no mercado local;
- ◆ Extensão do produto, com adaptação da comunicação – Os mesmos produtos são oferecidos a mercados diferentes, mas a comunicação propõe formas de uso diferenciadas daquela prevista para o mercado local, baseada nas diferenças entre os mercados;
- ◆ Adaptação do produto com extensão da comunicação – A estratégia de comunicação do produto no mercado local é replicada nos mercados estrangeiros, porém o produto em si é adaptado às preferências dos consumidores estrangeiros;
- ◆ Adaptação do produto e da comunicação – Quando as preferências do consumidor diferem do mercado doméstico para os estrangeiros, além de haverem diferenças na função que o produto desempenha e na receptividade do consumidor são necessárias adaptações tanto no produto como na comunicação dele;
- ◆ Invenção do produto – Em países de baixa renda, os compradores potenciais têm limitado poder de compra, novos produtos podem ser desenvolvidos para atender a suas necessidades;

Levitt (1983) propõe que as empresas devem buscar a padronização dos produtos para atingir economias de escopo, mas Keegan (2005) mostra que muitas empresas que tentaram esta padronização não obtiveram sucesso. Casvugil e Zou e Naidu (1993), Samiee e Roth (1992) e Szymanski, Bharadwaj, e Varadarajan (1993) *apud* Albaum e Tse (2001)

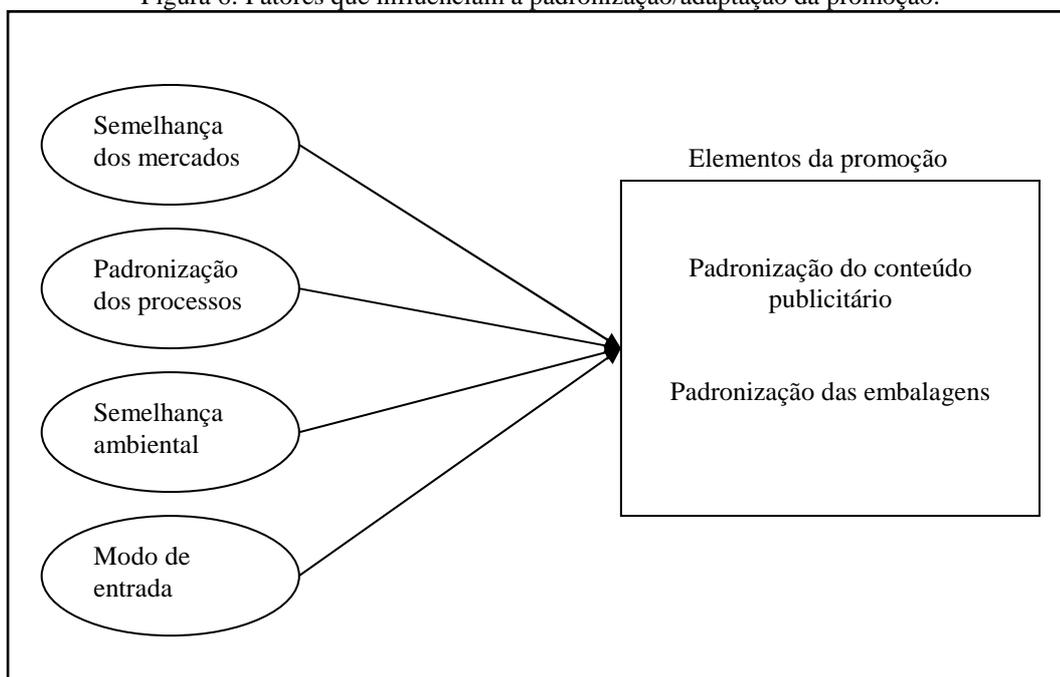
efetuaram estudos ligando a estratégia de adaptação à performance de empresas, e o resultado aponta que a adaptação constitui uma poderosa estratégia.

A padronização teria que ser acompanhada de pequenas adaptações aos gostos e costumes locais. Yip (1989) nos fala desta necessidade de adaptação, e da importância de uma estratégia global para explorar a globalização. Para Cantalone *et al* (2004), a principal desvantagem da padronização é a possibilidade do consumidor não aceitar o produto, e a adaptação, apesar de atender melhor às necessidades dos clientes, aumentam os custos de desenvolvimento, manufatura, marketing, embalagem e custos de distribuição. Palacios e Souza (2004) afirmam que em um programa de marketing internacional, existem diferentes posturas na seleção de produtos a comercializar internacionalmente. Pode-se padronizar completamente o produto para todos os mercados, o que traz economias de escala; pode-se também adaptar completamente o produto a cada mercado, mas há também a possibilidade de se adotar uma postura intermediária.

Em termos de comunicação dos produtos, há muita discussão acerca do custo-benefício da padronização da estratégia de comunicação (BAALBAKI e MALHOTRA, 1993, 1995; JAIN, 1989; LEVITT 1983; OZSOMER e PRUSSIA, 2000; SZYMANSKI, BHARADWAJ, e VARADARAJAN, 1993). Alguns defendem que os avanços tecnológicos dos meios de comunicação e pesquisa criaram segmentos de mercado globais. Uma base homogênea de consumidores aliada com a proliferação da tecnologia gera possibilidades de extensão das estratégias de comunicação para vários mercados, o que gera redução de custos (LEVITT, 1983). Os *websites*, neste cenário, são uma ferramenta poderosa das empresas para a comunicação de seus produtos. Outros autores defendem que a maximização do lucro ocorre quando as campanhas promocionais são adaptadas às necessidades dos mercados-alvo (DONNELLY e RYANS, 1969; HARVEY, 1993). Griffith, Chandra e Ryans Jr. (2003), com base nos estudos de Jain (1989) e Harvey (1993), analisaram e redesenharam

os fatores que influenciam a decisão de padronização da comunicação, levando em consideração dois aspectos importantes para a padronização da comunicação: conteúdo publicitário e embalagens. Os fatores que influenciam a comunicação do produto, segundo Griffith, Chandra e Ryans Jr. (2003), são o nível de semelhança do mercado-alvo e o mercado doméstico, o nível de padronização dos processos, a semelhança ambiental e o modo de entrada.

Figura 6: Fatores que influenciam a padronização/adaptação da promoção.



Fonte: Griffith, Chandra e Ryans Jr. (2003, p. 32),

CAPÍTULO 3

COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE INSTRUMENTOS MUSICAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Este estudo analisa o setor da indústria de instrumentos musicais a partir da análise de cinco empresas do ramo. Porém, antes disso, é necessário traçar um perfil da indústria, e em seguida, iremos situá-la no cenário global através de um estudo de competitividade do setor.

Panorama da indústria brasileira de instrumentos musicais

Porter (1990) nos diz que a prosperidade de uma região é criada a partir da capacidade que seus setores industriais têm de modernizar e inovar, e que esta modernização e inovação são induzidas por pressões vindas de rivais, fornecedores e clientes. Esta modernização e inovação ajudam a aumentar a competitividade nacional, que é função da produtividade, do capital e dos recursos naturais empregados (SERIO, FIGUEIREDO e CONTI; In: SERIO, 2007, p. 19). A indústria brasileira de instrumentos musicais viu-se forçada a inovar e a modernizar-se a partir do início da década de 90, com a invasão de produtos importados propiciada pela abertura comercial durante o governo Collor. Muitas empresas deixaram de existir, pela incapacidade de competir com as vantagens competitivas das multinacionais de países considerados *first movers* (BARTLETT e GHOSHAL, 2000).

De acordo com o IBGE, foi no ano de 2001 que houve um comportamento distinto da economia, com uma forte oscilação no mercado de câmbio, influenciada pelas incertezas no cenário internacional, decorrentes da instabilidade econômica na Argentina e da desaceleração da economia norte americana, além dos atentados terroristas do dia 11 de setembro daquele ano. A taxa cambial variou de R\$ 1,95/US\$, em janeiro, para R\$ 2,36/US\$,

em dezembro, com uma taxa média anual de R\$ 2,35/US\$ e uma desvalorização do Real de cerca de 28,3% no ano. A moeda nacional terminou o ano seguinte cotada a R\$ 3,63/US\$, ou seja, sofrendo novamente forte depreciação, de cerca de 52,5%. Os impactos sobre a balança comercial foram positivos. O saldo comercial cresceu significativamente em relação ao ano de 2001, atingindo a cifra de US\$ 13,1 bilhões. Isso foi possível pelo aumento de 3,7% no valor das exportações (US\$ 60,4 bilhões) e, sobretudo, pela expressiva queda de 15,0% no valor das importações (US\$ 47,2 bilhões). Esta queda nas importações possibilitou a criação de boas oportunidades para fabricantes locais, pois o mercado estava pronto para uma nova safra de produtos nacionais, e um maior acesso à informação em um mundo globalizado permitiu aos fabricantes grandes avanços em P&D sem elevados investimentos.

Após um período de moeda forte, que possibilitou um amplo acesso a instrumentos musicais de qualidade produzidos por *global players*, os fabricantes nacionais que buscaram desenvolver competências distintivas que trouxessem vantagens competitivas conseguiram a sobrevivência pela reinvenção. Posteriormente, com uma moeda desvalorizada, mas com índices de inflação controlados, aliados aos avanços de P&D do setor, o Brasil tornou-se um *Late Mover* (BARTLETT e GHOSHAL, 2000), ingressando no mercado global de instrumentos musicais através de exportações através de distribuidores locais.

Porter (1998b) nos argumenta que a localização das empresas é fundamental para a competição, afirmando que fatores existentes em uma determinada região, como abundância de capital intelectual, a existência de um porto natural, ou um baixo custo de mão de obra representam uma grande fonte de vantagem competitiva, e naturalmente conglomerados de empresas afins interconectadas e geograficamente concentradas, ou *clusters*, se formam de maneira a garantir a competitividade, pois alguns recursos podem se tornar cruciais para um determinado setor, e por vezes impossíveis de serem superados pelos rivais distantes. Neste contexto, o estado de São Paulo se destaca em diversas vertentes. De acordo com a Fundação

Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), a região metropolitana do estado de São Paulo é o *locus* principal da atividade industrial e de serviços do país, e o interior do estado apresenta um peso sem paralelos na atividade econômica do país. O produto interno bruto do estado representou em 2004 30,9% do total nacional. Naturalmente, a maior parte das empresas relevantes no mercado de instrumentos musicais busca usufruir destas características, situando-se em São Paulo.

A indústria de instrumentos musicais do estado de São Paulo apresenta algumas características que merecem serem ressaltadas. As empresas existentes são em sua maioria empresas de pequeno e médio porte, algumas delas com produtos artesanais, e o mercado está dividido em vários segmentos, tais como equipamentos de áudio, instrumentos musicais eletrônicos, instrumentos de cordas, instrumentos de sopro, instrumentos de percussão e acessórios. A conexão entre os segmentos existe pela complementaridade dos produtos, como por exemplo, a guitarra que necessita encordoamento, cabos de áudio, estantes de suporte, amplificadores de som, palhetas e pedais de efeitos, ou a bateria que necessita de peles, pratos, baquetas, estantes de pratos, bancos e chaves de afinação. Desta forma, um aumento nas vendas de contrabaixos alavanca as vendas de diversos outros produtos. A competição entre empresas de mesmo segmento também ajuda a “esquentar” o mercado.

Principais empresas do estado de São Paulo

Foram identificadas as principais empresas do estado, levando em conta sua participação no mercado internacional, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

No segmento de instrumentos de cordas, encontramos uma grande gama de *luthiers*, que são os artesãos que constroem ou reparam instrumentos de cordas, e que em sua maioria trabalha autonomamente, e que junto com os fabricantes industrializados nacionais competem diretamente com os fabricantes estrangeiros. A principal empresa nacional do segmento, e a

mais antiga empresa produtora de instrumentos musicais do país, a Giannini, fundada em 1900, encontrou muitas dificuldades com a abertura das fronteiras nacionais para produtos estrangeiros. Após o fechamento do capital em 1999, para salvar-se da inevitável falência, a empresa passou por um processo de reengenharia em sua estrutura, onde linhas de produtos foram canceladas pela incapacidade de competir com os produtos asiáticos de baixo custo. A empresa focou suas atividades na produção de instrumentos de corda feitos de madeira. A Giannini mudou suas instalações produtivas para a cidade de Salto, interior de São Paulo, pela tranquilidade e qualidade de vida superior ao da capital do estado. Esta mudança propiciou o ambiente desejado pelos gestores para a produção de seus instrumentos. A principal concorrente da Giannini, a Di Giorgio, segue estratégias semelhantes, e sua fábrica encontra-se também no interior do estado, mais especificamente na cidade de Franco da Rocha, com cerca de 200 funcionários. A Giannini e a Di Giorgio são os dois fabricantes do estado do segmento de instrumentos de cordas que atuam no cenário internacional.

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o segmento de instrumentos de metais é o que mais exportou no triênio 2003 – 2005. Neste segmento, a Weril é a única empresa atuante no mercado internacional. Trata-se de uma empresa centenária (fundada em 1906), também locada em Franco da Rocha, e sua força reside na experiência e técnicas repassadas de geração a geração, e na riqueza de recursos naturais do país (o Brasil é o maior produtor mundial de cobre, matéria prima básica do segmento).

O segmento de instrumentos de percussão apresenta o maior número de empresas egressas no mercado internacional, com cerca de 10 fabricantes paulistas. O maior exportador nacional de instrumentos de percussão é a Multialloy Metais e Ligas Especiais, que possui uma ramificação que atua no mercado de instrumentos musicais com o nome fantasia Orion Cymbals. A Orion Cymbals fabrica pratos para percussão, e tem pelo menos três concorrentes

com participação no mercado internacional de pratos. São eles a Cem Por Cento Musical Indústria e Comércio, conhecida com Octagon Cymbals, e a Harpy Instrumentos Musicais, fabricante da marca Krest Cymbals. A tecnologia de fabricação de pratos no Brasil desenvolveu-se consideravelmente nos últimos anos, e a qualidade dos produtos tem crescido, tanto que os pratos nacionais são os mais vendidos no país, onde só a Orion Cymbals detém mais que 35% do mercado nacional, à frente dos concorrentes chineses, americanos e europeus. A matéria prima utilizada pelos fabricantes é o cobre, e as tecnologias utilizadas encontram-se em acelerada evolução, com músicos estrangeiros de renome atestando a qualidade dos pratos brasileiros e com críticas positivas dos produtos em revistas internacionais especializadas.

Os fabricantes de instrumentos de percussão de madeira representam a maior parte dos exportadores do segmento, com 6 atuantes. A RMV instrumentos musicais é a líder do setor nacional, produzindo e comercializando baterias, pandeiros, acessórios, entre outros. Seu maior trunfo foi a criação de fatores especializados (PORTER, 1990). A RMV transformou a desvantagem de custos de mão de obra e pouca experiência na fabricação de baterias (a RMV existe desde 1975, mas a produção de baterias iniciou-se no ano de 1999) em vantagem ao criar uma linha de montagem, e pela busca de alternativas como a utilização de novas madeiras e materiais inovadores, como a utilização de polímeros injetadas no lugar de metais na fabricação de seus produtos. Isto ajudou a empresa a consolidar seu nome no mercado interno através do constante aumento na qualidade dos seus produtos, com preços bem abaixo dos concorrentes estrangeiros, além de um bom conceito técnico atestado por revistas especializadas estrangeiras.

A Odery Drums surgiu em 1989, quando foi construída a primeira bateria. A empresa, situada em Campinas, até pouco tempo atrás produzia apenas por encomenda, mas a evolução do segmento criou a necessidade de mudança de posicionamento. A Odery drums atualmente

importa algumas peças da China, mas a competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990) da empresa é o caráter artesanal e personalizado de seus produtos, que gozam de boa reputação técnica no exterior, tendo também recebido boas críticas em revistas especializadas internacionais.

A Bauer Percussion produz diversos instrumentos de percussão, que vão de baterias até tambores típicos africanos e brasileiros. Surgiu em 1984, sob o nome fantasia Raul Instrumentos de Percussão. Após 1995, com a saída de um dos fundadores, a empresa mudou seu nome em 2000, para Bauer Percussion Indústria e Comércio Ltda., e atualmente exporta para vários países, além de participar de diversas feiras internacionais de instrumentos musicais. A Contemporânea Musical surgiu na década de 50, fabricando instrumentos musicais de samba, fornecendo para as escolas de samba. Em 1975, seu proprietário percebeu o surgimento do pagode, e apressou-se em criar novos instrumentos para atender aos músicos deste novo estilo. Até hoje, a empresa continua a inovar criando instrumentos para atender o mercado diversificado de ritmos regionais. Atualmente, a Contemporânea é referência mundial na produção de instrumentos brasileiros, e tem buscado a fabricação de instrumentos típicos de outros países, como o cajón.

No ramo de equipamentos de áudio, destacamos a Staner, a Ciclotron e a Studio R. A Staner surgiu em 1975, e sua fábrica encontra-se localizada na cidade de Presidente Prudente. A empresa alega estar entre as 70 maiores empresas de áudio do mundo, possuidora de uma linha de mais de 100 produtos, incluindo amplificadores de som para instrumentos musicais. A Ciclotron surgiu em 1973, na cidade de Barra Bonita, e atualmente conta com um parque industrial de 20.000 m². Assim como a Staner, produz diversos equipamentos de áudio, entre eles amplificadores para instrumentos musicais. A Studio R surgiu a partir dos projetos de um engenheiro que prestava serviços para a Gradiente e a Telefunken, e que posteriormente

trabalhou na Micrologic, até que decidiu montar sua própria empresa entre 1987 e 1988, a qual está sediada em São Paulo.

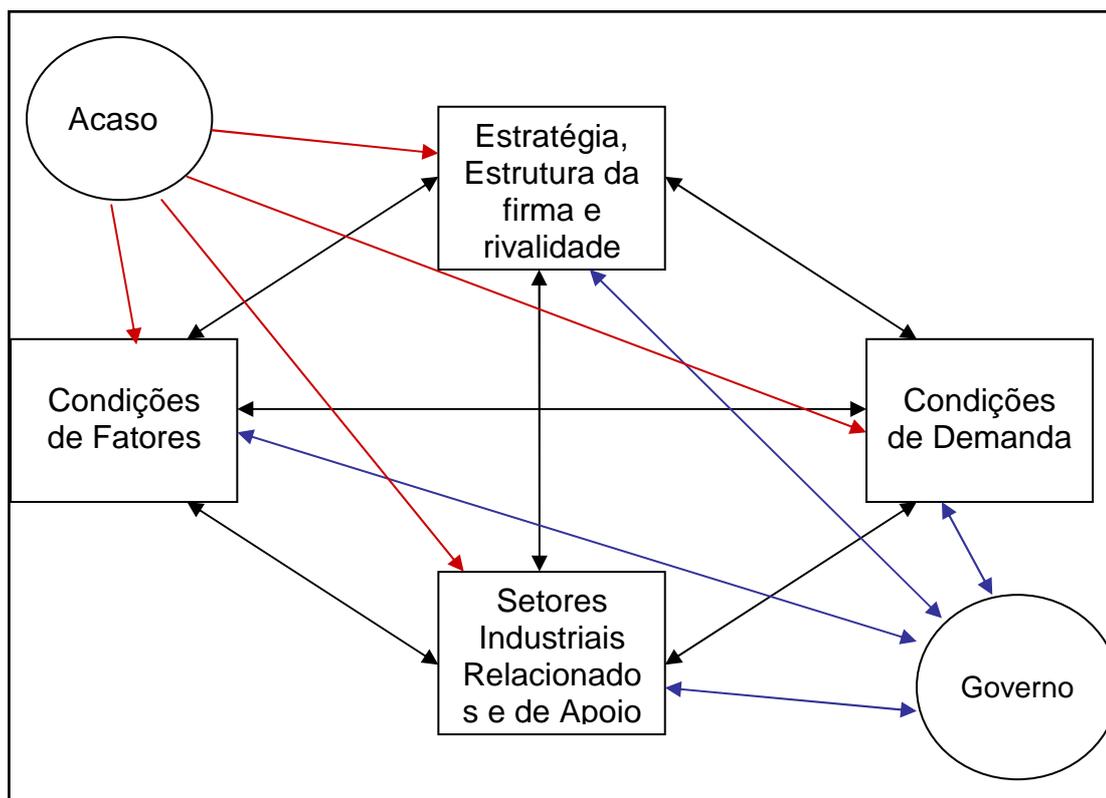
Análise da competitividade da indústria de instrumentos musicais do estado de São Paulo

Para análise da indústria de instrumentos musicais do estado de São Paulo, foram utilizados os determinantes de vantagem competitiva (PORTER, 1990), também conhecidos como modelo do diamante. Este modelo identifica quatro atributos, que uma vez analisados revelam os aspectos de uma região que colaboram para o estabelecimento e operacionalidade das indústrias locais. São eles (PORTER, 1990):

- Condição de Fatores – A situação do estado em relação aos fatores de produção e à infraestrutura necessária para a competição;
- Condições de Demanda – Natureza do mercado interno;
- Setores Industriais Correlatos e de Apoio – Presença ou não de fornecedores e setores relacionados competitivos a nível internacional;
- Estratégia, Estrutura da firma e Rivalidade – Condições regionais sobre as quais empresas são criadas, organizadas e dirigidas, e a natureza da competição interna;

A análise por estes determinantes visa estabelecer o ambiente no qual as empresas nascem e internalizam a competição, e estes são complementados pelos papéis do governo e do acaso (PORTER, 1990), e que podem ser representados através do diagrama a seguir:

Figura 7: Diamante de Porter, atuação do Governo e do acaso no sistema.



Fonte: Porter (1990, p. 127).

A indústria de instrumentos musicais de São Paulo foi analisada dentro de cada um dos pontos do diamante, sendo analisado ainda o papel do governo, que afeta diretamente a estrutura do diamante (PORTER, 1990). O papel do acaso, ou seja, de acontecimentos imprevisíveis que afetam a estrutura da indústria é definido pelo impacto causado na competitividade local. Pela análise, foi observada a existência de um “micro *Cluster*” (CHORINCAS, J., MARQUES, I. e RIBEIRO, J. F., 2001, p. 03) dentro da indústria, mais especificamente no segmento de instrumentos de percussão.

Análise da indústria pelo modelo do diamante

A seguir, temos uma análise dos pontos do diamante e dos papéis do governo e do acaso na indústria paulista estudada.

Condições de fatores

O estado de São Paulo possui o maior parque industrial do país. De acordo com o SEBRAE, no estado de São Paulo, a mão-de-obra da indústria corresponde a 40,7 % de todos os empregados do estado, o que corresponde a cerca de 3,03 milhões de pessoas, e a remuneração média no estado é cerca de 19% acima da média nacional. No estado de São Paulo encontramos uma excelente estrutura de transportes, com rodovias em ótimas condições, em geral em duas mãos, além de aeroportos internacionais capazes de receber carga aérea (Aeroportos de Guarulhos e Campinas).

Porter (1990) nos relembra a teoria econômica padrão, afirmando que os fatores de produção determinam o fluxo do comércio. Mas estes fatores não são herdados, e sim criados, como por exemplo uma tecnologia inovadora empregada em um processo produtivo, ou a busca de novas alternativas de um determinado recurso. A indústria de instrumentos musicais do estado tem buscado a inovação em busca da redução de custos e ao mesmo tempo vantagens distintivas. A utilização de polímeros injetados na indústria de instrumentos de percussão é um exemplo, enquanto a busca de madeiras alternativas e de menor custo acaba por renovar o setor, que tem a possibilidade de inserir novas opções de produto no mercado, sem necessariamente perder a qualidade, e às vezes ganhando o status de produto “exótico”.

Condições de Demanda

A vantagem competitiva existe em setores onde a demanda local proporciona aos fabricantes um prévio *insight* das necessidades emergentes dos compradores e onde compradores exigentes pressionam as empresas a inovarem mais rapidamente, de forma que seus produtos sejam mais interessantes que os dos rivais estrangeiros (PORTER, 1990).

Faltam dados mais específicos sobre o perfil de compra dos consumidores de instrumentos musicais, mas o perfil do consumidor brasileiro determinado por uma pesquisa

da empresa Latin Panel (SUPERHIPER, 2006), nos diz que o consumidor brasileiro está cada vez mais exigente quanto à qualidade preço e promoções. Esta exigência pode ser explicada pelos efeitos da criação do Código de Defesa do Consumidor, ou pelos avanços na tecnologia de acesso à informação. Outro dado interessante da pesquisa é que 15% dos consumidores brasileiros decidem suas compras pela marca. Isto se dá pelo caráter tradicionalista que o brasileiro ainda possui, que em muitos casos encontra na aquisição de produtos de marcas líderes uma maneira de se presentear. Neste aspecto, as empresas nacionais têm ainda uma desvantagem, pois o produto importado de fabricantes tradicionais ainda possui um forte apelo junto ao consumidor. A RMV conseguiu um aumento de vendas ao tomar uma decisão polêmica, ao pré-fixar o preço de seus produtos, determinando a margem de seus distribuidores. Com isso, a RMV manteve seus produtos com preços abaixo de seus concorrentes estrangeiros, e mesmo não tendo a mesma tradição de seus concorrentes, acabou ganhando a liderança na venda de baterias no país.

Setores Industriais Correlatos e de Apoio

A empresas de uma região ganham vantagem competitiva quando seus fornecedores são concorrentes globais (PORTER, 1990). Além disso, a competitividade doméstica possibilita um fluxo de informações entre as empresas e a tecnologia empregada por um dos integrantes da indústria ajuda a fomentar a inovação e a modernização do setor como um todo (PORTER, 1990). No caso da indústria paulista de instrumentos musicais, observamos que no mercado de instrumentos de cordas, não há um fluxo de informação entre concorrentes, uma vez que os esforços de inovação são limitados, e o pequeno número de fábricas do segmento não permite uma competição doméstica mais intensa. Já na indústria de pratos para percussão, A Orion, a Octagon e a Krest acabam por fomentar a competição local pela busca de novas técnicas de usinagem, martelamento e prensamento dos pratos, de forma a melhorarem seus produtos e também para protegerem-se da invasão de produtos chineses enfrentada nos

últimos anos. A indústria de equipamentos de áudio viu no aumento do consumo de instrumentos musicais, e na popularização de softwares de gravação digital uma oportunidade no mercado de estúdios caseiros, e a Ciclotron, paralelamente à Staner, aumentaram a variedade de produtos, e aproveitando-se da estrutura de produção de equipamentos eletrônicos da Zona Franca de Manaus, continuam a buscar a melhoria de seus produtos, sempre balizados pela concorrência um do outro.

Estratégia, estrutura da firma e rivalidade

A competitividade resulta da convergência de práticas de gestão e das culturas organizacionais casuais da região, bem como das fontes de vantagem competitiva existentes no setor (PORTER, 1990). Ainda, o talento e as habilidades, além da presença de rivais locais fortes pode estimular a vantagem competitiva. Porter (1990) nos diz ainda que a localização geográfica pode ampliar a força da rivalidade local.

Algumas empresas fabricantes de instrumentos musicais do estado de São Paulo possuem uma estrutura administrativa bem organizada, utilizando técnicas de gestão consagradas internacionalmente, como Kanban, 5S ou Just-in-time. Mas o caráter familiar da maior parte destas empresas ainda faz que perseverem a intuição e a tradição na determinação de estratégias e metas. Por um lado, a busca da vinculação da tradição ao nome da empresa tem rendido frutos à fabricantes como a Odery drums, a Giannini e a Di Giorgio, que a cada dia ganham mais conceito no mercado local, e atraem clientes que procuram a tradição, mas não têm condições de adquirirem produtos estrangeiros consagrados, mas por outro lado, o foco na inovação de empresas como a Orion Cymbals, a RMV e a Contemporânea possibilitam a estas empresas maiores oportunidades no mercado internacional, que encontra-se mais ávido por novidades do que nosso mercado, que ainda não se encontra maduro (KHANNA, PALEPU e SINHA, 2005). A competitividade no setor encontra-se mais acirrada no segmento de instrumentos de percussão, que tem crescido bastante nos últimos anos, em

parte pelo desenvolvimento das empresas que buscavam as oportunidades internacionais geradas pela desvalorização do Real no início desta década. Como o Brasil apresenta um forte apelo cultural para instrumentos de percussão, o produto nacional encontrou uma boa aceitação em mercados mais maduros como Estados Unidos e Alemanha. Desta forma, vários fabricantes dedicaram esforços em direção à competitividade internacional, o que acabou por fomentar o crescimento do mercado interno, pois pela primeira vez o consumidor brasileiro teve acesso a produtos de qualidade atestada internacionalmente (um conceito importante para o consumidor brasileiro), por preços bem mais baixos que os concorrentes estrangeiros de qualidade semelhante. Mesmo os instrumentos de percussão chineses ainda não possuem um forte apelo junto ao consumidor brasileiro pela reputação ainda vigente de produtos de baixa qualidade.

O fato de a maior parte das empresas se encontrarem no estado de São Paulo faz que o conhecimento flua mais facilmente, mas percebe-se que apenas o segmento de instrumentos de percussão possui uma competitividade local mais estabelecida, até pelo maior número de *players*. A pressão interna acaba fomentando o crescimento mais acelerado deste segmento, e os demais segmentos ficam presos entre o tradicionalismo e a competitividade internacional.

O papel do governo

O papel do governo em uma indústria é de estimulador, através da catalisação e desafio. Ele deve encorajar, ou até mesmo forçar as empresas a buscarem o crescimento, e suas políticas devem criar um ambiente no qual as empresas possam ganhar uma vantagem competitiva por si mesmas, e não através de incentivos diretos do governo (PORTER, 1990).

No Brasil, o governo tem destinado alguns esforços para fomentar o crescimento da indústria brasileira, mas estes esforços ainda são muito limitados, pois apesar do projeto da APEX em conjunto com a ANAFIMA de incentivo às exportações e de projetos de financiamento de empresas de pequeno e médio porte do BNDES, o país ainda possui uma

das maiores cargas tributárias do mundo, e neste contexto uma inevitável produção informal de instrumentos musicais (luthieria) acaba por prejudicar a profissionalização do setor formal. Uma pesquisa ordenada no início da década de 80 pelo ex-presidente Figueiredo sobre a capacidade sonora de diversas espécies de madeiras brasileiras vislumbrou o potencial da indústria brasileira, mas os esforços de desenvolvimento vêm-se podados por leis trabalhistas rígidas e por uma falta de incentivos mais incisivos e determinantes para o crescimento do setor.

O papel do acaso

O acaso tem efeitos diversos em diferentes nações (PORTER, 1990). Ele pode criar condições que interferem diretamente na competitividade, portanto faz-se necessário um estudo acerca de suas conseqüências na indústria paulista de instrumentos musicais. Mudanças no mercado financeiro mundial ou nas taxas de câmbio representam um dos mais importantes eventos ocasionais (PORTER, 1990), e a desvalorização do Real no início desta década causou fortes efeitos no desenvolvimento da indústria nacional de instrumentos musicais, criando oportunidades que foram aproveitadas por várias empresas. Por outro lado, a valorização da moeda nacional em 2007, de acordo com representantes de algumas das principais empresas nacionais, aumentou o risco da invasão de produtos chineses. Ainda de acordo com os representantes, isto forçou os fabricantes nacionais a investirem na qualidade de seus produtos, buscando na inovação e modernização e uma fonte de competitividade (PORTER, 1990). Com a crise financeira do segundo semestre de 2008, segundo a ANAFIMA, abriu-se uma oportunidade de crescimento no cenário internacional, pois o Real perdeu parte de seu valor perante o Dólar americano, e, ainda de acordo com a associação, os produtos chineses estagnaram seu crescimento no setor em virtude da escassez de matéria prima e mão de obra especializada.

Considerações sobre o diamante de competitividade

Preliminarmente, muitas das considerações aqui constantes podem ser consideradas genéricas, em virtude da falta de dados mais especializados do setor.

Pela análise dos determinantes, observamos que em relação às condições de fatores, as desvantagens existentes em relação à mão-de-obra representam atualmente um grande empecilho para a competitividade junto aos produtos chineses. Esta desvantagem pode ser superada através de uma constante inovação (PORTER, 1990), condição esta já encontrada em algumas empresas, que conseguiram através da diferenciação de seus produtos (PORTER, 1991, p. 27), manter sua participação no mercado local.

Nas condições de demanda, os dados nos levam a acreditar que o consumidor brasileiro encontra-se disposto a adquirir produtos de qualidade e pelo menor preço. As marcas nacionais, assim como os fabricantes chineses, ainda não possuem o *status* que alguns dos maiores fabricantes mundiais gozam junto ao público-alvo, mas a crescente evolução na qualidade dos produtos brasileiros, aliados a preços mais competitivos e uma boa estratégia de posicionamento de mercado tornam os instrumentos musicais nacionais mais atraentes, pelo menos para o consumidor local. Foram encontradas diferenças nas condições de demanda de diferentes segmentos da indústria. O segmento cujos produtos apresentam maior receptividade junto ao consumidor é o de instrumentos de percussão. O desenvolvimento, alavancado por inovações e uma campanha de marketing intensa em revistas especializadas, aliado ao alto custo que os produtos estrangeiros apresentavam no início da década, aceleraram a aceitação do produto nacional.

Quanto aos setores industriais correlatos e de apoio, o fato do Brasil possuir uma das maiores reservas florestais do mundo, além de ser um dos maiores produtores de minério de ferro faz que as empresas não tenham dificuldades em encontrar fornecedores competitivos a

nível internacional. A competitividade local é mais acirrada no segmento de instrumentos de percussão, com as empresas disputando o mercado local com os produtos importados.

O determinante da estratégia, estrutura da firma e rivalidade na indústria paulista de instrumentos musicais nos mostra que existem focos isolados de estruturas administrativas bem organizadas, mas que o caráter familiar e artesanal ainda vigora na maior parte das empresas, dificultando a modernização. Quanto ao papel da localização no fortalecimento da rivalidade local, somente os fabricantes de instrumentos de percussão apresentam algumas características de *Clusters*. O segmento é o segundo que mais exporta, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, só ficando atrás dos instrumentos de sopro.

De acordo com representantes de algumas empresas, uma grande barreira para o aumento da competitividade do setor estudado é a elevada carga tributária, que onera as o processo produtivo demasiadamente. O papel do governo se configura como a principal desvantagem competitiva do setor, uma vez que os custos com mão-de-obra podem ser compensados com inovação, e nos demais fatores de produção o Brasil apresenta boas fontes de vantagem competitiva. A invasão de produtos chineses também preocupa os fabricantes nacionais, mas deve ser vista como uma força necessária para a concorrência na indústria, ou seja, uma desvantagem que deve fomentar a criação de vantagens competitivas (PORTER, 1990).

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASOS

A partir de agora, serão discutidos os aspectos metodológicos deste trabalho, partindo da problemática identificada para as hipóteses e os meios utilizados para a verificação destas, além de fornecer um frame onde podem ser mais facilmente identificadas as variáveis da pesquisa.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 221), a metodologia corresponde ao método de abordagem e aos métodos de procedimento. Para Minayo et al (2007), a metodologia inclui simultaneamente o método, as técnicas e a criatividade do pesquisador.

A metodologia aplicada buscou possibilitar o alcance dos objetivos geral e específicos, para que fossem sejam verificadas as hipóteses principal e complementares. A seguir, temos as hipóteses do estudo e os decorrentes objetivos.

Hipótese geral (H0): As empresas fabricantes de instrumentos musicais têm utilizado, para o ingresso no mercado internacional, estratégias de diferenciação de produtos, com padronização das estratégias de marketing internacional para mercados estrangeiros.

Hipótese específica (h1): As empresas buscam diferenciar seus produtos localmente, e replicam as estratégias de produto aos mercados internacionais;

Hipótese específica (h2): A estratégia de comunicação dos produtos feita no exterior é a mesma utilizada nos mercados domésticos;

Hipótese específica (h3): As empresas têm buscado competitividade internacional pela redução de custos através da utilização de novas matérias primas, aproveitando a abundância de recursos naturais do país;

A partir destas hipóteses, buscou-se a verificação através do alcance dos seguintes objetivos:

Objetivo geral: Identificar e analisar as estratégias de marketing internacional das principais empresas fabricantes de instrumentos musicais em seus processos de entrada em mercados internacionais.

Os objetivos específicos foram traçados pela decomposição do objetivo geral, e seguem descritos abaixo:

- ◆ Identificar as principais empresas produtoras de instrumentos musicais no estado de São Paulo que atuam internacionalmente;
- ◆ Identificar as estratégias de marketing internacional destas empresas;
- ◆ Elaborar quadro comparativo da estratégia de marketing internacional das empresas;
- ◆ Identificar, se possível, um padrão de comportamento dentre as empresas;

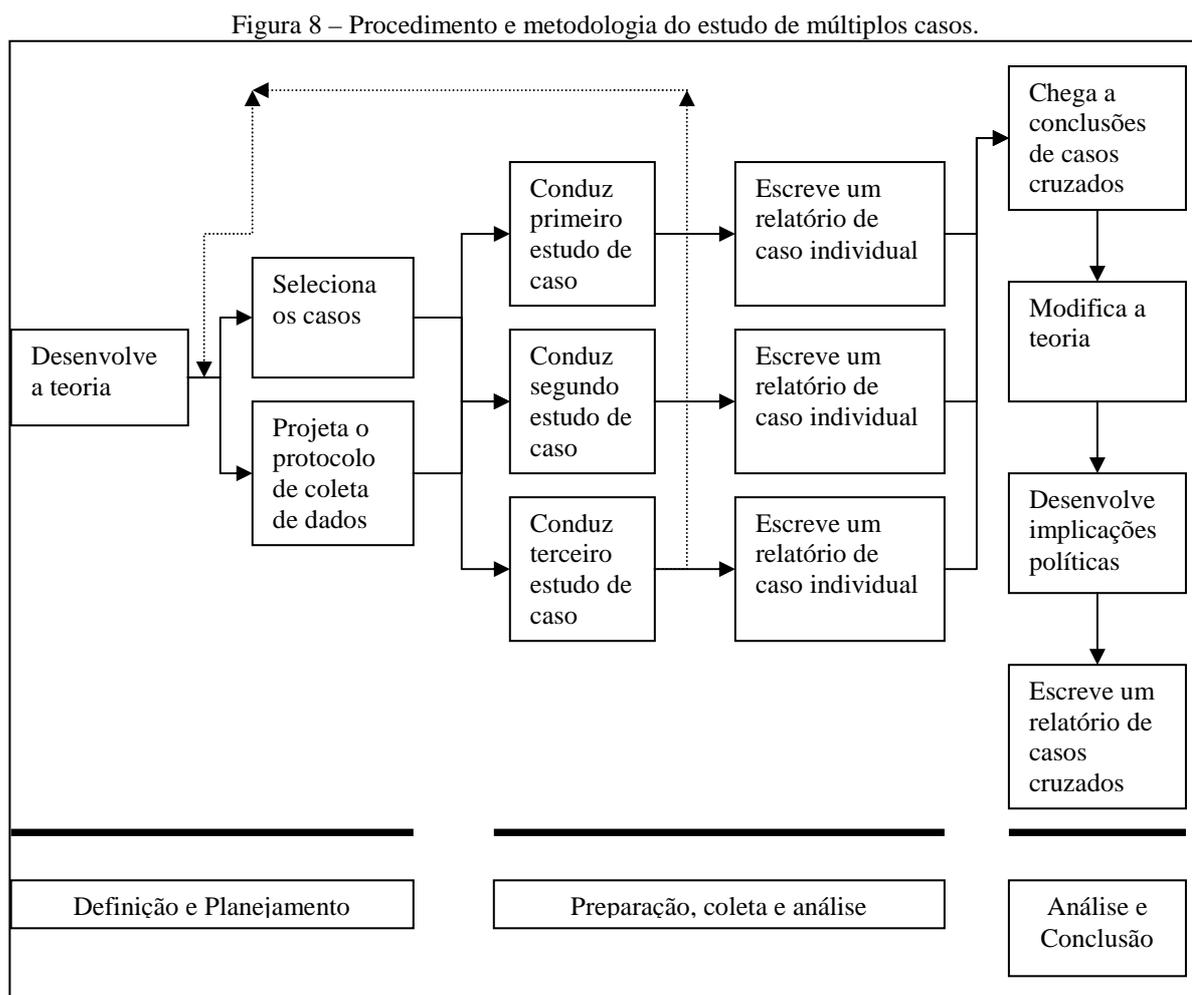
Método de pesquisa

Nesta dissertação, para a pesquisa, foi utilizado o método do estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001, p. 32):

“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 (...)”.

Já Hartley (1995) define o estudo de caso como uma detalhada investigação, que muitas vezes se baseia em dados coletados ao longo de um certo período de tempo de várias entidades, com o objetivo de prover uma análise contextual e processual dos fenômenos sendo estudados.

Godoy (2006) ressalta que os estudos de casos múltiplos têm ganhado muitos adeptos ao longo dos anos, pois possibilitam a comparação entre as empresas analisadas, e sua possibilidade de replicação contribuem para que as contribuições teóricas sejam mais robustas. Na figura a seguir temos a esquematização de Yin para o processo de estudo de casos múltiplos:



Fonte: Yin (2001, p. 73)

Merriam (1998) destaca características inerentes ao estudo de caso. Segundo o autor, este deve ser particularista, descritivo, heurístico e indutivo. Este presente estudo é particularista, uma vez que está centrado em uma situação particular, que é a oferta de instrumentos musicais brasileiros a mercados estrangeiros. É também descritivo, pois parte de dados documentais (entrevistas, anotações pessoais, notícias veiculadas na mídia, dados de

associações e entidades governamentais e observação direta) para descrever os objetos de estudo. O caráter heurístico deste trabalho se faz presente no momento em que tenta identificar padrões de comportamento entre os objetos de estudo em busca de uma generalização para empresas de pequeno e médio porte em estágios iniciais de internacionalização. Como a maior parte das informações foram obtidas a partir das percepções de atores locais, buscou-se uma neutralidade que possibilitasse que as análises fossem fruto natural de um enfoque indutivo.

A respeito do tipo de estudo de caso, segundo Merriam (1998) há três tipos de estudos de caso – descritivo, interpretativo e avaliativo. Segundo Godoy (2006, p. 125), alguns estudos de caso podem ser uma combinação de descrição e interpretação ou descrição e avaliação. Este estudo é parcialmente descritivo e parcialmente interpretativo. É descritivo quando apresenta um relato detalhado sobre as empresas estudadas. E torna-se interpretativo no momento em que busca identificar padrões nos dados coletados que possibilitem desenvolver categorias conceituais que confirmem ou oponham-se a suposições teóricas.

Critério de escolha dos casos

Eisenhardt (1989) traça um guia para a criação de teorias a partir do estudo de casos. Para a autora, a escolha dos casos não necessariamente deve ser aleatória, e pode ser feita com o intuito de ampliar os limites de uma teoria emergente. A escolha dos casos ocorreu primeiramente com a determinação de um universo amostral de onde se pretendia escolher exemplares que possuíssem características específicas que as qualificassem como relevantes. Para isso, foram determinadas variáveis para a classificação inicial. Para a identificação das principais empresas, foram consideradas duas variáveis. A primeira foi a filiação à ANAFIMA, e a segunda foi o segmento de atuação das empresas. Para estas variáveis, os dados foram obtidos através de dados secundários. Todas as empresas analisadas

encontravam-se enquadradas na classificação de porte de empresas do SEBRAE como pequenas e médias empresas.

Quadro 2 – Classificação de porte das empresas por número de funcionários.

| PORTE | EMPREGADOS |
|-----------------|--|
| Microempresa | No comércio e serviços – Até 9 funcionários Na indústria – Até 19 funcionários |
| Pequena empresa | No comércio e serviços – de 10 a 49 funcionários Na indústria – De 20 a 99 funcionários |
| Média empresa | No comércio e serviços – de 50 a 99 funcionários Na indústria – De 100 a 499 funcionários |
| Grande empresa | No comércio e serviços – A partir de 100 funcionários Na indústria – A partir de 500 funcionários |

Fonte: Documento interno do SEBRAE (Lei Federal nº 9.841, de 05/10/99 – Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Para identificar as empresas internacionalizadas ou em estágio inicial de ingresso no mercado internacional, foram consideradas como variáveis as formas de atuação no mercado internacional, sendo que as empresas podem exportar ou licenciar seus produtos, ou atuar através de joint-ventures ou por filiais orgânicas em outros países. Estas informações foram obtidas junto à ANAFIMA e à APEX, sendo posteriormente confirmadas junto às empresas escolhidas em entrevistas pessoais.

Uma vez determinado o universo amostral, partiu-se para a escolha dos casos. O critério escolhido para a escolha das empresas buscou a formação de um grupo diversificado

na variável segmento de atuação, para que o estudo pudesse ilustrar de uma forma mais completa a atuação das empresas do setor. A partir daí, foram escolhidas e contatadas cerca de 11 empresas, das quais cinco se disponibilizaram a participar da pesquisa.

Instrumento de coleta de dados

Gerentes, diretores e profissionais das empresas participantes do estudo foram entrevistados no mês de setembro de 2008. Nestas entrevistas foi buscada a identificação das estratégias de produtos utilizadas pelas empresas para atuação no mercado internacional.

Para a obtenção das informações desejadas, foi utilizado o método da entrevista pessoal com a utilização de questionários não estruturados. Para Malhotra (2006), “as perguntas não estruturadas têm uma influência tendenciosa muito menor sobre a resposta que as perguntas estruturadas”. Ainda segundo este autor, uma desvantagem importante das perguntas não estruturadas é a potencial tendenciosidade por parte do entrevistador no momento do registro das respostas. Para superar esta desvantagem, foi utilizada a pré-codificação das respostas. Segundo Malhotra (2006, p. 298), no formulário pré-codificado, “as respostas esperadas são registradas em formato de múltipla escolha, embora a pergunta seja apresentada aos entrevistados como uma questão aberta”. As respostas de cada questão foram marcadas de acordo com a pré-codificação, e os comentários relevantes registrados para o enriquecimento das respostas. Através do questionário, foram identificadas e diferenciadas as estratégias de desenvolvimento de novos produtos, as de modificação e adaptação de produtos já existentes, e as decisões estratégicas de extensão de produtos existentes.

Após a identificação das estratégias de produto das principais empresas do setor na atuação no mercado internacional, foi feita uma análise qualitativa de conteúdo das respostas dos entrevistados, usando como referência a teoria corrente de estratégias de produto e de

marketing internacional, de onde foram obtidos *insights* através de comparações entre os casos deste estudo e entre aspectos identificados nas empresas estudadas e *global players* internacionais. Os contrastes encontrados possibilitaram a identificação de características de cada empresa entrevistadas que são compartilhadas pelas demais, para que fosse possível determinar se as empresas estudadas estão ou não seguindo um padrão já existente, e desta forma possibilitando uma generalização que permitisse a verificação das hipóteses.

Matriz da pesquisa

A seguir, segue um quadro contendo a matriz da pesquisa, que foi elaborada com o objetivo de ilustrar de forma reduzida a metodologia utilizada na pesquisa. Nela constam as variáveis da pesquisa, os indicadores gerados e o processamento dos dados da pesquisa.

Quadro 3 – Matriz de pesquisa.

| Objetivos | Variáveis | Indicadores | Instrumen- tos | Processamento | Aplicação | Análise |
|---|--|----------------------------------|---|---|---|--------------|
| Identificar as principais empresas produtoras de instrumentos musicais no estado de São Paulo que atuam internacionalmente | Filiação à ANAFIM | Filiados | Dados secundários | Dados serão tabulados no software Excel | | Quantitativa |
| | | Não filiados | | | | |
| | Segmentos de atuação | Instrumentos de cordas | | | | |
| | | Instrumentos de sopro | | | | |
| | | Instrumentos de percussão | | | | |
| | | Demais instrumentos e acessórios | | | | |
| Identificar as estratégias de marketing internacional das empresas Elaborar relatório comparativo da estratégia de marketing internacional das empresas; | Formas de atuação no mercado internacional | Exportação | Entrevistas pessoais e dados secundários; | Análise de conteúdo | Diretores e gerentes de marketing das empresas do setor | Qualitativa |
| | | Licenciamentos | | | | |
| | | Joint-ventures | | | | |
| | | Aquisições | | | | |
| | | Expansão Orgânica (greenfield) | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|----------------------|---------------------|---|-------------|
| Identificar, se possível, um padrão de comportamento dentre as empresas | Estratégias de marketing internacional | Padronização | Entrevistas pessoais | Análise de conteúdo | Diretores e gerentes de marketing das empresas do setor | Qualitativa |
| | | Adaptação | | | | |
| | Estratégias de produtos | Estratégias de produtos tradicionais | | | | Qualitativa |
| | | Estratégias de produtos empregadas na indústria nacional de instrumentos musicais | | | | |

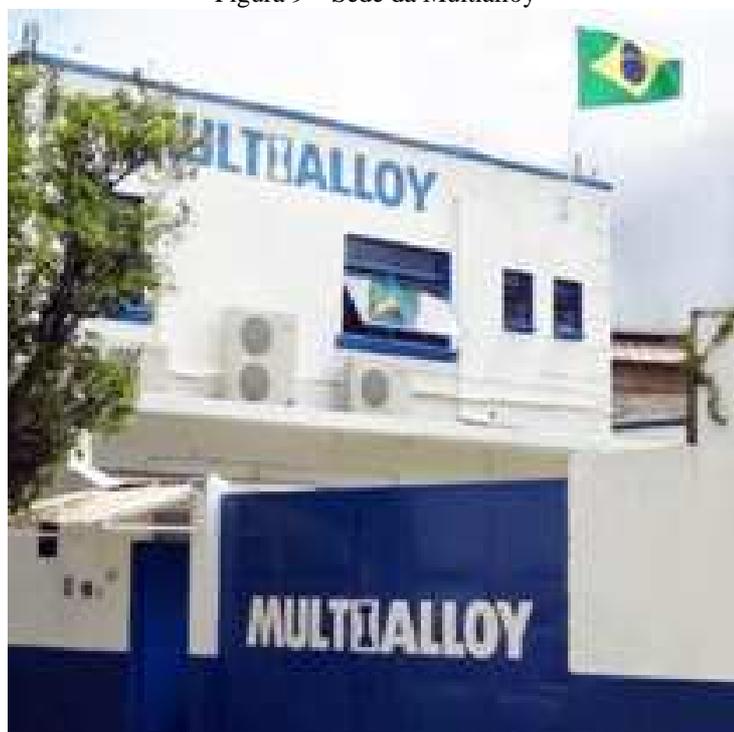
Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir, teremos os relatórios individuais dos casos estudados, seguido pelo relatório cruzado e as principais conclusões.

Multialloy

A MULTIALLOY Ligas Especiais é uma empresa de capital fechado que fornece soluções na utilização de metais como matéria prima para os mais variados setores industriais. Ela foi fundada em 1985, e desenvolveu, após pesquisas, um método de fundição e laminação de chapas de bronze em uma especificação tradicional na fabricação de pratos para bateria mundo afora, o bronze B8 (fórmula $CuSn8$, liga composta em 8% de estanho e 92% de cobre).

Figura 9 – Sede da Multialloy



Fonte: www.multialloy.com.br

A partir de 1999, a MULTIALLOY criou a sua própria marca de pratos de bateria, a Orion Cymbals. Foram aprimoradas as técnicas de moldagem dos pratos, e foram estabelecidas as estruturas industriais e comerciais da marca própria.

Após o primeiro ano de existência como marca própria, A Orion Cymbals participou das três principais feiras de fabricantes de instrumentos musicais no mundo, a feira da

NAMM (*National Association of Music Merchants*), realizada nos Estados Unidos da América, a Musikmesse, realizada na Alemanha, e a Expomusic, realizada no Brasil.

Aproveitando o panorama econômico da época, a MULTIALLOY/Orion Cymbals começou a exportar para diversos países a partir de 2000, atuando em mercados diversificados. No segundo semestre de 2008 exportava aproximadamente 25% de sua produção nacional, para cerca de 50 países. A empresa buscou novas tecnologias, e recentemente iniciou a produção de pratos com a liga B10 (fórmula CuSn10, liga composta em 10% de estanho e 90% de cobre), tida como liga mais nobre e com características sonoras mais requintadas. A empresa é filiada à ANAFIMA.

A MULTIALLOY/Orion atua no mercado internacional exclusivamente através de exportações. Um centro de distribuição na Bélgica encontra-se em fase de implementação, uma vez que alguns executivos da empresa são Belgas, incluindo o presidente da empresa. A empresa exporta para cerca de 50 países, e os principais mercados onde atua são a Argentina, a Indonésia, a Tailândia e a Alemanha.

Os produtos oferecidos nos mercados estrangeiros são basicamente os mesmos oferecidos no mercado interno, salvo algumas poucas exceções onde certas linhas de produtos têm seus logotipos adaptados em virtude de diferenças culturais e lingüísticas. Algumas medidas diferentes de pratos são disponibilizadas para alguns mercados em virtude de diferenças musicais entre os países (certos estilos musicais têm como características culturais e históricas a presença de sons específicos que são gerados por pratos com certas medidas).

Dentre os aspectos relevantes que levam a empresa a escolher novos mercados, o mais importante é a existência de uma boa rede de relacionamentos, incluindo distribuidores, representantes comerciais, lojistas, revistas especializadas, entre outros. Outro fator importante apontado foi o tamanho do mercado, uma vez que a especificidade do produto da empresa inviabiliza a venda em larga escala para países com mercados restritos. A variação

cambial foi apontada como um problema superado através da implementação de políticas de custos que blindaram a empresa contra possíveis instabilidades econômicas.

A comunicação dos produtos nos mercados estrangeiros não difere muito daquela utilizada no mercado doméstico. As estratégias de comunicação utilizadas no mercado externo incluem anúncios publicitários em revistas especializadas, patrocínio de músicos, participação em feiras e eventos, *websites* traduzidos para diferentes idiomas, além de catálogos de produtos. Parte da comunicação é delegada aos distribuidores, que se encarregam da disseminação dos produtos da empresa junto aos lojistas.

Os anúncios publicitários não são regulares, mas são complementados por análises técnicas dos produtos efetuadas pelas revistas especializadas para músicos. As análises, quando favoráveis, estimulam o público alvo a conhecerem os produtos. O patrocínio de músicos no Brasil já é bem difundido, onde acordos com diversos bateristas e percussionistas de renome possibilitam à empresa uma posição de destaque perante os concorrentes. Já nos mercados estrangeiros, há dificuldades em estabelecer contratos com músicos mais conhecidos dos consumidores, uma vez que as empresas mais tradicionais ainda são a referência dos músicos profissionais e estúdios de gravação. A Multialloy/Orion participa das três principais feiras de fabricantes musicais, que são a NAMM, nos Estados Unidos da América, a MUSIKMESSE, na Alemanha, e a EXPOMUSIC, em São Paulo. Por vezes, a empresa se alia a outros fabricantes nacionais de instrumentos de percussão para reduzir custos com a montagem de stands.

Figura 10 - Análise técnica de produto da Orion Cymbals em revista americana.

Orion Strondo Series Cymbals

These Brazilian Beauties Speak In Many Tongues

by *Will Romano*

KEY NOTES

- Ride's bell coated splayed, controlled performance
- Hi-hats had good overall playability
- Trashy 16" Rock crash
- Cutting, wet crashes worked well together

Orion is a Brazilian company that has been hand-hammering cymbals for about four years. It's a subsidiary of MultiAlloy Metals, which supplies the mining, railway, and oil industries, among others. As a cymbalmaker, Orion has developed eight lines, which are currently used by Brazilian musicians from beginners to world beaters. The company has recently begun serious exporting efforts to North America, Europe, Latin America, Asia, and Africa.

Orion's Strondo series attempts to court a mainstream market by offering rock and heavy rock cymbals. For our review we were sent two pairs of hi-hats, three rock crashes, and one heavy ride—all of which came in a heavy-duty Orion gig bag. The name "Strondo" is a variation of estrondo, which means sharp noise or boom in Portuguese. Would these cymbals live up to their name, and would Orion be a worthy competitor to other cymbal makers around the world? Let's take a look.

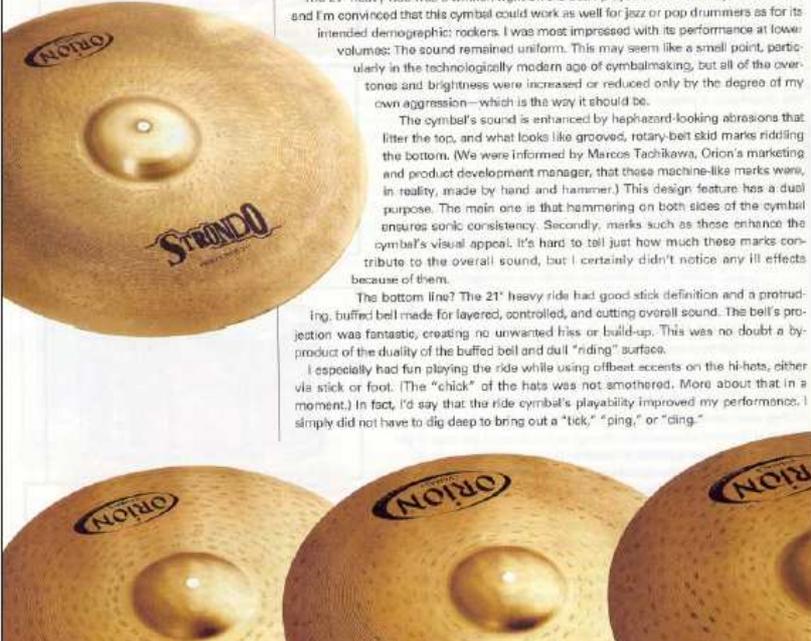
21" Heavy Ride

The 21" heavy ride was a winner, right off the bat. I played it at various dynamic levels, and I'm convinced that this cymbal could work as well for jazz or pop drummers as for its intended demographic: rockers. I was most impressed with its performance at lower volumes: The sound remained uniform. This may seem like a small point, particularly in the technologically modern age of cymbalmaking, but all of the overtones and brightness were increased or reduced only by the degree of my own aggression—which is the way it should be.

The cymbal's sound is enhanced by haphazard-looking abrasions that litter the top, and what looks like grooved, rotary-bit skid marks riddling the bottom. (We were informed by Marcos Tachikawa, Orion's marketing and product development manager, that these machine-like marks were, in reality, made by hand and hammer.) This design feature has a dual purpose. The main one is that hammering on both sides of the cymbal ensures sonic consistency. Secondly, marks such as these enhance the cymbal's visual appeal. It's hard to tell just how much these marks contribute to the overall sound, but I certainly didn't notice any ill effects because of them.

The bottom line? The 21" heavy ride had good stick definition and a protruding, buffed bell made for layered, controlled, and cutting overall sound. The bell's projection was fantastic, creating no unwanted bias or build-up. This was no doubt a by-product of the duality of the buffed bell and dull "riding" surface.

I especially had fun playing the ride while using offbeat accents on the hi-hats, either via stick or foot. (The "chick" of the hats was not smothered. More about that in a moment.) In fact, I'd say that the ride cymbal's playability improved my performance. I simply did not have to dig deep to bring out a "tick," "ping," or "ding."



Fonte: Revista *Modern Drummer* (julho/2006).

As embalagens dos produtos são as mesmas oferecidas no mercado nacional. Todas as embalagens são escritas em vários idiomas, e o material utilizado é o mesmo (caixas de papelão, sacolas plásticas e bolsas acolchoadas).

As principais dificuldades encontradas pela Multialloy em sua atuação em mercados internacionais incluem a falta de informação sobre os mercados em que atua, e a concorrência de empresas maiores e mais tradicionais. A variação cambial, que no início das atividades de exportação da Multialloy/Orion interferiam consideravelmente no seu desempenho operacional, atualmente não mais constituem um problema para a empresa.

Apesar de atuar em diversos países, a empresa não possui informações sobre a sua participação de mercado. Apesar disso, a empresa tem expectativas de crescimento das atividades de exportação.

Giannini

A Giannini surgiu no ano de 1900, quando Traquillo Giannini iniciou a produção artesanal de violões na cidade de São Paulo. Dez anos depois, iniciou-se a construção da primeira fábrica da empresa, que começou suas atividades em 1920, com a utilização de um sistema parcial de máquinas movidas com transmissão de correias de couro. Em 1930, a empresa mudou-se para uma nova fábrica de 1.500 metros quadrados, e chegou a fabricar 30 mil instrumentos por ano. A partir de 1940, a Giannini iniciou a produção de encordoamentos para instrumentos musicais, e em 1960 começou a produzir violões elétricos.

Em 1970, a empresa mudou-se para uma nova fábrica na cidade de São Paulo com instalações de 8.000 metros quadrados, onde começou a produzir uma série de novas linhas de produtos, diversificando seu escopo de produção. A Giannini produzia a esta altura violões, guitarras, baixos elétricos e aparelhos elétricos de áudio, com amplificadores de som, mesas de mixagem de som, entre outros. A partir de 1980, foram adicionadas ao escopo de produtos linhas de teclados, sintetizadores, pianos elétricos e órgãos. No ano de 1990, a Giannini mudou-se para seu atual endereço na cidade de Salto-SP, com instalações com 12.000 metros quadrados.

No início da década de 90, com a abertura do mercado nacional para as importações, a Giannini enfrentou a competição da indústria estrangeira, em especial das empresas asiáticas, e passou por um processo de reestruturação administrativa e operacional, abdicando das linhas de produtos eletrônicos, que os concorrentes estrangeiros conseguiam oferecer a preços muito mais baixos. Mesmo assim a empresa passou por dificuldades, e em 1999 a Giannini reestruturou-se mais uma vez. Recorrendo a linhas de crédito do Banco do Brasil para alavancar suas operações pela aquisição de modernas máquinas de modelagem de madeira, que foram adaptadas para a fabricação de instrumentos musicais, a Giannini

praticamente reinventou seu processo produtivo. Isto possibilitou que a empresa se modernizasse, tornando-a competitiva perante a concorrência e abrindo possibilidades de exploração de novos mercados. A compra do maquinário possibilitou que a Giannini, que havia passado a importar partes de instrumentos em OEM, voltasse a fabricar guitarras em 2004. Após a retirada estratégica do mercado de equipamentos eletrônicos, a empresa voltou a fabricar captadores (dispositivo responsável pela criação do som nas guitarras). Apesar da automação, a Giannini alega que o processo de montagem dos instrumentos musicais continua sendo essencialmente artesanal

Com a modernização de seu processo produtivo, a Giannini começou a atuar mais intensamente no mercado estrangeiro, obtendo boa aceitação em diversos mercados. Atualmente, a Giannini exporta para cerca de 14 países,

Com o crescimento das operações internacionais da empresa, Outros passos evolutivos foram dados. A empresa voltou a fabricar amplificadores de som, foi certificada ISO 9001 na fabricação de cordas para instrumentos musicais e possui projetos de fabricação de instrumentos musicais com madeiras certificadas pelo FSC (Conselho de Manejo Florestal).

A GIANNINI atua no mercado internacional exclusivamente através de exportações. As suas linhas de produtos não são inteiramente fabricadas no Brasil. Alguns componentes e produtos em OEM ainda são importados. As exportações ocorrem por intermédio de distribuidores locais, que interagem diretamente com os lojistas das nações-alvo. Como dito anteriormente, a Giannini exporta atualmente para cerca de 14 países. Entre os principais mercados, encontramos os Estados Unidos, o Japão, a França, a Alemanha e a Itália.

Os produtos oferecidos nos mercados estrangeiros são exatamente os mesmos oferecidos no mercado interno, incluindo logotipos e *layout* dos produtos. Os principais produtos fabricados pela Giannini, os violões e as guitarras, são produtos altamente

globalizados, pois são instrumentos amplamente utilizados nos estilos musicais mais populares a nível internacional.

Dentre os aspectos relevantes que levam a empresa a escolher novos mercados, os mais importantes apontados são a existência de uma boa rede de relacionamentos, incluindo distribuidores, representantes comerciais, lojistas, revistas especializadas, entre outros, e o tamanho do mercado. Mercados grandes possibilitam reduções nos custos de exportação, viabilizando operações mais lucrativas. Um aspecto interessante encontrado é que a empresa repassa aos clientes os custos de transporte dos produtos. A variação cambial não constitui problema para as operações internacionais da empresa, e questões culturais não interferem na escolha de novos mercados, pois além da ampla aceitação dos instrumentos oferecidos, a comunicação com os mercados é intermediada pelos distribuidores locais.

A comunicação dos produtos nos mercados estrangeiros é levemente diferente daquela utilizada no mercado nacional em algumas estratégias. No mercado nacional, é feita nos pontos de venda por parcerias diretas com lojistas. No mercado estrangeiro, os distribuidores possuem a responsabilidade de divulgarem os produtos junto aos lojistas, não havendo por parte da empresa um controle mais rigoroso desta comunicação. Alguns distribuidores estabelecem acordos para venda dos produtos em *websites* de *e-commerce*. A Giannini também divulga localmente seus produtos em revistas especializadas, e em catálogos próprios distribuídos em lojas de instrumentos musicais. Já no mercado estrangeiro, estas estratégias não são replicadas. O patrocínio de músicos é uma estratégia utilizada tanto localmente quanto internacionalmente. Porém, enquanto no mercado interno a Giannini possui boa aceitação entre muitos músicos reconhecidos pelo grande público, com músicos de renome sendo patrocinados, no exterior possui poucos contratos, que em sua totalidade são com músicos que gozam de boa técnica musical, mas que não possuem uma grande projeção de mídia. A Giannini patrocina eventos apenas internamente, mas participa das principais

feiras especializadas do mundo (NAMM, MUSIKMESSE, e a EXPOMUSIC). A Giannini também divulga seus produtos através de *websites* próprios, que são traduzidos para a língua inglesa e para a língua francesa. As embalagens dos produtos oferecidos no mercado estrangeiro são as mesmas utilizadas nos mercados locais, sendo traduzidas para 3 línguas, para facilitar os aspectos logísticos de exportação.

As principais dificuldades encontradas pela Giannini em sua atuação em mercados internacionais incluem a falta de informação sobre os mercados potenciais, e a concorrência de empresas maiores e mais tradicionais, especialmente aquelas que fabricam guitarras. Outro fator que dificulta a atuação internacional da empresa é a falta de programas nacionais de incentivo. Existe um programa de incentivo a exportações de instrumentos musicais da APEX, e a Giannini utiliza o cartão BNDES para financiar as atividades internacionais, porém a empresa considera estes esforços tímidos perante a crescente complexidade de suas operações internacionais. Foi ressaltada também a dificuldade de lidar com as questões logísticas de cada país.

Figura 11 – Página de produto da Giannini oferecido em *website* internacional de *e-commerce*



Fonte: www.amazon.com.

A Giannini busca informações sobre sua participação em mercados estrangeiros através de institutos terceirizados de pesquisa, e tem a expectativa de crescimento das suas atividades internacionais a médio e longo prazo.

Studio R

A Studio-R é uma empresa que fabrica amplificadores de som. A empresa foi fundada pelo engenheiro de som Ruy Monteiro, que após ter trabalhado por anos em empresas como Telefunken, Gradiente e Micrologic, resolveu montar sua própria marca em 1988. Iniciando de maneira modesta, produzindo apenas mesas de mixagem, *crossovers* (equipamento de tratamento de frequências de som) e *direct boxes* (equipamentos que possibilitam a conexão direta entre instrumentos musicais e mesas de mixagem). O motivo foi um acordo feito entre a Micrologic e o Sr. Monteiro, que no ato de sua saída da empresa comprometeu-se a não fabricar amplificadores de som para nenhuma empresa até três anos após sua saída. A proposta da empresa era oferecer ao consumidor equipamentos de áudio de qualidade a preços mais baixos, uma vez que os melhores equipamentos estrangeiros eram muito caros.

A empresa cresceu nos anos que seguiram sua fundação, mas enfrentou dificuldades após a abertura comercial promovida pelo governo Collor em 1992, que possibilitou a entrada de produtos estrangeiros de qualidade de marcas mais conceituadas a preços mais baixos. Neste período, encerrou-se o acordo entre o Sr. Monteiro e a Micrologic, e a Studio R pode iniciar a fabricação de amplificadores de som. As mesas de mixagem, *crossovers* e *direct boxes* estrangeiros atendiam às necessidades dos consumidores brasileiros. O mesmo não ocorria com os amplificadores de som, que, por vezes, não conseguiam atingir seu máximo desempenho em função de características nacionais como o clima de algumas regiões do país, causando o desligamento involuntário dos equipamentos além de superaquecimento. Desta forma, a Studio-R focou seus esforços no desenvolvimento de amplificadores diferenciados, com características inéditas que suprissem as lacunas criadas pelos produtos estrangeiros.

Com a consolidação no mercado interno e o câmbio favorável no início da década de 2000, as exportações surgiram como uma boa opção de crescimento, pois a empresa já havia

adquirido bom conceito técnico no meio musical. Os produtos da Studio R foram bem recebidos nos mercados em que passou a exportar. A empresa passou a investir na fabricação de amplificadores de maior potência. Atualmente, a Studio R é uma das poucas empresas no mundo a fabricarem amplificadores com potência superior a 13.000 Watts.

Figura 12: Amplificadores da Studio R.



Fonte: www.studior.com.br

Com a proibição dos shows em comícios políticos, e com as incertezas do mercado nacional e da economia mundial, a Studio R enfrenta limitações de tamanho de mercado, mas continua a aumentar suas atividades internacionais. Atualmente, a empresa possui menos que 100 funcionários.

A Studio R atua no mercado internacional exclusivamente através de exportações. As suas linhas de produtos não são inteiramente fabricadas no Brasil. As exportações ocorrem por intermédio de distribuidores locais, que interagem diretamente com os lojistas das nações-alvo. A Studio R. exporta para os cinco continentes, e os principais mercados são a Holanda, a Alemanha, os Estados Unidos da América e a França.

Os produtos oferecidos nos mercados estrangeiros são os mesmos oferecidos no mercado interno, mas sofrem pequenas alterações para se adequarem às necessidades de cada mercado. Estas necessidades incluem exigências legais de especificações técnicas de equipamentos eletrônicos, como por exemplo, voltagem, e a influência de gostos locais na configuração dos produtos, como ventoinhas diferenciadas para os amplificadores. A Studio R, para lidar com este cenário complexo, resolveu modificar alguns produtos oferecidos no mercado local, incluindo características exigidas em mercados estrangeiros para obter economias de escala.

Para a escolha de novos mercados, a Studio R considera como os aspectos mais relevantes o câmbio, especialmente em países de terceiro mundo, que são mais sensíveis às oscilações de preço, e o tamanho dos mercados, onde o grau de diversidade e de maturidade destes interfere diretamente na decisão de escolha. Também foi apontado como aspecto relevante a existência e disponibilidade de uma boa rede de relacionamentos, pois além de constituir importante fonte de obtenção de informações sobre os mercados, os grandes fabricantes, em alguns mercados, exigem de alguns distribuidores exclusividade, dificultando a entrada da Studio R.

A comunicação dos produtos nos mercados estrangeiros é feita de forma diferente da feita no mercado nacional. No mercado interno, a principal forma de comunicação dos produtos são anúncios publicitários em revistas especializadas. Além disto, são estabelecidas parcerias com os lojistas brasileiros, que fazem parte da comunicação nos pontos de venda, através de *banners*, cartazes e catálogos. O patrocínio de artistas nacionais ainda existe, mas está caindo em desuso. Outra estratégia nacional empregada é o patrocínio de eventos, em especial de *workshops*. A empresa também divulga internamente seus produtos através de *website* próprio.

Internacionalmente, a Studio R têm como principal estratégia de comunicação parcerias com os distribuidores locais, que encarregam da comunicação dos produtos com os lojistas nos mercados-alvo. A participação em feiras e eventos é outro meio utilizado, além dos anúncios publicitários em revistas especializadas. O *website* da empresa possui tradução para o inglês, mas um interessante meio de comunicação empregado é a comunicação em comunidades de relacionamento direcionadas para músicos e profissionais do setor. Através de comentários e análises efetuadas por formadores de opinião (que são abordados pela empresa à distância pela *Internet*), a Studio-R consegue a custo zero promover a comunicação de seus produtos para o público alvo. As embalagens utilizadas nos produtos oferecidos nos mercados estrangeiros são padronizadas, porém são diferentes daquelas usadas no mercado interno. Para transporte durante as exportações, são utilizadas caixas de madeira que protegem os produtos, além de facilitarem a logística. Caixas menores são inseridas em caixas maiores, de forma a facilitar o posicionamento dos produtos em depósitos ou pátios de carga de aeroportos.

Figura 13: Embalagem dos produtos para exportação da Studio - R.



Fonte: Fotografado pelo autor.

A principal dificuldade enfrentada pela Studio R em suas atividades internacionais é a falta de informação sobre os mercados, seguida pela sensibilidade às variações cambiais. Os

custos da exportação ainda constituem uma dificuldade a ser superada, e um ponto ressaltado é que a empresa considera difícil oferecer suporte técnico para os usuários de seus produtos (pós-venda), pois atualmente este serviço é oferecido por intermédio dos distribuidores locais, e a disponibilidade de peças e serviços é restrita, pois a tecnologia é nacional, elevando o custo de manutenção no exterior de seus produtos.

A empresa não possui informações sobre a participação de mercado que possui, sendo controlado apenas o volume de vendas. A política da empresa sobre suas atividades internacionais é a de foco na ampliação da escala de produção, e divulgação internacional da marca, mesmo com baixa margem de lucro. O mercado interno ainda é a base das operações da empresa, porém há expectativas de ampliação das atividades internacionais.

Odery Drums

A história da Odery drums começou no final da década de 80, quando o Sr. Odery Cunha, que era programador de ferramentas de uma empresa multinacional, ficou desempregado aos 50 anos de idade. Os filhos do Sr. Odery eram músicos, e revendiam baterias de baixo custo na cidade de Campinas, no interior paulista. Ao analisar os produtos comercializados pelos filhos, no início da década de 90, o Sr. Odery percebeu que poderia aplicar seus conhecimentos técnicos na fabricação de baterias de melhor qualidade.

No começo o Sr. Odery fabricava baterias com cascos de duratex, com ferragens de zinco e pintadas à mão. Para melhoria do processo de fabricação, o Sr. Odery desenvolveu máquinas, fôrmas e ferramentas, além de ter experimentado diferentes matérias primas na busca do melhor resultado possível. As baterias eram fabricadas por encomenda, e vendidas para todos os cantos do país. Com o crescimento das encomendas, foi necessária a contratação de profissionais que auxiliassem a produção, e assim a Odery drums surgiu como microempresa. A empresa chegou a exportar algumas baterias para o exterior nos primeiros anos de produção, mas as atividades de exportação cresceram apenas após a participação da Odery drums em feiras internacionais a partir de 2001.

A empresa atualmente ainda mantém o pequeno porte, e o caráter artesanal de produção. A venda por encomenda, feita diretamente ao cliente, é feita via *Internet*, onde podem ser escolhidas quantidade e medidas dos tambores, opções de acabamento, e acessórios a serem incluídos nos kits, além da escolha da forma de pagamento. As exportações ocorrem por intermédio de distribuidores locais. A empresa goza de boa reputação em mercados mais maduros em virtude das avaliações positivas recebidas em testes efetuados por revistas internacionais especializadas em instrumentos de percussão.

A empresa fechou recentemente uma parceria com uma tradicional empresa italiana de fabricação de pratos de bateria, a UFIP, onde a Odery drums adquiriu exclusividade de

distribuição dos produtos UFIP no Brasil. A Odery também projeta suas próprias ferragens de instrumentos musicais, mas delega a fabricação destas para uma empresa localizada em Taiwan.

O foco da Odery drums, que possui cerca de 19 funcionários atualmente, é produzir instrumentos personalizados, com acabamento de alto nível e qualidade sonora superior. Nos últimos anos, a Odery também começou a produzir baterias standard não customizadas com poucas configurações e opções de cores para serem vendidas através de dealers, com custo mais acessível, com foco no músico semiprofissional com menor poder aquisitivo. Foram utilizadas matérias primas inovadoras, como a madeira copaíba, desconhecida até pouco tempo atrás dos fabricantes de baterias, como estratégia de redução de custo.

A Odery drums atua no mercado internacional através de exportações diretas e indiretas. As suas linhas de produtos não são inteiramente fabricadas no Brasil. Como já citado, ferragens da linha Privilege são fabricadas no exterior. As exportações ocorrem por encomendas diretas, ou por intermédio de distribuidores locais, que interagem diretamente com os lojistas das nações-alvo. A Odery drums exporta para quinze países, e os principais mercados são a Holanda, a Inglaterra, os Estados Unidos, o Canadá e a Austrália.

Os produtos oferecidos no exterior pela Odery são exatamente os mesmos oferecidos no mercado interno, uma vez que as opções de configuração e acabamento oferecidas estão disponíveis para todos os consumidores.

Para a escolha de novos mercados, a Odery considera como o aspecto mais importante a maturidade dos mercados, uma vez que seus produtos, pelo caráter artesanal e personalizado, de acabamento de alto padrão, são destinados a consumidores com um elevado poder aquisitivo. As estratégias genéricas principais da Odery na fabricação de seus instrumentos musicais são a diferenciação e o foco, pelas quais busca oferecer produtos de

alta qualidade com características únicas, como a criação de um apelo exótico para os instrumentos pela utilização de madeiras brasileiras

No Brasil, a Odery divulga seus produtos através de diferentes estratégias. Em lojas (no caso das baterias da linha Privilege), a comunicação é feita através de parcerias com os lojistas, que se comprometem a exibirem cartazes, pôsteres e catálogos. A Odery regularmente publica anúncios publicitários em revistas especializadas como a *Modern Drummer* Brasil e a *Batera!*, sites de relacionamento, além do seu principal meio de comunicação, o *website* próprio, onde os consumidores, além de realizarem as transações, conhecem a história da empresa, lêem depoimentos de clientes famosos da empresa, e vêem fotos dos diferentes acabamentos disponíveis. Outra estratégia empregada é o patrocínio de artistas nacionais de renome. Finalmente, a Odery também patrocina eventos relacionados à música, e promove concursos de talentos e workshops promocionais.

A comunicação dos produtos é diferenciada para mercados externos. A empresa limita seus esforços nos mercados externos, comunicando seus produtos apenas em feiras e eventos, além das análises técnicas publicadas em revistas estrangeiras e dos *websites* traduzidos. As embalagens dos produtos utilizadas são exatamente as mesmas para os mercados interno e externo. Estas embalagens possuem pouca informação, dando destaque para o logotipo da empresa.

Como o volume de produção destinado ao mercado externo ainda é relativamente pequeno, a maior dificuldade enfrentada pela Odery em sua atuação internacional é a variação cambial. O custo operacional da empresa também representa uma grande dificuldade para as exportações, pois como em geral os produtos são fabricados por encomenda, totalmente personalizados pelos consumidores, não se consegue promover economias de escala.

Figura 14: Análise técnica de produto da Odery drums em revista americana.

PRODUCT CLOSE-UP

Odery Drums

Sights And Sounds From The Rainforest

HITS

beautiful finishes and sounds

easy to tune and work with

MISSES

aluminum hoops and brass fittings make
imbuia drums heavy

Text by Chap Ostrander
Photos by Jim Esposito

In May of 2003, I had the pleasure of seeing the legendary Airoto Moreira in performance at the MD Festival Weekend. Besides being dazzled by the many facets of Airoto's playing, I remember being struck by the clarity of his drum sound. And not only did the drums sound good, they *looked* good as well. That was my first encounter with Odery drums from Brazil.

Odery drums are handmade from araucaria and imbuia, which are woods indigenous to the southern regions of Brazil. Araucaria comes from reforestation areas, which allows the trees to be harvested when they are between forty-five and eighty years old. Imbuia trees, on the other hand, have a lifespan of up to *nine hundred* years. Brazil's environmental regulations are so strict that the only imbuia trees that can be cut into timber are those that fall due to the forces of nature. Both woods exhibit beautiful grain patterns and textures. Odery sent one kit made from each kind of wood, plus an Airoto Moreira Signature snare.



Fonte: Revista *Modern Drummer* (maio/2005).

A Odery não conhece sua parcela de participação nos mercados estrangeiros, e tem para o futuro expectativas de crescimento das operações internacionais, em virtude da crescente interesse e aceitação dos instrumentos musicais brasileiros.

RMV

A RMV surgiu oficialmente em 1975, criada por Marino Del Valhe e João Rampazzo, mas a mais de 50 anos a família Rampazzo produzia instrumentos musicais, mais especificamente acordeons. A RMV, até meados da década de 90, fabricava basicamente suportes para microfones e partituras, peles de bateria e alguns instrumentos de percussão. O volume de vendas era pequeno e a empresa encontrava-se estagnada no cenário nacional. Em 1999, fez-se na empresa uma reunião com o intuito de estudar a possibilidade de fabricação de baterias. Foram analisados caminhos que viabilizassem o projeto, uma vez que havia a expectativa de carência de produtos com qualidade a custo mais acessível. Havia poucos fabricantes nacionais, que trabalhavam basicamente com produtos personalizados que possuíam elevado custo, e o mercado de baterias de baixo custo era dominado pelas empresas estrangeiras.

A RMV contou com a ajuda de dois famosos *luthiers* brasileiros para adquirir *know-how* para a fabricação das baterias. Os cascos de madeira das baterias, que inicialmente eram comprados de uma empresa no sul do país, passaram a ser fabricados internamente, na fábrica da empresa, que está localizada na cidade de Guarulhos-SP. Fôrmas de produção também passaram a serem desenvolvidas, e a empresa buscou desenvolver novas tecnologias que reduzissem o custo de fabricação. A empresa é pioneira no uso de um composto injetado de polímeros na fabricação de seus instrumentos, tornando-os mais baratos e mais leves.

Aproveitando-se do câmbio favorável no início da década de 2000, a empresa buscou mercados externos, e obteve boa aceitação, consolidando a empresa como uma das maiores exportadoras de instrumentos musicais do país. Em 2004, o mercado interno encontrava-se em baixa, e a RMV viu-se forçada a reestruturar suas operações, e decidiu apostar na determinação de preços pré-estabelecidos para seus produtos, indo contra a resistência dos lojistas quanto ao controle de suas margens de lucro. A estratégia funcionou, a

maior parte das lojas aceitou o preço sugerido, causando um aumento da demanda por baterias da RMV. Pouco tempo depois, a RMV iniciou a importação de outros instrumentos musicais estrangeiros para distribuição interna, e passou também a importar algumas peças de baterias entre elas pratos de bateria de uma empresa chinesa. O foco de exportações da RMV continua nos instrumentos de percussão, mas a empresa tem buscado diversificar suas atividades com a distribuição de produtos de marcas estrangeiras, mas também importa equipamentos em OEM nos quais coloca sua marca.

A empresa implementou ferramentas de gestão como Kanban, 5S e Just-in-time, e foi certificada com o selo ISO 9001. Apesar disto a empresa ainda encontra dificuldades com a política de atendimento e com o prazo de entrega de seus produtos.

A RMV Instrumentos Musicais atua no mercado internacional exclusivamente através de exportações. As linhas de instrumentos musicais de percussão são fabricadas no Brasil, enquanto as linhas de instrumentos de sopro, cordas e eletrônicos são importados em OEM de empresas estrangeiras. As exportações ocorrem através de distribuidores localizados nos mercados de atuação, que interagem com os lojistas. A RMV exporta para cerca de 15 países, sendo os principais mercados o México, a Alemanha e a Argentina. Outros mercados importantes para a RMV são a Itália, a Espanha, o Reino Unido, a Austrália, a Indonésia, o Japão, a Polônia e a Lituânia.

Os produtos oferecidos pela RMV no exterior são exatamente os mesmos oferecidos no mercado interno. Os logotipos e as configurações dos produtos oferecidos externamente também permanecem inalterados. Os kits de bateria seguem tendências internacionais de configuração, uma vez que se trata de um instrumento altamente difundido em diferentes estilos musicais. Muitos dos demais instrumentos de percussão oferecidos são de origem brasileira, ou foram difundidos mundialmente pela música brasileira, então são produtos diferenciados, onde a concorrência internacional é basicamente composta por empresas

brasileiras que também exportam, como a Contemporânea Instrumentos Musicais e a Izzo Instrumentos Musicais.

Para a escolha de novos mercados, os fatores que mais influenciam a decisão da RMV são a proximidade do Brasil e a facilidade lingüística de comunicação, além da existência de uma boa rede de relacionamentos, incluindo revistas especializadas, distribuidores e organizadores de eventos. A variação cambial não interfere mais nas exportações da RMV, e o tamanho do mercado é irrelevante para a escolha do mercado.

A comunicação dos produtos da RMV nos mercados estrangeiros difere daquela utilizada no mercado nacional em algumas estratégias. No mercado nacional, é feita nos pontos de venda por parcerias diretas com lojistas. No mercado estrangeiro, a RMV estabeleceu uma parceria com os distribuidores, que possuem a responsabilidade de divulgarem os produtos junto aos lojistas. A RMV divulga seus produtos em revistas especializadas tanto internamente quanto internacionalmente, e em catálogos próprios distribuídos em lojas de instrumentos musicais, que também estão disponíveis para *download* no *website* da empresa. Os produtos lançados pela empresa passam constantemente por testes efetuados por formadores de opinião brasileiros e estrangeiros, que são divulgados nas principais revistas especializadas do país e do exterior. Estas críticas, além de atestar a qualidade de conformidade dos produtos, ainda servem para a empresa detectar oportunidades de melhoria dos produtos.

O patrocínio de músicos é uma estratégia utilizada tanto localmente quanto internacionalmente. A alta do dólar no início da década de 2000 fez com que músicos brasileiros patrocinados por empresas globais, por intermédio dos importadores, não renovassem seus contratos, criando para a RMV oportunidades de abordarem e contratarem músicos de renome de forma que seus produtos da linha profissional, além da marca, pudessem ser divulgados junto ao público.

Internacionalmente, a empresa já possuiu músicos patrocinados no exterior, porém os músicos de maior renome e visibilidade internacional ainda são, em sua maioria, patrocinados por marcas mais tradicionais. A RMV patrocina eventos apenas internamente, mas participa das principais feiras especializadas do mundo (NAMM, MUSIKMESSE, e a EXPOMUSIC). A RMV também divulga seus produtos através de *websites* próprios, que são traduzidos para a língua inglesa e para a língua espanhola, além da versão original em português. A empresa está atualmente aperfeiçoando os *websites* internacionais.

As embalagens dos produtos oferecidos no mercado estrangeiro são as mesmas utilizadas nos mercados locais, sendo que traduzidas, para facilitar os aspectos logísticos de exportação.

Figura 15 – Detalhe de logotipo de produto da RMV oferecido nos mercados interno e externo.



Fonte: Fotografado pelo autor.

A grande dificuldade encontrada pela RMV é a concorrência de empresas mais tradicionais na fabricação de baterias, que são muito difundidas globalmente, por causa dos

patrocínios de músicos globalmente conhecidos. A divulgação da marca, e a elevação desta ao mesmo nível de empresas como Pearl drums, Yamaha, DW e Premier drums é o grande desafio da RMV.

Análise comparativa dos casos

As cinco empresas estudadas são de pequeno ou médio porte, e todas elas atuam no exterior apenas com exportações. Após análise dos relatórios individuais das empresas, algumas análises podem ser feitas com base nas características identificadas.

Internacionalização das empresas - Motivações e estratégias de entrada

Analisando do ponto de vista das motivações para a internacionalização, percebe-se que as empresas investiram em suas operações internacionais principalmente para aproveitar as oportunidades de crescimento criadas pela desvalorização do Real no início da década de 2000, com o objetivo de obterem economias de escala com o aumento do volume de produção através das exportações.

Pela análise das estratégias de entrada das empresas estudadas, no que diz respeito à escolha do produto a ser oferecido, pode ser observado que estas buscaram oferecer aos mercados estrangeiros aqueles que possuíam características diferenciadas em relação àqueles oferecidos pela concorrência. A Studio-R buscou oferecer amplificadores com potência maior que os geralmente oferecidos pelos concorrentes internacionais. A Odery e a RMV buscaram oferecer baterias e demais instrumentos de percussão confeccionados com madeiras diferentes daquelas geralmente utilizadas pelos *global players* do setor. A Giannini oferece violões e instrumentos diferenciados com um caráter artesanal, ao contrário do crescente caráter industrial do setor.

O caráter incremental nos passos em direção à internacionalização preconizado pela escola de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977) pôde ser observado, com a escolha das exportações através de representantes como modo de entrada. A Multialloy irá implementar um centro de distribuição na Bélgica, confirmando o caráter incremental adotado pela empresa.

Para a escolha dos mercados-alvo, as empresas utilizaram diferentes critérios. A RMV buscou uma maior penetração em mercados com menor distância psíquica. A Argentina e o México, que são os mercados principais apontados pela RMV, apresentam semelhanças culturais, geográficas ou econômicas que facilitariam o planejamento da entrada. Dow (2000) realizou uma pesquisa na qual confirma que a distância psíquica afeta a escolha dos mercados, porém ressalta que os seus impactos reduzem após a primeira escolha. Já a Giannini, a Odery e a Studio R apontam mercados grandes e maduros como seus principais alvos, em virtude das oportunidades oferecidas por estes, em termos de demanda por produtos com maior valor agregado e qualidade de conformidade. A Multialloy busca apenas mercados grandes, independentemente da maturidade destes, o que pode ser explicado pelo grande escopo de linhas de produtos, que atendem tanto ao músico de baixo poder aquisitivo quanto àquele que busca produtos profissionais de qualidade, independentemente do preço.

Em todas as empresas estudadas, a existência de uma boa rede de relacionamentos é vista como fator importante para a escolha de novos mercados. Problemas com distribuidores são comuns, e a necessidade de troca dificulta a consolidação das empresas nos mercados estrangeiros, uma vez que um bom distribuidor deve ser capaz de estabelecer relações sólidas com os lojistas, e deve também atuar como fonte de conhecimentos sobre os mercados, como aspectos culturais, competição local e logística.

A maioria das empresas estudadas não possui um sistema de controle de performance nos países onde atuam. A Giannini é a única empresa que busca identificar sua participação nos mercados estrangeiros, através de institutos de pesquisa terceirizados. As demais apenas controlam o volume de vendas.

Dentre as empresas, a Odery e a Studio-R apontaram a oscilação do câmbio como a maior dificuldade enfrentada na atuação internacional. As empresas são as de menor porte dentre os casos estudados, com pequenos volumes de produção, o que acarreta em elevados

custos operacionais de exportação. As demais empresas não apontaram o câmbio como problema, tendo já obtido volumes de exportação que viabilizam as exportações independentemente do câmbio, mas a margem de lucro destas empresas é prejudicada em épocas de desvalorização do dólar, e algumas delas preferem manter os preços em dólar inalterados com o intuito de manterem a demanda nos países para onde exportam. Desta forma, a atuação em diferentes mercados é garantida, até que haja um maior reconhecimento da marca, uma nova desvalorização do Real, ou qualquer mudança no cenário que implique em aumento de lucratividade.

Estratégias de produto e de comunicação das empresas

Em virtude da falta de informações sobre os mercados, o planejamento estratégico de marketing das empresas fica prejudicado. Não é possível para estas empresas avaliarem seus produtos através da Matriz BCG, pois não são conhecidos dados sobre de crescimento dos mercados, muito menos da participação de mercado dos concorrentes. Em termos de análise competitiva, torna-se impossível a identificação das cinco forças competitivas de Porter (1998a).

No que diz respeito às estratégias genéricas, as empresas analisadas ainda atuam com um maior foco na estratégia de custo. Quase todas as empresas analisadas estendem suas linhas de produtos aos mercados estrangeiros, vigorando o princípio de padronização preconizado por Levitt (1983), em busca de maiores volumes de produção que possibilitassem reduções de custo. A Multialloy modificou o nome e o logotipo de algumas de suas linhas de produtos, por questões lingüísticas e culturais, para que o significado do nome na língua local não trouxesse uma conotação negativa para o produto.

Ao codificarmos as estratégias de produto observadas em termos das estratégias genéricas, percebemos que na atuação doméstica há esforços das empresas em diferenciar seus produtos, na busca de competitividade perante os instrumentos importados. Pode ser

percebida na Odery, na RMV, e na Giannini a tentativa de agregar, aos produtos oferecidos, o caráter nacional, que segundo Clark (1990), é o conjunto de características distintas e duradouras inerentes a uma nação, no que diz respeito a comportamento e aspectos psicológicos. Seja através da associação dos instrumentos a ritmos musicais brasileiros, seja através da utilização de matérias-primas exóticas, há a tentativa de associação da imagem dos produtos ao Brasil. Estas estratégias foram replicadas pela RMV, a Odery e a Giannini nos mercados estrangeiros. Em outras palavras, já no desenvolvimento dos produtos, houve a necessidade de diferenciação perante os concorrentes, e estas empresas buscam mantê-los inalterados na oferta a mercados estrangeiros, apostando no caráter nacional agregado como vantagem competitiva perante a concorrência.

A Studio R, para adaptar seus produtos para as necessidades dos mercados estrangeiros, resolveu modificar características de seus amplificadores de som, mas resolveu estender estas adaptações ao produto oferecido no mercado local, de forma a obter estas economias de escala. Ou seja, em função de sua estratégia internacional, a Studio-R modificou sua estratégia local. Desta forma, a Studio-R conseguiu promover tanto adaptação quanto padronização em suas linhas de amplificadores de som.

Em todas as empresas, as estratégias de comunicação são adaptadas para os diferentes mercados, basicamente em função de custo. O conteúdo publicitário, por sua vez, não é adaptado. As mesmas características ressaltadas na publicidade doméstica são repassadas aos mercados internacionais. Os *websites* traduzidos da RMV apresentam as mesmas informações disponíveis para o consumidor Brasileiro, sendo que a única diferença entre o *website* nacional e os estrangeiros é que nos internacionais só estão disponíveis informações sobre aqueles produtos que efetivamente são exportados. Percebe-se que os distribuidores possuem papel estratégico na atuação internacional das empresas, pois em geral são eles os responsáveis pela divulgação dos produtos junto aos mercados de atuação.

Percebe-se também a importância das feiras de fabricantes de instrumentos musicais no ingresso em novos mercados, pois além de possibilitar aos fabricantes oportunidades de estabelecerem relacionamentos com distribuidores e de fecharem parcerias com outros fabricantes, é uma vitrine para que os produtos da empresa possam ser conhecidos pelo público-alvo.

Abaixo segue um quadro comparativo com a síntese das informações obtidas pelas entrevistas.

Quadro 4 - Síntese das informações obtidas das entrevistas.

| Empresas Variáveis | Multialloy/ ORION | Giannini | Studio R | Odery drums | RMV |
|---|---|--|--|---|--|
| Filiação à ANAFIM | Sim | Sim | Não | Sim | Sim |
| Segmento de Atuação | Percussão | Cordas e acessórios | Equipamentos de áudio | Percussão | Todos |
| Forma de Atuação no exterior | Exportação via distribuidores locais | Exportação via distribuidores locais | Exportação via distribuidores locais | Exportação direta e via distribuidores locais | Exportação via distribuidores locais |
| Principais mercados de atuação | Argentina, Tailândia, Alemanha | Estados Unidos, Japão, França, Alemanha e Itália | Holanda, Alemanha, Estados Unidos e França | Holanda, Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Austrália | México, a Alemanha e a Argentina |
| Fatores motivadores para a escolha de novos mercados | Existência de uma boa rede de relacionamentos; Tamanho dos mercados; | Existência de uma boa rede de relacionamentos ; Tamanho dos mercados; | Câmbio; tamanho e maturidade dos mercados; | Maturidade dos mercados; | Menor distância psíquica; Existência de redes de relacionamento; |
| Informação sobre participação nos mercados-alvo | Não | Sim | Não | Não | Não |
| Estratégia de marketing internacional | Extensão | Extensão | Adaptação e extensão | Extensão | Extensão |
| Estratégia de produtos | Extensão; Pequenas diferenças nos logotipos e nas medidas oferecidas | Extensão; OEM; | Extensão; | Extensão | Extensão; OEM; |
| Estratégia de publicidade | Parcialmente repassada aos distribuidores; Revistas; Patrocínio; Feiras; Websites | Repassada aos distribuidores locais; Revistas, feiras, catálogos de produtos; Patrocínio; Websites | Repassada aos distribuidores locais; Revistas, feiras, sites de relacionamento; Websites | Repassada aos distribuidores locais; Revistas, feiras, eventos, catálogos de produtos; Patrocínio; Websites | Repassada aos distribuidores locais; Revistas, feiras, catálogos de produtos; Patrocínio; Websites |

| | | | | | |
|--|--|---|---|-------------------------------|--|
| Estratégia de embalagens | Extensão; Tradução em vários idiomas; | Extensão; Tradução em vários idiomas; | Adaptação | Extensão - foco no logotipo; | Extensão; Tradução em vários idiomas; |
| Principais dificuldades enfrentadas no exterior | Falta de informações sobre os mercados-alvo; | Falta de informações sobre os mercados-alvo; concorrência e logística | Falta de informações sobre os mercados-alvo; Câmbio | Câmbio; Custo das transações; | Concorrência dos global players |

Fonte: Elaborado pelo autor.

CONCLUSÕES

Ao analisarmos os relatórios individuais dos casos e o relatório cruzado, podemos verificar que as empresas estudadas apresentam várias semelhanças em suas estratégias de marketing internacional. No geral, percebe-se que as empresas possuem estratégias padronizadas para os mercados estrangeiros.

Algumas empresas do setor ainda possuem orientação para o produto, a qual segundo Cateora (1993) é míope por ignorar aspectos importantes do mercado, e pode levar ao fracasso nas operações internacionais. A literatura de marketing evoluiu seu foco para uma orientação de mercado, onde os consumidores e consumidores são o foco da estratégia da empresa, potencialmente levando a uma melhor performance (JAWORSKI e KOHLI, 1993; LUSCH e LACZNIAK, 1987; NARVER e SLATER, 1990, citados por ZOU, ANDRUS e NORVELL, 1997).

As grandes empresas mundiais, como Yamaha, Fender, Gibson e Pearl drums encontram-se em estágios mais avançados de internacionalização, com unidades produtivas em países asiáticos, escritórios de venda em diversos países e com vários acordos contratuais de co-produção. Apesar disto, com o adequado planejamento de marketing, é possível para as empresas brasileiras conquistarem posição de destaque no cenário internacional, consolidando o crescimento já evidenciado. A falta de informações sobre os mercados é um grande obstáculo a ser superado, e a responsabilidade dos distribuidores como elos entre as empresas e os mercados gera a necessidade de estudos que analisem com mais profundidade esta relação.

Foi observado que as algumas empresas buscam desenvolver produtos diferenciados ainda no mercado local, para conseguirem vantagens competitivas perante a concorrência internacional. Ao analisarmos os principais *players* internacionais do setor, podemos verificar

um elevado estágio de evolução tecnológica do setor de instrumentos musicais e acessórios, além do fato destas empresas ditarem as tendências de *design* e acabamento.

Para o ingresso em mercados estrangeiros, as linhas de produtos são estendidas praticamente sem nenhuma adaptação, com exceção da Multialloy, que adaptou nomes de alguns produtos oferecidos em determinados mercados por questões culturais. A Studio R, por sua vez, promoveu adaptações em sua estratégia local em função da estratégia internacional, promovendo a padronização dos produtos e economias de escala.

A tendência observada de padronização dos produtos contraria a expectativa de Root (1994), que estabelece que produtos padronizados favorecem a escolha por modos de entrada de produção local, uma vez que o custo seria fator decisivo na competitividade destes produtos. Todas as empresas estudadas optaram pela exportação através de distribuidores como principal modo de entrada.

A participação em feiras e eventos constitui uma importante forma de comunicação dos produtos aos mercados estrangeiros, pois trata-se de uma comunicação feita diretamente pela empresa, e as reações e a receptividade dos consumidores podem ser observadas diretamente pelos profissionais de marketing. Para a elaboração das estratégias de comunicação, aspectos como participação nos mercados, aceitação da marca e dos produtos e principalmente aspectos culturais são importantes, e a falta de uma fonte mais sistemática gera grandes dificuldades para que as empresas adaptem suas estratégias. O caminho óbvio seguido pela empresas é a replicação das estratégias locais, em função da falta de recursos, e as empresas do setor buscam aperfeiçoar suas operações internacionais gradativamente, comprometendo recursos de forma incremental na medida em que aumentam o volume das exportações.

Isto pode ser explicado pela limitação de recursos das empresas, que são em sua totalidade de pequeno ou médio porte. Por mais que a adaptação das campanhas publicitárias

geralmente leve a uma maior aceitação dos produtos, e a um lucro maior por consequência, os custos de adaptação podem ter impossibilitado esta estratégia, o que é reforçado pela utilização de menos meios de publicidade, que foi observado em todas as empresas deste estudo.

Em relação às hipóteses, seguem a seguir as principais reflexões acerca de cada uma delas.

Hipótese específica (h1): As empresas buscam diferenciar seus produtos localmente, e replicam as estratégias de produto aos mercados internacionais;

Como dito anteriormente, algumas empresas buscaram tecnologias alternativas para diferenciarem seus produtos localmente, tal como amplificadores de som mais potentes que os oferecidos normalmente, baterias com polímeros injetados ou personalizáveis, ou violões com madeiras certificadas pelo FSC. A exceção foi a Multialloy. Os pratos de bateria da empresa seguem tendências internacionais de qualidade de conformidade, e desta forma, ficam mais sensíveis aos aspectos de custo e estabelecimento de preço dos produtos. A Multialloy é uma empresa cuja *core competence* é a fabricação de ligas metálicas especiais. A fabricação de pratos de bateria é só uma das atividades da empresa, e o foco é o alcance de economias de escala.

Com a diferenciação dos produtos, o desenvolvimento no mercado interno foi possível mesmo com a presença de competidores globais no mercado brasileiro. A indústria de instrumentos musicais brasileira continua a buscar novas tecnologias em busca do aperfeiçoamento de seus produtos, e a crescente aceitação interna e externa dos produtos atesta o sucesso desta estratégia. Por outro lado, as empresas desenvolvem seus produtos localmente, e oferecem linhas já oferecidas internamente aos mercados externos, promovendo pouca ou nenhuma adaptação. Por estes argumentos, a hipótese foi avaliada e encontra-se validada pelos resultados da pesquisa.

Hipótese específica (h2): A estratégia de comunicação dos produtos feita no exterior é a mesma utilizada nos mercados domésticos;

Griffith, Chandra e Ryans Jr. (2003) levam em consideração o conteúdo publicitário e as embalagens como aspectos importantes para a padronização da comunicação. Nas empresas estudadas, o conteúdo publicitário é o mesmo, tanto no mercado local quanto nos mercados estrangeiros, sendo observadas diferenças nas estratégias de veiculação do conteúdo. Em termos de semelhança entre os mercados, verificamos que os mercados abordados variam de empresa a empresa. As empresas que oferecem produtos mais diferenciados (Studio-R, Odery e Giannini) buscam mercados mais maduros. A empresa com produtos menos diferenciados (Multialloy) escolhe mercados em função de seus tamanhos e das redes de relacionamento existentes, enquanto a RMV foi a única que buscou atuar mais intensamente em mercados mais próximos geograficamente, economicamente e culturalmente (Argentina e México).

As empresas analisadas apresentaram replicação das estratégias domésticas de embalagens, com exceção da Studio-R, que utilizava caixas mais reforçadas para facilitar aspectos logísticos, ao mesmo tempo em que protegiam mais os produtos de alta tecnologia. Nas demais, embalagens multilingües ou focadas em logotipos eram replicadas aos mercados estrangeiros.

Mesmo com a exceção, percebe-se que a hipótese é validada pela pesquisa, porém percebeu-se que além de não existir uma padronização dos processos de comunicação, os demais fatores de influência da comunicação de produtos não foram levados em conta na elaboração da estratégia internacional das empresas.

Hipótese específica (h3): As empresas têm buscado competitividade internacional pela redução de custos através da utilização de novas matérias primas, aproveitando a abundância de recursos naturais do país;

Os principais fabricantes de instrumentos musicais do mundo possuem produtos que são referência mundial de qualidade. Há uma tendência de utilização de um limitado número de materiais na fabricação destes produtos, a utilização destes pelos fabricantes brasileiros geralmente é inviável. As empresas brasileiras, em virtude da limitação de recursos e de vantagens competitivas, vêm-se obrigadas a buscarem alternativas que diferenciem seus produtos perante os concorrentes.

Com a exceção da Studio-R, as empresas estudadas buscaram alternativas viáveis de matérias-primas que possibilitassem a redução de custos ao mesmo tempo em que promovessem vantagens competitivas que as auxiliassem na busca do crescimento nos mercados internos e externos. A RMV buscou utilizar, além dos polímeros injetados, madeiras diferenciadas que são abundantes no Brasil, e que possuíssem características sonoras compatíveis com os melhores materiais utilizados no exterior. A Odery investiu também em madeiras brasileiras, e na utilização do alumínio no lugar do tradicional zinco utilizados em alguns componentes metálicos de baterias. A Giannini buscou estabelecer projetos de produtos que utilizassem madeiras certificadas por organizações de proteção ambiental. A Multialloy fabrica seus produtos com ligas metálicas já consagradas na fabricação de pratos de bateria. O Brasil é um grande produtor mundial de minério de cobre, o principal componente destas ligas, constituindo para a Multialloy vantagens em um dos fatores de oferta.

Pela análise, percebemos que as empresas estudadas aproveitam os recursos naturais abundantes no país para reduzirem seus custos, mas nem todas buscam novos materiais, podendo manter seus projetos vinculados a materiais tradicionais, que podem já existir em abundância no Brasil. A hipótese encontra-se parcialmente corroborada pelas análises acima, sendo que a RMV e a Odery atenderam completamente à preposição.

Hipótese geral (H0): As empresas fabricantes de instrumentos musicais têm utilizado, para o ingresso no mercado internacional, estratégias de diferenciação de produtos, com padronização das estratégias de marketing internacional para mercados estrangeiros.

A análise das hipóteses com base nos relatórios de casos do estudo leva ao entendimento que as empresas estudadas, em sua maioria apresentam estratégias de produto que envolvem diferenciações na elaboração, e padronização na oferta a mercados internacionais. As estratégias de comunicação observadas envolvem padronização do conteúdo publicitário com diferenças de padronização de processos. Finalmente, com a verificação das hipóteses complementarem, infere-se que os casos estudados atendem à preposição H0.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria de instrumentos musicais tem grande importância no desenvolvimento cultural do país. Com a nova lei que torna obrigatório o estudo de música nas escolas, uma indústria musical bem desenvolvida amplia os horizontes da busca por uma sociedade com maior cultura, pois torna mais fácil o acesso dos estudantes a instrumentos musicais de qualidade. A busca do desenvolvimento desta indústria, desta forma, vai além das expectativas econômicas, e seu estudo é relevante tanto empresarialmente quanto socialmente.

O estudo presente nesta dissertação buscou traçar um perfil do setor de fabricação de instrumentos musicais do estado de São Paulo. Neste perfil, identificamos que as empresas estudadas buscam estratégias de padronização em seu planejamento estratégico de marketing.

Este trabalho possui algumas limitações. Uma delas é o fato de que a maioria das empresas brasileiras do setor encontra-se em estágios muito recentes de atuação em mercados estrangeiros. Desta forma, há um aumento da possibilidade de reestruturação das estratégias identificadas perante uma alteração no cenário econômico atual. A análise levou em consideração dimensões da estratégia internacional mais direcionadas a aspectos mercadológicos, e outros referenciais não foram abordados em profundidade. A falta de informações sobre a performance das empresas nos mercados internacionais impossibilita a avaliação do sucesso das estratégias empregadas pelas empresas nacionais.

A partir deste trabalho, pode se estabelecer rumos para novas pesquisas que enriqueçam a gama de conhecimentos sobre o setor, que não possui bibliografia específica. A necessidade de análise do papel dos distribuidores legais na comunicação dos produtos junto aos mercados estrangeiros é uma realidade, e a importância das feiras especializadas para o estabelecimento de redes de relacionamento merece ser abordada. Outra questão a ser estudada é como pode ser aplicado à indústria de instrumentos musicais o conceito de economia criativa, ou seja, a busca de novas tecnologias, processos e recursos obtidos através

da criatividade, na busca de vantagens competitivas. Neste estudo foram observados indícios de economia criativa em algumas empresas, e seu estudo em maior profundidade poderia guiar outras empresas a tomarem este rumo.

De acordo com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), até o início da década de oitenta, a indústria brasileira de instrumentos musicais ainda importava basicamente todos os seus insumos, mesmo sendo o país uma excelente fonte de recursos naturais, e por vezes estes insumos eram originários de nossas próprias florestas. Em 1982, o ex-presidente João Figueiredo, indignado com este panorama, ordenou a realização de uma pesquisa comparativa entre as características das madeiras importadas e a potencialidade sonora de 150 madeiras brasileiras. Os resultados atestaram que madeiras brasileiras como Pau-brasil, Pau-marfim e Jacarandá-da-bahia poderiam substituir sem perda de qualidade sonora 13 espécies estrangeiras importadas para uso em instrumentos musicais de corda. Pesquisas posteriores identificaram novas espécies com características adequadas para diversas etapas de fabricação de instrumentos musicais. A pesquisa encomendada pelo presidente Figueiredo ainda hoje fornece subsídios que podem ser utilizados pelas empresas na busca de alternativas em seus processos produtivos, reduzindo custos de produção e gerando vantagens competitivas para as empresas do setor.

Uma outra direção que pode ser adotada em pesquisas futuras é a análise da questão da responsabilidade ambiental nas empresas do setor. Dentre as empresas estudadas, apenas a Giannini possui projeto de utilização de madeiras certificadas por organizações de controle de manejo sustentável de recursos ambientais (FCC). Em geral, instrumentos musicais são produzidos a partir de recursos escassos como a madeira.

A questão ambiental é um problema atual, que afeta todos os setores da economia. O crescimento da economia mundial é impulsionado pelo consumo de recursos cada vez mais escassos. Petróleo, água potável e madeira são exemplos de recursos que não se reciclam na

mesma proporção e rapidez do seu consumo, gerando profunda preocupação por parte de ecologistas e ativistas verdes. Por outro lado, inúmeras empresas obtêm lucro através da exploração destes mesmos recursos e os consumidores também dependem do fruto desta exploração.

A busca de um desenvolvimento sustentável tornou-se meta para as sociedades e é fundamental que as organizações busquem incluí-la em seu planejamento estratégico, pois em um mercado globalizado, ações de responsabilidade ambiental constituem uma forte vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAUM G.E TSE, D. K. **Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters.** *Journal of International Marketing*. Vol. 9, (4), pp. 59–81, 2001.

ALDERSON, W. **Marketing behavior and executive action.** Illinois: Richard D. Irwin, 1957.

_____; COX, R. **Towards a theory of marketing.** *The Journal of Marketing*. Vol. 13 (2), Out 1948.

ALMEIDA, A. (org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras – Perspectivas e Riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMA - AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>. Acesso em 13 set 2008.

ANAFIMA. <http://www.anafim.org/hp/index.php>. Acesso em: 28 mai 2007.

ANDERSSON, U; FORSGREN, M. E HOLM, U. **The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation.** *Strategic Management Journal*, vol 23, p. 979-996, 2002.

APEX. <http://www.apexbrasil.com.br/>. Acesso em: 27 mai 2007.

BAALBAKI. I. S.; MALHOTRA, N. K. **Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/ Customization Debate.** *International Marketing Review*, Vol. 19 (1), pp. 19-44, 1993.

_____. **Standardization Versus Customization in International Marketing: An Investigation Using Bridging Conjoint Analysis.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (3), pp. 182-94, 1995.

BAKER, M. J. (Org.). **Marketing Theory.** London: Thomson, 2000.

_____. (Org). **Administração de Marketing.** 5ª ed. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARTELS, R. **Marketing theory and Metatheory.** Illinois: Richard D. Irwin, 1970.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Going global: lessons from late movers.** *Harvard Business Review*, mar./abr. 2000.

BAUER PERCUSSION. <http://www.bauerpercussion.com.br/index2.html>. Acesso em: 29 mai 2007.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. **Nordic International Business Research: A Review of its Development.** *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, (1), pp. 6-25, 2000.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of Multinational Enterprise**. Londres: Macmillan, 1976.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; SCHMIDT, J. B.; SHIN, G. **Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation—An Empirical Investigation**. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 21, pp. 185-198, 2004.

CARVALHO, J. L. F. S.; BERTRAND, H. **Marketing Estratégico para a Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas**. Anais da Segunda Conferência Internacional da Iberoamerican Academy of Management, 2001.

CARVALHO, L. C. S.; ESTEVES, M.; PARET, B. D. **Percepções de Executivos de Pequeno Porte sobre o Conhecimento, a Informação e a Aprendizagem: Um Desafio Organizacional**. Anais da ANPAD, 2000.

CATEORA, P. R. **International marketing**. 9^a ed. Boston: McGraw Hill, 1996.

CAVES, R. **International Corporations: the industrial economics of foreign investment**, *Economica*, vol. 38 fevereiro, pp. 1-27, 1971.

CAVUSGIL, S. T.; DELIGONUL, S.; YAPRAK, A. **International Marketing as a Field of Study: A Critical Assessment of Earlier Development and a Look Forward**. *Journal of International Marketing*. Vol 13 (4), pp. 1-27, 2005.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. **Marketing Strategy– Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures**. *Journal of Marketing*, n. 58 (Janeiro), pp. 1–21, 1994.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S.; NAIDU, G.M. **Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation**. *Journal of International Business Studies*. Vol. 24 (3), pp. 479-506, 1993.

CEM POR CENTO MUSICAL/OCTAGON CYMBALS. <http://www.octagon-cymbals.com.br/home.htm>. Acesso em: 26 mai 2007.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHILD, J. e RODRIGUES, S.B. **The Internationalization of Chinese Firms: A Need for Theoretical Elaboration**. Anais da ANPAD, 2005.

CHORINCAS, J.; MARQUES, I.; RIBEIRO, J. F. (2001) **“Clusters” e políticas de inovação – conceitos, experiências europeias e perspectivas de aplicação a Portugal**. Disponível em <http://www.dpp.pt/gestao/ficheiros/clusters.pdf>. Acesso em: 15 jun 2007.

CICLOTRON. <http://www.ciclotron.com.br/>. Acesso em: 29 mai 2007.

CONTEMPORÂNEA MUSICAL. <http://www.contemporaneamusical.com.br/>. Acesso em: 29 mai 2007.

DI GIORGIO. <http://www.digiorgio.com.br/new/index.html>. Acesso em: 25 mai 2007.

DONNELLY, J. H.; RYANS JR., J. K. **Standardized Global Advertising, a Call As Yet Unanswered.** *Journal of Marketing*. Vol 33 (2), pp. 57-60, 1969.

DOOLE, I.; LOWE, R. **International Marketing Strategy - Analysis, Development and Implementation.** 3^a Ed. Nova Iorque: Thomson Learning, 2001.

DOW, D. **A Note on Psychological Distance and Export Market Selection.** *Journal of International Marketing*. Vol. 8 (1), pp. 51-64, 2000.

DOZ, Y.; SANTOS, J. e WILLIAMSON, P. **From Global to Metanational – How Companies Win in the Knowledge Economy.** Boston: Harvard Business School Press, 2001.

DUNNING, J. **Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests.** *Journal of International Business Studies*. vol 11 (1), pp 9-31, 1980.

_____. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Workhingan: Addison-Wesley, 1993.

_____. **The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future.** *International Journal of the Economics of Business*. Vol 8 (2), pp 173-190, 2001.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research.** *Academy of Management Review*. Vol. 14 (4) pp. 532-550.

EKELEDO I.; SIVAKUMAR, K. **The Impact of E-Commerce on Entry-Mode Strategies of Service Firms: A Conceptual Framework and Research Propositions.** *Journal of International Marketing*. Vol. 12, (4), pp. 46–70, 2004.

FRANZONI, J. A. **Formulação de estratégias de marketing internacional – Um estudo das principais empresas moveleiras da região de São Bento do Sul - SC.** Curitiba: UFP, 2005.

GIANNINI. <http://www.giannini.com.br/home.asp>. Acesso em: 25 mai 2007.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo.** In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; DA SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GRIFFITH, D. A.; CHANDRA, A.; RYANS JR., J. K. **Examining the Intricacies of Promotion Standardization: Factors Influencing Advertising Message and Packaging.** *Journal of International Marketing*. Vol. 11, (3), pp. 30-47, 2003.

GRÖNROOS, C. **Defining Marketing: A market-oriented approach.** *European Journal of Marketing*, Vol. 23, (1), 1989.

HARPY INSTRUMENTOS MUSICAIS/KREST CYMBALS. <http://www.krestcymbals.com.br/>. Acesso em: 26 mai 2007.

HARTLEY, J. F. **Case studies in organizational research**. In: CASSEL, C.; SYMON, G (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. Londres: Sage, 1995.

HARVEY, M. C. **Point of View: A Model to Determine Standardization of the Advertising Process in International Markets**. *Journal of Advertising Research*. Vol. 33 (4), pp. 57-64, 1993.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HUNT, S. D. **Modern marketing theory**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1991.

HYMER, S. H. **The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments**. Cambridge: The MIT Press, 1976.

IBAMA. <http://www.ibama.gov.br/>. Acesso em: 29 mai 2007.

IBGE. **Panorama da economia brasileira**. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2005/comentario.pdf>. Acesso em: 27 mai 2007.

IGLESIAS, R. M.; MOTTA DA VEIGA, P. **Promoção das Exportações Via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro**. In: O desafio das exportações. BNDES, 2002.

JAIN, S. C. **Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses**. *Journal of Marketing*. Vol. 53, janeiro, pp. 70-79, 1989.

JAWORSKI, B. J. KOHLI, A. K. **Market orientation: Antecedents and Consequences**. *Journal of Marketing*. Vol. 57, julho, pp. 53-70, 1993.

JOHANSON, J.; MATTSON, G. **International Marketing and internationalization process: a network approach**. In: Turbull P. *Research in International Marketing*. London: Croom Helm, 1986.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. *Journal of International Business Studies* vol 8 (1) pp.23-32, 1977.

JOHANSSON, J. K. **Global Marketing - Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management**. 3^a ed. Boston: McGraw-Hill, 2000.

KEEGAN, W. J. **Multinational product planning: Strategic alternatives**. *Journal of Marketing*, vol 33, (1) pp. 58-62, 1969.

_____. **Marketing Global**. 7^a Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KHANNA, T.; PALEPU, K. e SINHA, J. **Strategies that Fit Emerging Markets.** *Harvard Business Review*. Jun. 2005.

KOTLER, P. **A Generic Concept of Marketing.** *The Journal of Marketing*. Vol 36 (2) Abr 1972.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12^a Ed. Tradução Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. Revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVITT, T. **The globalization of markets.** *Harvard Business Review*, Mai/Jun 1983.

LINDELL, M.; KARAGOZOGLU, N. **Global Strategies of US and Scandinavian R&D – Intensive Small and Medium-Sized Companies.** *European Management Journal*. Vol. 15 (1), Fev 1997.

MALHOTRA, N. K.; AGARWAL, J.; ULGADO, F. M. **Internationalization and Entry modes: A multitheoretical framework and research propositions.** *Journal of International Marketing*. Vol 11 (4), pp. 1-31, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing – Uma orientação aplicada.** 4^a Ed. Tradução Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTÍNEZ TERCERO, M. **Ciencia y marketing – Manual para investigadores y doctorandos em ciências sociais.** Madri: ESIC, 2000.

MARTINS, G. A. **Manual para a elaboração de monografias e dissertações.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T. & EDISON, S. W. **Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test.** *Journal of Marketing*, vol.63 (2), Abr 1999, pp.18-40.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education. A qualitative approach.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social – Teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Ed. Vozes, 2007.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia.** São Paulo: Atlas, 1987.

MUHLBACHER, H.; HELMUTH, L.; DAHRINGER, L. **International Marketing - A Global Perspective.** 3^a Ed. Londres: Thomson, 2006.

MULTIALLOY METAIS E LIGAS ESPECIAIS / ORION CYMBALS. http://www.multialloy.com.br/index_br.htm. Acesso em: 26 mai 2007.

NEVES, D. (2006) **Os reis do ritmo**. http://www.musicaemercado.com.br/adminsetup/mm_revista/noticia_print.asp?id=195. Acesso em: 29 mai 2007.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

NOSÉ JUNIOR, A. **Marketing Internacional – uma estratégia empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ODERY DRUMS. <http://www.odery.com.br/index.asp>. Acesso em: 29 mai 2007.

OHMAE, K. **Gerenciando em um mundo sem fronteiras**, in MONTGOMERY, C. e PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca de vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

OZSOMER, A.; PRUSSIA, G. E. **Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models**. *Journal of International Marketing*. Vol 8 (1), pp. 27-50, 2000.

PACHECO, C. A. **A economia paulista e o território**. <http://www.seade.gov.br/produtos/atlasecon/textofinal.pdf>. Acesso em: 29 mai 2007.

PIPKIN, A. **Marketing Internacional**. 2^a ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

PORTER, M. **The Competitive advantage of nations**. Nova Iorque: Free Press, 1990.

_____. **Estratégia Competitiva**. Trad. de Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez; 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Competitive Advantage**. Nova Iorque: The Free Press, 1998a.

_____. **Clusters and the new economics of competition**. *Harvard Business Review*, Nov/Dec. 1998b.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Mai./Jun. 1990.

RADAR COMERCIAL/MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. <http://radarcomercial.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso em: 13 jun 2007.

REZENDE, S. **Gradualismo e Decontinuidade em Processos de Internacionalização**. RAUSP, 2002.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. Nova York: Lexington books, 1994.

RUGMAN, A. **Inside the Multinationals**. Nova Iorque: Columbia University Press, 1981.

SERIO, L. C. D. (org.). **Clusters empresariais no Brasil – Casos selecionados**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRET, D. E. **Marketing theory: Evolution and Evaluation**. New York: Wiley & Sons, 1988.

STANER. http://www.staner.com/index_1.htm. Acesso em: 29 mai 2007.

STERN, C. W.; STALK, G. Jr. **Perspectives on strategy from the Boston Consulting Group**. Boston: BCG, 1998.

SUPERHIPER. *Perfil do consumidor brasileiro*. Abril 2006.

SZYMANSKI, D. M.; BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R. **Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation**. *Journal of Marketing*. Vol. 57, outubro, pp. 1-17, 1993.

TOALDO, A. M. M.; CORBELLINI, M. A. **A estratégia de marketing e a sua contribuição na gestão de organizações educativas**. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul., 2004, Florianópolis, SC. Gestão Universitária na América do Sul - IV Colóquio Internacional, 2004.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM, P. **Economic distance: Model and empirical investigation** – In: HÖRNELL, VAHLNE e WIEDERSHEIM: *Export and foreign establishments* — pp.81-159. Uppsala, 1973.

VILLELA, A.; AMADEO, E. **Projeto Nacional de Desenvolvimento para Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: SERES, 1994.

VITRINE DO EXPORTADOR/ MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. <http://www.vitrinedoexportador.gov.br/>. Acesso em: 28 mai 2007.

WERIL. <http://www.weril.com.br/>. Acesso em: 26 mai 2007.

_____.; LOEWE, P. M.; YOSHINO, M. Y. **How to take your company to the global market**. *Columbia Journal of world Business*, Vol. 23, nº 4. Inverno 1988.

WILLIANSO, O. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Nova Iorque: Free Press, 1975.

WILSON, D. e PURUSHOTHAMAN. **Dreaming With BRICs: The Path to 2050**. *Global Economics Paper No. 99*. Goldman Sachs, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, G. S. **Global strategy... In a world of nations?** *Sloan Management Review*, Outono 1989.

ZOU, S.; ANDRUS, D. M. NORVELL, D. W. **Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country.** *International Marketing Review*. Vol. 14 (2), pp. 107-123, 1997.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. **Global Strategy: A Review and an Integrated Conceptual Framework.** *European Journal of Marketing*, 30 (1), pp. 52-69, 1996.

ANEXOS

Questionário sobre a atuação internacional de empresas da indústria de instrumentos musicais brasileira

Empresa: _____

1. A empresa possui mais que 100 funcionários?

sim: não:

2. A empresa é filiada à ANAFIMA?

sim: não:

3. Em qual segmento da indústria a empresa atua?

Cordas
Sopro
Percussão
Eletrônicos
Outros

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Qual? _____

4. Como a empresa atua no mercado internacional?

Não atua:
Exportações
Parcerias
Adquiriu empresa
Filial
Escritório de vendas
Centro de distribuição

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Quais? _____

Qual? _____

5. Em quantos países a empresa atua e quais os principais países de atuação?

6. Os produtos oferecidos nos mercados internacionais são os mesmos que aqueles oferecidos no mercado nacional?

Sim, são exatamente os mesmos produtos
Sim, mas são fisicamente adaptados
Não, são oferecidos produtos diferentes

| |
|--|
| |
| |
| |

7. Que aspectos são relevantes para a empresa escolher novos mercados?

Proximidade geográfica
 Facilidade de comunicação (Idioma)
 Facilidades logísticas (infraestrutura do país-alvo)
 Boa rede de relacionamentos (contatos)
 Câmbio (Real X Dólar, Euro, Libra, etc.)
 Tamanho do mercado
 Outros

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

8. Como é feita a comunicação no mercado nacional?

Não é feita
 É feita pelos distribuidores/lojistas
 Revistas especializadas
 Endorsments
 Patrocínio de eventos
 Sites próprios da internet
 Outras:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

9. Como é feita a comunicação nos mercados internacionais?

Não é feita
 É feita pelos representantes comerciais ou distribuidores
 Revistas especializadas
 Endorsments
 Feiras e eventos
 Sites traduzidos
 Outras:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

10. As embalagens dos produtos oferecidos nos mercados estrangeiros são:

As mesmas do mercado nacional, em português

As mesmas do mercado nacional, traduzidas

Diferentes da nacional, mas padronizadas para todos os países

Diferentes para cada país

Outras:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

11. Quais as principais dificuldade encontradas na atuação em mercados estrangeiros?

Falta de informações sobre os mercados

Variações de câmbio

Aspectos legais dos países de atuação

Concorrência de empresas maiores

Relacionamento com distribuidores/lojistas

Custo das operações

Falta de programas nacionais de incentivo

Outras:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

12. A empresa possui informações sobre a participação de seus produtos nos mercados internacionais?

sim:

não:

Como?

13. Quais são as perspectivas de médio e longo prazo da empresa em relação às suas operações internacionais?

Crescimento

Decrescimento

Estagnação

| |
|--|
| |
| |
| |

Por que?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)