

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR

LUIZ EDUARDO GIL

A GOVERNANÇA NAS ESTRATÉGIAS DE VENDA:
Influência na segmentação e distribuição de uma marca brasileira de calçados
femininos no mercado mexicano

São Leopoldo

2018

LUIZ EDUARDO GIL

A GOVERNANÇA NAS ESTRATÉGIAS DE VENDA:

Influência na segmentação e distribuição de uma marca brasileira de calçados femininos no mercado mexicano

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comércio Exterior, pelo Curso de Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Alexandre Pereira

São Leopoldo

2018

Aos meus pais, minha irmã, minha família, meus amigos e aos meus professores da Unisinos, vocês foram essenciais para que eu chegasse até a conclusão dessa etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Ms. Alexandre Pereira, por todo o suporte para a realização desse trabalho e por contribuir muito no direcionamento da pesquisa, além de todas as aulas que tive o prazer de tê-lo como professor durante esses anos de graduação.

Agradeço as empresas entrevistadas por sua receptividade, apoio e informações oferecidas para que a pesquisa fosse realizada.

Agradeço a minha família e aos meus amigos, pelo incentivo e suporte durante todo o período de realização do presente trabalho.

E agradeço a Unisinos, pelos anos de aprendizado e conhecimento, auxiliando tanto minha vida pessoal quanto profissional.

RESUMO

O setor calçadista vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência no mercado mundial. Com isso, mercados como o México se tornam cada vez mais atrativos para empresas brasileiras. Por se tratar de um país produtor e com grandes barreiras a importação de calçados, as empresas que buscam ingressar seus produtos no mercado mexicano devem buscar conhecimento e analisar cuidadosamente as estratégias de segmentação e distribuição que serão adotadas. A governança corporativa e a governança em rede podem ser relacionadas a esse processo de estratégias entre os membros da cadeia de distribuição utilizada para chegar ao México, principalmente no que se refere a tomada de decisões. Utilizando-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, o presente trabalho traz um estudo de caso da uma marca brasileira de calçados que atua no México, no que se refere ao papel das governanças corporativa e em rede nas suas estratégias de segmentação e distribuição. Através de entrevistas com roteiro semiestruturado com os três níveis do canal de distribuição, da pesquisa em índices, relatórios escritos, textos, documentos sobre o mercado calçadista mexicano e da observação participante do pesquisador, foi possível coletar informações que posteriormente foram analisadas com base no referencial teórico apresentado. O trabalho pontua as interfaces da governança corporativa e em rede nas estratégias da marca em questão, sob a ótica dos envolvidos no processo.

Palavras-chave: Governança. Segmentação. Distribuição. Indústria Calçadista. México.

ABSTRACT

The footwear industry has undergone significant changes in its pattern of competition in the world market. As a result, markets like Mexico become increasingly attractive to Brazilian companies. Because it is a producer country and with great barriers to the importation of footwear, companies that seek to enter their products in the Mexican market must seek knowledge and carefully analyze the strategies of segmentation and distribution that will be adopted. Corporate governance and network governance can be related to this process of strategy among members of the distribution chain used to reach Mexico, especially in decision-making. Using a qualitative exploratory research, the present work presents a case study of a Brazilian shoe brand that operates in Mexico, regarding the role of corporate and network governance in its strategies of segmentation and distribution. Through interviews with a semi-structured script with the three levels of the distribution channel, index search, written reports, texts, documents about the Mexican footwear market and participant observation of the researcher, it was possible to collect information that was later analyzed based on the theoretical reference presented. The work evaluates the interfaces of corporate and network governance in the strategies of the brand in question, from the perspective of those involved in the process.

Keywords: Governance. Segmentation. Distribution. Footwear Industry. Mexico.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões do <i>mix</i> de marketing	24
Quadro 2 - Estratégias de cobertura de mercado	27
Quadro 3 - Tipos de posicionamento	32
Quadro 4 - Opções de posicionamento	33
Quadro 5 - Funções do intermediário	34
Quadro 6 - Fatores determinantes das formas de distribuição	35
Quadro 7 - Fatores determinantes para a extensão do canal	38
Quadro 8 - Tipos de governança em rede	41
Quadro 9 - Quatro contingências estruturais da governança em rede	42
Quadro 10 - Sujeitos de pesquisa	51
Quadro 11 - Categorias de análise	54
Quadro 12 - Estratégia de cobertura de mercado da marca no México	66
Quadro 13 - Funções dos intermediários no canal de distribuição da marca	71
Quadro 14 - Fator determinante para a extensão do canal no México	72
Quadro 15 - Processo de decisão em relação ao <i>mix</i> de marketing	75
Quadro 16 - Tipo de governança em rede da marca no México	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de envolvimento com a operação internacional	20
Figura 2 - Os "4 Ps" do marketing	23
Figura 3 - Atribuições dos "4 Ps"	24
Figura 4 - Processo de segmentação de mercado	28
Figura 5 - As principais configurações do canal de distribuição	37
Figura 6 - Evolução mundial de calçados	44
Figura 7 - Mapa dos maiores produtores de calçados	46
Figura 8 - Maiores produtores de calçados em pares	47
Figura 9 - Evolução das importações de calçados no México	58
Figura 10 - Evolução das exportações de calçados no México	58
Figura 11 - Polos produtivos da indústria calçadista mexicana	59
Figura 12 - Representatividade das unidades produtivas de calçados no México	60
Figura 13 - Segmentação de vendas de calçados no varejo para o México	61
Figura 14 - Nível de envolvimento com a operação internacional no México	64
Figura 15 – Extensão do canal de distribuição da marca no México	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Projeção de vendas de calçados no varejo mundial	45
Tabela 2 - Destinos das exportações de calçados do México.....	57
Tabela 3 - Destinos das importações de calçados do México.....	57
Tabela 4 - Projeção de vendas de calçados no varejo para o México	61
Tabela 5 - Representatividade dos canais de distribuição de calçados no México ...	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Definição do Tema ou Problema	14
1.2 Delimitações do Trabalho	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativa	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Modos de entrada	18
2.2 Marketing	22
2.2.1 Marketing internacional	24
2.3 Segmentação de mercado	26
2.3.1 Posicionamento	30
2.4 Distribuição	34
2.4.1 Canais de distribuição	36
2.5 Governança	39
2.5.1 Governança corporativa	40
2.5.2 Governança em rede.....	41
2.6 Caracterização do mercado calçadista mundial	43
3 METODOLOGIA	49
3.1 Delineamento da pesquisa	49
3.2 Definição das unidades-de análise	50
3.2.1 Sujeitos de pesquisa	50
3.3 Técnicas de coleta de dados	51
3.3.1. Índices, relatórios escritos, textos, documentos:	51
3.3.2 Observação participante:.....	52
3.3.3 Entrevistas com roteiro semiestruturado:	52
3.4 Técnica de análise dos dados	53
3.4.1 Categorias de análise.....	54
3.5 Limitações do método	55
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 O mercado calçadista mexicano	56

4.2 Mapeamento das estratégias de segmentação e distribuição	62
4.2.1 Modo de entrada e marketing.....	62
4.2.2 Segmentação de mercado	65
4.2.3 Distribuição.....	69
4.3 Interfaces da governança na segmentação e distribuição	72
4.3.1 Governança corporativa	73
4.3.2 Governança em rede.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE PESQUISA	93

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência de um mercado cada vez mais globalizado, as questões relativas ao comércio internacional ganharam grande relevância no debate econômico mundial, em especial no que diz respeito a necessidade das empresas em aumentar a competitividade. (NETO; ALMEIDA, 2008). Scherer e Gomes (2010) apontam que a intensificação dos fluxos comerciais entre países integrou diversos mercados em uma base mundial de negócios, elevando a competição entre os mesmos. A globalização tem tornado os mercados cada vez mais interligados e competitivos, fazendo com que as empresas tenham que aprender a se adaptar em ambientes muito instáveis. (SCHIERHOLT; BASSAN, 2015). Porter (2009) afirma que as empresas precisam ser versáteis para conseguir responder com agilidade às mudanças competitivas e de mercado. As mudanças que ocorreram no ambiente global fizeram com que as organizações reavaliassem sua conduta, postura e agilidade nas negociações. (PEREIRA, 2012).

O processo de globalização pode ser definido como o aumento da frequência e volume do fluxo de matérias-primas, componentes, produtos acabados, serviços, capitais, informações e pessoas através das fronteiras dos países. (VASCONCELLOS et al., 2008). Entende-se por comércio internacional o conjunto de operações realizadas entre países com intercâmbio de bens e/ou serviços gerando, conseqüentemente, a movimentação de capitais. O comércio internacional se desenvolveu com a necessidade das nações em buscar nos mercados internacionais o que não tem competência para produzir em seus próprios territórios, uma vez os países possuem características e necessidades distintas. (GARRIDO; FILERENO, 2013). Os países passaram a abrir as portas de seus mercados para produtos das mais diversas origens, buscando incrementar trocas para gerar divisas internas e economizar recursos. Como nenhuma nação pode produzir de tudo, é necessário eleger produtos e serviços de mercados externos que proporcionem uma otimização de suas vantagens competitivas. (COBRA, 1995).

A internacionalização tem sido uma estratégia de crescimento para diversas empresas que buscam novos mercados, economia de escala, segurança e lucratividade. (VASCONCELLOS et al., 2008). Dal-Soto (2006, p. 2) define a internacionalização como o “processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com outras de países fora de sua base de origem”.

Scherer e Gomes (2010) definem internacionalização como um processo onde uma empresa gradativamente aumenta seu envolvimento internacional. Neto e Almeida (2008) afirmam que a internacionalização é um processo sequencial onde empresas evoluem de forma gradual e consistente no desenvolvimento de suas atividades internacionais, por meio de uma aprendizagem organizacional contínua.

Os riscos para as empresas que buscam ingressar e competir no mercado internacional, entretanto, são altos: fronteiras que sofrem constantes mudanças, governos instáveis, problemas de câmbio, corrupção e pirataria tecnológica. (KOTLER; KELLER, 2000). Com isso, é preciso que as empresas evoluam sua participação internacional buscando uma aquisição crescente de conhecimento, de controle e de exposição a risco. (VASCONCELLOS et al., 2008). As estratégias deverão ser adaptadas de acordo com as características de cada nação em particular, em seus aspectos econômicos, socioculturais, políticos, legais, financeiros e tecnológicos. (LIMA, 2008).

Essas mudanças globais têm levado empresas de todos os segmentos à internacionalização crescente de suas estratégias. (DAL-SOTO, 2006). Pereira (2012) aponta que quando uma empresa toma a decisão de inserir suas atividades no mercado internacional, deve realizar um planejamento estratégico de forma organizada para se adaptar a essa nova realidade. Pipkin (2000) afirma que uma alta performance em mercados internacionais depende, basicamente, da escolha de uma estratégia internacional apropriada a um conjunto único de circunstâncias, ou seja, das características internas da empresa e do ambiente competitivo externo. Para Vasconcellos et al. (2008), uma estratégia internacional é uma opção atraente para empresas que competem em mercados domésticos que têm limitadas oportunidades de crescimento, e uma das principais razões para implementar uma estratégia internacional é a busca por novas oportunidades potenciais. Estudos sobre a estratégia internacional vêm se consolidando cada vez mais como relevantes para empresas no que se refere a posicionamento e desempenho. (GARRIDO et al., 2013).

As decisões tomadas por empresas quando buscam negócios internacionais são fundamentais para determinar o seu futuro no exterior. A maneira como essas empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas influi diretamente nessa tomada de decisões, e isso reflete em suas estratégias para segmentar e distribuir suas

marcas em outros países. A governança é um conceito que tem relação ao modo como as empresas são dirigidas e controladas. (MARQUES, 2007).

Com isso, busca-se analisar de que forma a governança aparece nas estratégias de uma marca brasileira de calçados femininos no que se refere a sua segmentação e distribuição no exterior.

O presente trabalho está organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a definição do problema a ser explorado, as delimitações para a pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados e a justificativa para a realização deste trabalho.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica que amparou a pesquisa, iniciando com subcapítulos sobre modos de entrada de exportação e marketing para fornecer embasamento para os tópicos seguintes. Após, são apresentados subcapítulos sobre segmentação de mercado, distribuição e governança, os quais se expandem para posicionamento, canais de distribuição e governança corporativa e em rede. Por fim, é apresentado um subcapítulo com uma introdução ao mercado calçadista mundial.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa utilizada, detalhando os métodos que foram utilizados para a elaboração e análise dos dados. Está organizado em subcapítulos que trazem o delineamento da pesquisa, a definição das unidades de análise, a técnica de coleta de dados, a técnica de análise de dados e as limitações do método.

No quarto capítulo é apresentada a análise dos resultados. O primeiro subcapítulo é referente ao primeiro objetivo específico, caracterizando o mercado calçadista mexicano. O segundo subcapítulo é referente ao segundo objetivo específico, mapeando as estratégias de segmentação e distribuição da marca brasileira de calçados femininos no mercado do México sob a ótica dos envolvidos no processo. O terceiro subcapítulo é referente ao terceiro objetivo específico, pontuando as interfaces das governanças corporativa e em rede ao longo do canal de distribuição.

Para concluir, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais alcançadas com o estudo.

1.1 Definição do Tema ou Problema

Após decidir pela internacionalização, as empresas devem avaliar e elaborar quais serão suas estratégias para o marketing internacional, segmentação e distribuição. Segundo Jeanett e Henessey (1995), as empresas que vão ao mercado internacional agora terão que descobrir como elas devem ajustar sua estratégia de marketing, incluindo como eles vendem, anunciam e distribuem, para atender às novas demandas do mercado. Um desafio importante para a fase de marketing internacional de uma empresa torna-se a necessidade de entender os diferentes ambientes nos quais a empresa precisa operar. Compreender diferentes ambientes culturais, econômicos e políticos torna-se necessário para o sucesso. Conforme Holey, Piercy e Nicolaud (2010, p. 5),

Entende-se que o conceito de marketing propõe que, em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, necessidades e desejos dos clientes e adequam-se de modo a satisfazê-los melhor que seus concorrentes

Gioia et al. (2010) afirma que segmentação é o ato de agrupar consumidores que possuam características similares em um mesmo mercado. Garrido e Filereno (2013, p. 48) definem distribuição como “o fluxo de produtos e serviços pelos diferentes canais até o consumidor final”. Esses canais podem ser empresas ou indivíduos que vão realizar atividades essenciais para que os produtos e serviços sejam disponibilizados ao consumidor final, e espera-se que eles agreguem algum tipo de valor a operação como um todo.

No que tange a governança, um dos grandes problemas em uma análise científica é a imprecisão de conceitos. Um movimento de uso amplo da expressão vem sendo identificado, onde a sua utilização não tem o cuidado analítico que requer. Além disso, a palavra governança tem aplicação em variados campos com sentidos diferentes. Portanto, é preciso especificar o seu significado no contexto em que ele será aplicado. (GONÇALVES, 2006).

Na análise deste estudo se utilizarão conceitos relativos a governança corporativa e governança em rede. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC (2015, p. 19),

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Gonçalves (2006, p. 3) afirma que a governança corporativa “é um meio e processo capaz de produzir resultados eficazes na gestão das empresas”. Rabelo e Silveira (1999) apontam que a governança corporativa é um sistema pelo qual é possível exercer monitoria do controle nas corporações, estando intimamente vinculado à estrutura de propriedade.

Para Humphrey e Schmitz (2001), a governança em rede está relacionada ao poder que algumas empresas em uma cadeia têm sobre a forma que outros envolvidos nessa cadeia devem operar.

Um dos segmentos que mais vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência no mercado mundial é o setor calçadista. (ROSA; CORRÊA, 2006). Apenas com estratégias que sustentem vantagens competitivas relevantes nas etapas referentes a criação, design, marketing, coordenação da cadeia de produção e distribuição é possível que os países consigam manter um papel ativo na cadeia de valor nesse setor, enquanto os países que produzem calçados com base em custos de produção baixos, em especial na mão de obra, tendem a perder competitividade. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

O mercado calçadista mexicano é conhecido pelo sua forte produção e marcas nacionais. Empresas internacionais que procuram expandir seus negócios para este país devem buscar conhecimento e analisar cuidadosamente as estratégias de segmentação e distribuição que serão adotadas, pois trata-se de um mercado protecionista e que valoriza a produção local. A governança empregada nessas estratégias desempenha um papel determinante no resultado final a ser alcançado.

Deste modo, o presente trabalho procura entender como a governança pode ser um fator decisivo no que tange as estratégias que uma empresa calçadista brasileira adota para um mercado relativamente complicado como o México. Baseando-se no referencial teórico e nas estratégias identificadas busca-se responder o seguinte questionamento: “De que forma a governança corporativa e a governança em rede se manifestam nas estratégias de segmentação e distribuição de uma marca brasileira de calçados femininos no mercado mexicano?”.

1.2 Delimitações do Trabalho

No presente trabalho será considerada para análise uma marca de calçados femininos produzida no Rio Grande do Sul, que para preservar a empresa produtora será chamada de Bramex.

O estudo engloba a forma como a marca está sendo segmentada e distribuída no México e de que forma a governança corporativa e a governança em rede se manifestam nessas estratégias.

Não serão considerados para a pesquisa os números de venda da marca referida no México, nem o tempo que a marca atua no mercado.

Como referencial teórico serão utilizados autores que focam em modos de entrada, marketing internacional, segmentação de mercado, distribuição e governança.

Serão utilizados conceitos de governança corporativa e governança em rede apenas no que se refere a segmentação e distribuição, visto que essas divisões da governança abrangem diversos outros pontos.

1.3 Objetivos

Buscando responder o questionamento central da pesquisa, são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a forma que a governança corporativa e a governança em rede se manifestam nas estratégias de segmentação e distribuição de uma marca brasileira de calçados femininos no México.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) contextualizar o mercado calçadista mexicano;
- b) mapear as estratégias de segmentação e distribuição adotadas por uma marca brasileira de calçados femininos no México, na percepção dos atores envolvidos (produtor, distribuidor e varejista);

- c) pontuar as interfaces da governança corporativa e da governança em rede nas estratégias de segmentação e distribuição da marca no México;

1.4 Justificativa

Para Roesch (1999), um estudo é justificado quando apresenta três dimensões para sua existência: oportunidade, viabilidade e relevância.

O estudo é oportuno pelo fato de o autor trabalhar diretamente com a venda de calçados femininos da marca em questão para o México. Para a empresa proprietária da marca estudada, o estudo se faz extremamente valioso, uma vez que o México é um dos mercados alvo para projetos de expansão e crescimento nos próximos anos. A distribuição e segmentação são pontos chave em que a empresa está focando para que esse objetivo seja atingido. Por isso, a pesquisa servirá de auxílio para identificar as estratégias mais adequadas a serem utilizadas com esse mercado.

A pesquisa também é oportuna para empresa distribuidora da marca no México, uma vez que a mesma é parceira da empresa produtora e visa o aumento da sua abrangência no país, além de estar buscando estratégias para que isso ocorra. O resultado da pesquisa fornece um mapeamento sob a ótica da governança nessa cadeia e, com isso, será possível uma análise mais profunda sobre as estratégias atuais e como as mesmas podem ser melhoradas.

A viabilidade da pesquisa se dá pelo acesso a informações atualizadas no que tange o mercado calçadista mexicano, podendo assim se realizar um estudo abrangente do panorama da venda de calçados no país. O autor também vai periodicamente ao país, podendo assim obter informações *in loco*. Todas as partes envolvidas na cadeia de distribuição forneceram informações para que o estudo fosse realizado.

Por fim, o estudo é relevante pois ao analisar de que forma a governança atua nas estratégias de posicionamento e segmentação da marca brasileira de calçados femininos no mercado mexicano, será possível avaliar se a maneira como a empresa para qual o autor trabalha se organiza em suas decisões é a mais assertiva, e após isso adaptar e melhorar processos que não estejam de acordo com os resultados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tratará de apresentar o referencial teórico que será utilizado para análise forma que a governança corporativa e a governança em rede se manifestam em estratégias de segmentação e distribuição de calçados femininos de uma marca brasileira no mercado do México. Serão abordados conceitos relativos a modos de entrada, marketing internacional, segmentação de mercado, distribuição e governança, além da caracterização do mercado de calçados mundial.

2.1 Modos de entrada

Para se ter êxito na penetração de mercados, as empresas precisam entender que o seu processo de internacionalização não é apenas uma ocasião para aproveitar oportunidade momentânea, mas sim uma chance de se transformar em uma empresa realmente global. Com isso, uma decisão fundamental é a do planejamento estratégico a ser adotado nos mercados onde se busca ingressar. (PIPKIN, 2000). Pereira (2012) define o planejamento estratégico internacional como uma maneira de a empresa analisar suas potencialidades e recursos, identificar e buscar informações sobre o mercado-alvo, ajustar seu *mix* de marketing estratégico, selecionar sua estratégia de entrada e, então, iniciar o processo de internacionalização. Esse processo funciona como um monitor das ações da empresa em direção a novos mercados, antecipando sua atuação, monitorando e mensurando o desempenho e propiciando ajustes de percurso na busca de melhores resultados.

Entendendo que para se tornar uma empresa internacional é necessário planejamento e estratégias, Garrido e Filereno (2013) apontam que a internacionalização deve ser feita por etapas. A primeira etapa é referente a uma análise da empresa, observando o ambiente interno da organização. Para isso se conhecer os pontos fortes e fracos, bem como avaliar recursos e capacidades de internacionalização. Na etapa dois é feita uma análise do mercado nacional, onde se busca conhecer as regras competitivas, certificar-se dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes e identificar possíveis indicadores que sirvam para prospecção e análise posterior dos mercados internacionais pretendidos. Para a terceira etapa, é realizada uma análise dos potenciais mercados externos, fazendo

um levantamento de dados dos possíveis mercados-alvo. A quarta etapa se baseia na análise do composto mercadológico, onde se verificam se estratégias de produtos, preços, promoção e distribuição são adequados para se transferir de forma competitiva ao mercado internacional. Na quinta etapa são feitas as decisões estratégicas e táticas, com base nos dados levantados em etapas anteriores. Por fim, na sexta etapa se realiza a implementação e controle, onde se geram instrumentos que permitam correção ou mudanças de planejamento.

Quando a empresa decide se internacionalizar, é necessário escolher uma estratégia de entrada em mercados externos. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013). Root (1994) define o modo de entrada em um mercado internacional como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa em mercados de outros países, ou seja, é a efetivação da internacionalização. As estratégias de entrada em um mercado internacional devem contemplar objetivos, metas, recursos e políticas que vão guiar os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo. Pereira (2012) afirma que as estratégias de entrada no mercado externo são maneiras que tornam possível que empresas operem com empresas de outros países. Conforme Garrido e Filereno (2013, p. 33),

Cabe ressaltar que, apesar de as expressões "modos de entrada" ou "estratégia de entrada" erroneamente aparentarem significar a estratégia usada para entrar (pela primeira vez) em um mercado externo, elas efetivamente significam o arranjo institucional que a empresa usa tanto para entrar como para se manter atuando e se desenvolvendo em um mercado internacional.

Os modos de entrada podem ser classificados três grandes grupos: modos de entrada de exportação, que englobam exportações diretas e indiretas; modos de entrada contratuais, que trazem o licenciamento, franquias, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre outros; e os modos de entrada de investimento, com investimentos individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições, e joint ventures. (ROOT, 1994; GARRIDO; FILERENO, 2013). Pipkin (2012) aponta que é necessário analisar o grau de envolvimento que a empresa busca ao eleger o modo de entrada.

Figura 1 - Nível de envolvimento com a operação internacional



Fonte: elaborado pelo autor com base em Pipkin (2012)

Nos modos de entrada de exportação são apresentadas as formas mais simples de entrada no mercado internacional. Nesse modo os produtos são fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, enviados a ele. De todos os modos de entrada, esse é o que apresenta o menor grau de envolvimento, risco e controle. Pode ser realizado na forma de exportação direta ou indireta.

Na forma de exportação indireta é utilizado algum intermediário para realizar todo o processo de exportar a mercadoria, podendo este ser um agente exportador, uma organização corporativa ou uma comercial exportadora, com o objetivo de operacionalizar os negócios com o importador no país de destino. Como vantagens deste modo se destacam o baixo investimento e o baixo risco, além de todo o conhecimento dos intermediários sobre o país-alvo. Na forma de exportação direta esse intermediário não é utilizado, porém podendo existir um intermediário no país a ser explorado. (CATEORA; GRAHAM, 2009; GARRIDO; FILERENO, 2013).

Os modos de entrada contratuais são realizados com a transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa para um parceiro no mercado internacional, através de uma associação entre ambos, sendo as principais o licenciamento e as franquias. (GARRIDO; FILERENO, 2013). Root (1994) afirma que nos licenciamentos ocorre uma transferência, por período determinado, do direito de uso de sua propriedade industrial (patentes, *know-how* e marcas registradas) em troca de *royalties* ou outra compensação.

Nas franquias além do direito de uso do nome da empresa, marcas registradas e tecnologia, o franqueador oferece todo o suporte em relação a organização, marketing e administração ao franqueado, sob um acordo planejado a ser permanente. Em troca desse apoio, o franqueado faz os investimentos necessários ao empreendimento e paga determinadas taxas ao franqueador. (GARRIDO; FILERENO, 2013).

Por fim, os modos de investimento envolvem a propriedade de uma unidade, que pode ser subsidiária ou filial, no mercado-alvo internacional, em sua grande maioria ligada à produção. Essas unidades produtivas podem contemplar todo o processo de fabricação ou ser apenas uma linha de montagem dos produtos. (GARRIDO; FILERENO, 2013). Nos termos de propriedade e controle de gerenciamento, as filiais estrangeiras de produção devem ser classificadas como *solo ventures* com propriedade e controle totais da matriz, ou como *joint ventures* com propriedade e controles divididos entre matriz e um ou mais parceiros locais, que normalmente representam a empresa local. (ROOT, 1994).

Como vantagens desses investimentos externos está a possibilidade de controle total sobre as atividades internacionais por parte da empresa que se internacionaliza, permitindo assim a maior exploração de sua vantagem competitiva no mercado; a redução de custos, em função do acesso a matérias-primas; a economia com transportes e ganhos no processo produtivo. Também representam vantagens a maior capacidade para adaptação de produtos e ofertas ao mercado local e a maior confiabilidade e velocidade de entrega. Como desvantagens, estão a maior necessidade de grandes investimentos, o maior prazo para o retorno dos investimentos, a maior exposição geral a riscos, a maior necessidade de informações, e a dificuldade de desinvestimento no caso de fracasso. (GARRIDO; FILERENO, 2013).

Rocha (2003) aponta que os modos de entrada podem ser utilizados de maneira simultânea, porém existe um consenso de sequencialidade a ser empregado, partindo dos modos de entrada com menor comprometimento para outros com maior comprometimento. O fato de uma empresa investir no exterior também não significa que a mesma irá, necessariamente, extinguir suas atividades de exportação, mas sim que mercados distintos podem ser atendidos através de diferentes modos de entrada.

Garrido e Filereno (2013, p. 35) ainda destacam que “mais importante que entender a classificação dos modos de entrada é observar as características ou consequências advindas de cada escolha”.

2.2 Marketing

Marketing pode ser definido como uma série de atividades que levam a transações de troca entre compradores e vendedores visando o lucro. As atividades do marketing estão centradas no esforço das empresas em satisfazer desejos e necessidades de seus clientes, com produtos e serviços que ofereçam valores competitivos. (KEEGAN, 2005). Kotler (1998) define marketing como um processo administrativo e social pelo qual organizações e indivíduos alcançam suas necessidades e desejos por meio da criação e troca de valor com outros.

Em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, empresas e organizações tem maior probabilidade de ter sucesso quando percebem expectativas, necessidades e desejos de seus clientes e se adequam para atendê-los melhor que seus concorrentes. (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2010). Gioia et al. (2010, p. 6) identificam que marketing “pode ser entendido como o processo de dinamização e intensificação das trocas entre pessoas e organizações, com o objetivo de alcançar satisfação recíproca de consumidores e produtores”.

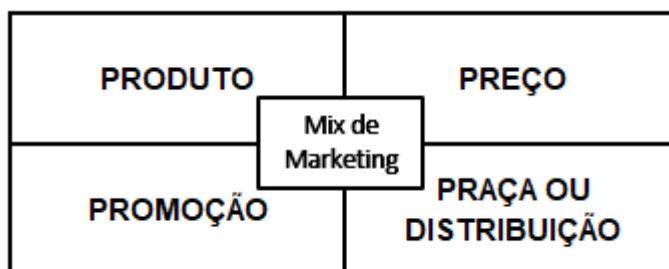
Kotler (1998) define o conjunto de ferramentas que uma empresa usa para alcançar seus objetivos de marketing como composto ou *mix* de marketing. Gioia et al. (2010) afirmam que o *mix* de marketing constitui, de forma geral, o que o bem ou serviço representa para o consumidor e está sendo oferecido pelo produtor. O objetivo central do *mix* de marketing, segundo Pipkin (2012), é materializar uma estratégia que traga uma proposta de valor diferenciada e superior à dos concorrentes no que se refere a satisfação dos desejos e necessidades do mercado selecionado pela empresa.

A expressão *mix* de marketing surgiu pela primeira vez em 1948, por James Culliton. Ele descreveu os principais elementos que interferem nas decisões de marketing, e os dividiu em dois grupos: o primeiro sendo as forças do ambiente, que englobam o comportamento dos clientes e consumidores, os intermediários (atacadistas e varejistas), a concorrência e o governo; e o segundo sendo os elementos de marketing, formados pelo planejamento do produto, a fixação do preço, a distribuição, a promoção, a propaganda, a publicidade e a força de vendas, o serviço ao cliente e a pesquisa de marketing. (BASTA et al, 2006).

McCarthy (1960) traz o conceito dos “4 Ps”, que individualiza as quatro dimensões que integram o *mix* de marketing. São eles produto, preço, promoção e

praça ou distribuição. Para McCarthy, a noção de serviços é parte da gestão de produto, a pesquisa de marketing é parte do planejamento, e as forças do ambiente são considerada quando se elaboram as estratégias de marketing. (BASTA et al., 2006).

Figura 2 - Os "4 Ps" do marketing



Fonte: elaborado pelo autor com base em McCarthy (1960)

O conceito dos "4 Ps" proposto por McCarthy (1960) tem sido o modelo tradicionalmente utilizado por profissionais quando se fala em *mix* de marketing. Pereira (2012) aponta que os conceitos propostos não são antagônicos, podendo ser complementares na abordagem das empresas em suas estratégias de formatação de marketing, sempre lembrando de avaliar a necessidade de adequações a cada mercado.

Os "4 Ps" ou *mix* de marketing devem ser formulados e implementados de maneira a se adaptar ao máximo às demandas do mercado-alvo. Um *mix* de marketing inadequado ao público alvo pode conduzir a resultados extremamente negativos a empresa como um todo. O *mix* de marketing é, então, o resultado de decisões estratégicas quanto às quatro dimensões básicas de qualquer oferta: a configuração do produto, o apereçamento, os esforços promocionais e a distribuição. Esse *mix* incorpora a visão do negócio, seus objetivos, decisões a respeito do mercado e, sobretudo, expressa as orientações e decisões adotadas para a oferta. (GIOIA et al., 2010).

Coutinho et al. (2011, p. 16) conceituam as dimensões do *mix* de marketing da seguinte maneira:

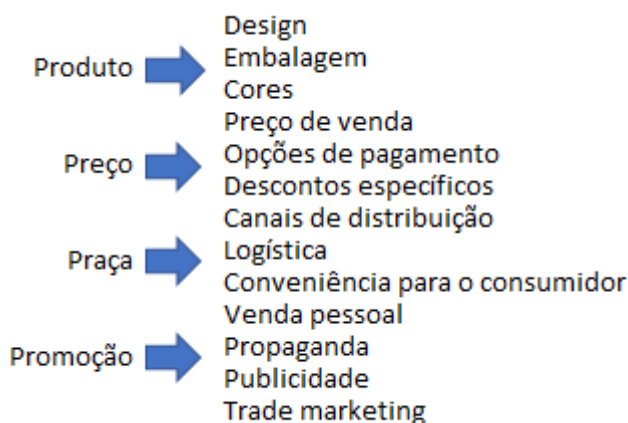
Quadro 1 - Dimensões do *mix* de marketing

Produto	Preço	Praça	Promoção
Algo oferecido aos clientes com o propósito de compra (efetuar uma troca). Os produtos podem ser tangíveis (bens) ou intangíveis (serviços e ideias);	A quantidade de dinheiro ou outros recursos que uma empresa solicita por aquilo que oferece (pelo produto);	Os canais de distribuição referem-se a maneira pela qual o produto será entregue ao mercado para se tornar disponível;	Os meios pessoais e impessoais utilizados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre o produto.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho et. al. (2011)

Gioia et al. (2010) apontam que a formulação e aplicação de estratégias do *mix* de marketing constituem o centro das tarefas executadas no cotidiano dos profissionais de marketing. Kotler (1998) atribui alguns pontos chave das quatro dimensões do *mix* de marketing:

Figura 3 - Atribuições dos "4 Ps"



Fonte: elaborado pelo autor com base em Kotler (1998)

Dias et al. (2003, p 12) resumem marketing como “a função empresarial que cria valor para o cliente continuamente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing”.

2.2.1 Marketing internacional

A única diferença entre as definições de marketing doméstico e marketing internacional é que no último caso as atividades de marketing ocorrem em mais de um país. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013). O conceito de marketing destaca a

visão integrada da empresa que busca atingir lucro através da satisfação de necessidades e desejos de seus consumidores. O marketing internacional tem as mesmas preocupações do marketing doméstico, como o desenvolvimento de planos estratégicos, criação de produtos, segmentação de mercado, montagem do canal de distribuição, preço, entre outras. A grande diferença está na nova dimensão que é incorporada quando se executam as atividades em outro país. Desta forma, a complexidade em relação às atividades no âmbito doméstico é muito mais elevada. (PIPKIN, 2000).

Para Cateora, Gilly e Graham (2013, p. 10),

Marketing internacional é a execução das atividades de negócios concebidas para planejar, precificar, promover e direcionar o fluxo dos produtos e dos serviços de uma empresa para consumidores e usuários em mais de uma nação, em prol da lucratividade.

Palacios e Sousa (2004) conceituam que o objetivo principal do marketing internacional é o gerenciamento das relações de intercâmbio que as empresas realizam com clientes que estão situados além dos limites do seu país, principalmente buscando responder a duas questões básicas que seriam “que tipo de mercado se trata” e “de que forma vender nesse mercado”. Kotler (1998) afirma que marketing consiste em todas as atividades pelas quais uma empresa adapta a seu ambiente de forma criativa e rentável.

Lima (2008) define marketing internacional como a realização atividades mercadológicas e o gerenciamento do fluxo de bens ou de serviços de uma empresa com seus consumidores ou usuários em diferentes partes do mundo, considerando-se a diversidade cultural, racial e social de cada região ou país. Com essas diferenças, torna-se necessário realizar uma profunda pesquisa em relação ao país em que se irá comercializar, buscando prever todas as situações e elaborar o plano de marketing mais adequado para a situação. Para entender e influenciar os desejos e as necessidades do consumidor, os profissionais de marketing devem entender a cultura, especialmente em um ambiente internacional. (JEANNET; HENESSEY, 1995). Keegan (2005) destaca que embora o marketing seja universal, os mercados e clientes são diferentes. Desta forma, a prática de marketing deve variar de ambiente para ambiente.

Jeannet e Hennessey (1995) apontam que o slogan "pensar globalmente, agir localmente" é frequentemente usado para descrever o desafio gerencial enfrentado

pelos profissionais de marketing internacional. Esse slogan capta a necessidade de pensar em termos globais sobre uma empresa ou um mercado, ao mesmo tempo que se adapta para atender aos requisitos particulares dos clientes locais. Cobra (1995, p. 143) aponta que “todas as marcas necessitam manter um diálogo com os seus consumidores em cada país, pois a relevância para os consumidores é o primeiro critério para destacar uma marca local, regional ou uma marca global”.

Assim como entender os mercados é fundamental para o sucesso da empresa, ter um entendimento dos concorrentes, de suas forças, fraquezas e possíveis repostas também é extremamente relevante. (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2010). Segundo Jeannet e Henessey (1995), nenhuma empresa pode ser tudo para todas as pessoas, então os profissionais de marketing internacional precisam aprender a focar e a construir as forças de sua empresa.

Pipkin (2000) afirma que a estratégia de marketing internacional consiste basicamente na tomada de decisões quanto à escolha do *mix* de marketing e a forma de atuação nos mercados externos. Essa estratégia deverá levar em conta o ambiente, sendo extremamente importante a descrição do cenário de marketing internacional.

Ao praticar o marketing internacional, uma empresa vai além da exportação e se envolve muito mais diretamente no ambiente de marketing local em um determinado mercado ou país. (JEANNET; HENESSEY, 1995).

2.3 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado pode ser descrita como o processo de divisão do mercado mundial em conjuntos distintos de clientes que tem um comportamento semelhante ou necessidades similares. (KEEGAN, 2005). Segundo Coutinho et al. (2011), segmentação é a divisão de um mercado em grupos distintos de consumidores, que possuem entre si características e/ou comportamentos em comum, podendo exigir diferentes produtos ou compostos de marketing. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que a segmentação está relacionada ao processo de seleção do mercado-alvo que melhor será atendido pela empresa e trará mais lucratividade. É necessário que a empresa avalie os vários segmentos e decida quais e quantos ela pode atender melhor. Basta et al. (2006) ressaltam que quando uma empresa tenta atender a todos os seus clientes da mesma maneira, dificilmente

ela irá conseguir satisfazer-los em sua totalidade. Por esse motivo a segmentação de mercado é uma alternativa para um melhor atendimento.

Um dos principais objetivos da segmentação é focar em determinados grupos de consumidores, adaptando a oferta de mercado e aumentando as chances de sucesso. Parte-se do princípio de que consumidores com características similares provavelmente terão um comportamento de compra também similar, já que compartilham necessidades, desejos e percepções de valor. (COUTINHO et al., 2011). Basta et al. (2006) consideram que a segmentação separa o mercado total em grupos relativamente homogêneos, porém bastante distintos entre si.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que nem todas as empresas buscam atingir todos os segmentos de um mercado, e por essa razão adotam uma estratégia de cobertura de mercado, podendo essa estratégia ser desde uma cobertura ampla (atendendo ao mercado de massa) até uma cobertura muito estreita (considerando cada cliente como único).

Coutinho et al. (2011, p. 29), com base nas afirmações de Kotler e Armstrong (2007), definem as estratégias de cobertura de mercado como:

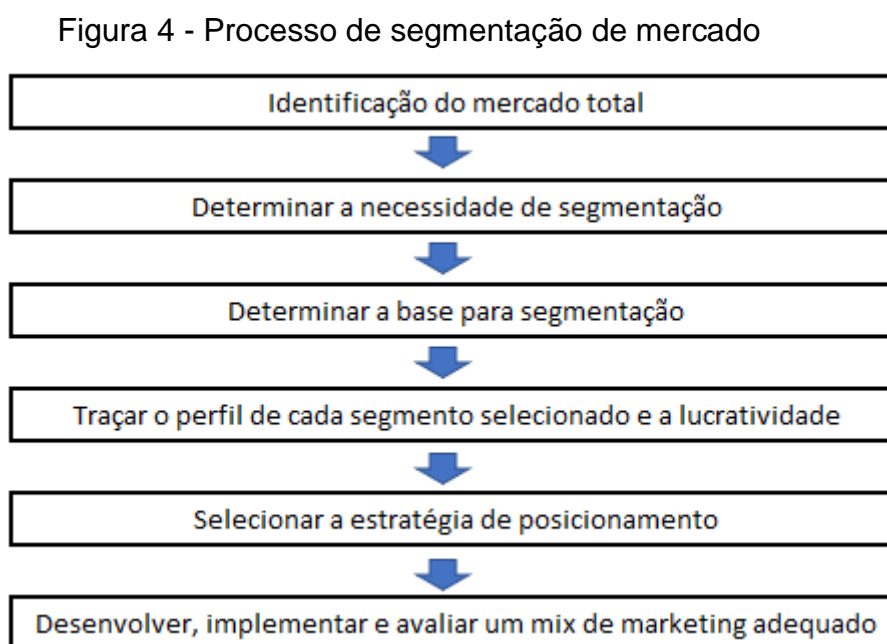
Quadro 2 - Estratégias de cobertura de mercado

Marketing Indiferenciado	Marketing Diferenciado
O marketing indiferenciado proporciona uma cobertura ampla de mercado, porém ignorando as diferenças dos segmentos que o compõem. Isso significa que a empresa terá uma única oferta e um único composto de marketing para atender a uma necessidade que é comum a todos consumidores daquele mercado. Essa estratégia é chamada também de marketing em massa.	Nesse tipo de estratégia de segmentação a empresa decide direcionar esforços para diversos segmentos de mercado, mas desenvolve uma oferta de mercado e um composto de marketing específicos para cada um. Apesar de evidente vantagem, esta estratégia também envolve custos maiores de operação, uma vez que para atender a cada segmento é necessário a realização de pesquisas de marketing, desenvolvimento de produtos específicos, bem como segmentar as ações de comunicação e promoção.
Marketing Concentrado	Micromarketing
A empresa que possui recursos limitados para investir pode preferir adotar uma estratégia de marketing concentrado que é aquele que, em comparação ao marketing diferenciado, se caracteriza por não atingir todos os segmentos, mas sim a um ou poucos nichos.	O micromarketing, diferentemente das estratégias anteriores, considera cada cliente como sendo único, de forma que produtos e serviços são desenvolvidos para atender a necessidades e preferências individuais. Dessa forma, o micromarketing aplica os conceitos de customização e personalização.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho et al. (2011, p. 29)

O processo de segmentação ocorre em etapas, que não ocorrem necessariamente na mesma sequência. Muitas vezes as etapas ocorrem de maneira

simultânea ou em ordem diferente. O importante do processo como um todo é a obtenção de informações confiáveis e atualizadas para o embasamento das decisões a serem tomadas. (COUTINHO et al., 2011). Czinkota et al. (2001) propõem um modelo do processo de segmentação de mercado que é dividido em 6 etapas:



Fonte: elaborado pelo autor com base em Czinkota et al. (2001)

Com base nesse modelo, Coutinho et al. (2011) definem as etapas do processo de segmentação de mercado da seguinte maneira:

Identificação do mercado local: inicialmente se deve definir qual é o mercado total, ou seja, quais as pessoas que podem ser consideradas clientes em potencial para a empresa. É uma etapa muito importante pois define se o usuário e o comprador são a mesma pessoa e se ambos devem ser considerados para ações de marketing da empresa.

Determinar a necessidade de segmentação: nessa etapa se desenvolve a definição a respeito da justificativa e da necessidade de segmentar o mercado identificado. Existem mercados, como os de *commodities*, que não precisam ser segmentados, por isso a importância de estudar, conhecer e compreender o comportamento dos consumidores nesse processo de decisão.

Determinar a base para segmentação: a base de segmentação nada mais é do que o critério a ser utilizado na divisão e agrupamento dos consumidores em

segmentos de mercado distintos. Qualquer critério pode ser utilizado para isso, mas só faz sentido a utilização de critérios que realmente representam características ou traços marcantes que exerçam influência no comportamento de compra de bens e serviços.

Traçar o perfil de cada segmento selecionado e a lucratividade: é necessário entender o perfil de cliente que compõe os segmentos selecionados antes de realizar qualquer ação de marketing, buscando conhecer seus hábitos de consumo e demais características que se associam ao processo de segmentação, como dados demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais). Essas informações são extremamente importantes para planejar ações de marketing efetivas, com mais chances de os esforços estarem adequados ao segmento desejado.

Selecionar a estratégia de posicionamento: uma vez escolhida a estratégia de mercado-alvo, deve-se definir a estratégia de posicionar o produto ou serviço para o segmento almejado.

Desenvolver, implementar e avaliar um *mix* de marketing adequado: essa etapa final do processo de segmentação de mercado envolve o desenvolvimento e a implementação do *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção) que mais se adequa as características dos segmentos escolhidos. O processo de segmentação como um todo é realizado para que os esforços de marketing sejam otimizados e as empresas possam alcançar um maior retorno dos investimentos realizados pelo fato de conseguirem atender seus clientes de uma maneira eficiente. Por isso, é essencial que seja feito um monitoramento constante de seus cliente por parte da empresa, buscando identificar se suas ações de marketing estão sendo efetivas e verificar se os seus esforços estão adequados as necessidades e desejos do mercado-alvo.

No que diz respeito a etapa de definição da base de segmentação, Keegan (2005) aponta que uma tendência para empresas globais é segmentar os mercados do mundo de acordo com alguns critérios-chave: geografia, demografia (que inclui a renda nacional e o tamanho da população), variáveis psicográficas (valores, atitudes e estilos de vida), características comportamentais e benefícios procurados.

Na segmentação geográfica, o mundo é dividido em subconjuntos geográficos. A vantagem dessa segmentação é a proximidade, pois os mercados são mais próximos uns dos outros e mais fáceis de atingir e visitar durante o mesmo período de tempo.

A segmentação demográfica tem sua divisão com base em características mensuráveis da população, como idade, sexo, renda, escolaridade e ocupação. Se consideram também as tendências demográficas, como envelhecimento da população, quantidade de filhos, mulheres trabalhando fora, rendas e padrões de vida mais altos.

Para a segmentação psicográfica, se analisam os agrupamentos de pessoas em termos de atitudes, valores e estilos de vida. Esses dados são obtidos através de questionários onde se pede aos entrevistados que indiquem o quanto concordam ou discordam de uma série de afirmações.

A segmentação por comportamento se concentra em saber se a população compra e usa um produto ou não, bem como a frequência com que o utilizam e em que quantidade. Esses consumidores podem ser categorizados em termos de índice de utilização (uso intensivo, uso razoável, uso eventual e não-utilização) ou de acordo com o seu status de usuário (usuários potenciais, não-usuários, ex-usuários, usuários frequentes, usuários iniciantes e usuários de produtos da concorrência).

E na segmentação por benefícios o foco é no numerador da equação de valor. Essa abordagem pode alcançar excelentes resultados pois se baseia na maior compreensão sobre um problema que um produto resolve ou o benefício que ele oferece, não considerando a geografia.

Depois de identificar os vários segmentos de mercado e estabelecer um ou mais como mercados-alvo, é essencial planejar um modo de atingi-los. Nesse momento, o planejamento de um posicionamento adequado é essencial. (KEEGAN, 2005).

2.3.1 Posicionamento

Uma vez realizada a segmentação de mercado e escolhido em qual deles a empresa irá atuar, deve-se definir a posição que se pretende assumir nesse segmento. O posicionamento é fundamental no delineamento das ações táticas de marketing, tendo como dependentes dessa escolha o projeto de produto, a definição do preço, as decisões sobre canais de distribuição e as estratégias de promoção e comunicação. Esses pontos serão, em parte, resultado do posicionamento que a empresa deseja ter no mercado. (BASTA et al., 2006).

O posicionamento é um sistema organizado para encontrar uma entrada na mente do consumidor. Esse processo tem início com um produto, um serviço, uma empresa ou até mesmo uma pessoa, mas não é algo que é feito com esse produto, e sim o que é feito na mente do cliente em perspectiva. Assim sendo, é a maneira que o produto é posicionado na mente do comprador em potencial. (RIES; TROUT, 2003). Para Kotler (1998), posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Keegan (2005, p. 166) conceitua posicionamento como “o lugar que o produto ocupa na mente do cliente”.

Holey, Piercy e Nicolaud (2011, p. 150) afirmam que

O princípio essencial do posicionamento é que ele está relacionado à forma como os clientes em diferentes partes do mercado percebem empresas, produtos/serviços ou marcas concorrentes. É importante ter em mente que o posicionamento pode se aplicar a qualquer um desses níveis: empresas; produtos e serviços; marcas.

Coutinho et al. (2011, p. 34) identificam que “o posicionamento representa a proposta de valor da empresa, ou seja, a imagem pela qual ela quer ser lembrada no mercado alvo, bem como diferenciada em relação a concorrência”. Holey, Piercy e Nicolaud (2011) apontam que o posicionamento está relacionado a forma que o cliente compreende e compara as ofertas alternativas no mercado.

O posicionamento envolve mudança, mas não no produto em si. Essas mudanças são feitas na embalagem, no nome, no preço, ou seja, são mudanças cosméticas feitas com o propósito de assegurar uma posição valiosa na mente do consumidor. (RIES; TROUT, 2003).

Ries e Trout (2003) trazem a ideia de que a empresa deve se concentrar apenas no receptor da mensagem e não na realidade do produto. O foco deve ser nas percepções do cliente em potencial.

Coutinho et al. (2011) consideram que a finalidade do posicionamento é a construção de uma imagem forte, clara e consistente, de maneira que o cliente possa comparar o produto da empresa com seus concorrentes e saber quais características os diferenciam. Nessa perspectiva, é possível enumerar alguns tipos de posicionamento que podem ser utilizados:

Quadro 3 - Tipos de posicionamento

<p>1- Posicionamento por atributo: O posicionamento é feito através de um certo atributo ou característica marcante do produto ou serviço, que o diferencie da concorrência</p>
<p>2- Posicionamento por benefício: O produto ou serviço se posiciona utilizando algum benefício proporcionado pelo produto ou serviço, de uma maneira destacada</p>
<p>3- Posicionamento por usuário: É realizado destacando a público-alvo ou segmento de usuários para quem é destinado, podendo servir de referência para que os demais públicos também passem a desejar esse produto ou serviço</p>
<p>4- Posicionamento em relação ao concorrente: É feita através de uma sugestão de que o produto ou serviço da empresa é melhor que o do concorrente</p>
<p>5- Posicionamento pela qualidade relativa: O produto ou serviço é posicionado oferecendo um maior valor pelo dinheiro gasto</p>
<p>6- Posicionamento por liderança: Se realiza destacando a liderança absoluta em determinada categoria</p>
<p>7- Posicionamento por tradição/identidade: O produto ou serviço busca destacar o vínculo ou proximidade com o público-alvo em seu posicionamento</p>
<p>8- Posicionamento por atitude: O posicionamento busca destacar uma postura ou atitude com as quais o público-alvo possa se relacionar</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho et al. (2011)

Pipkin (2000, p. 20) destaca que as opções de posicionamento provêm de três fontes distintas, que não são mutuamente exclusivas e muitas vezes se sobrepõem:

Quadro 4 - Opções de posicionamento

Posicionamento baseado em variedade
Este posicionamento pode ser baseado em produzir um subgrupo de produtos ou serviços de uma indústria. É fundamentado na escolha das variedades de produtos ou serviços em vez de nos segmentos de consumidor. Faz sentido econômico quando a empresa possui diferenças no melhor conjunto de atividades para oferecer determinadas variedades de produtos ou serviços entre grupos de clientes. Este posicionamento pode servir a uma ampla gama de clientes, mas, para a maioria, satisfará apenas um subgrupo de suas necessidades.
Posicionamento baseado em necessidades
É que visa servir a maior parte ou todas as necessidades de um grupo distinto de consumidores. A empresa deve possuir diferenças no melhor conjunto de atividades para satisfazer as necessidades de um grupo particular de clientes ou de uma ocasião de compras distintas. É aquele posicionamento que visa um segmento de consumidores. Nestes segmentos, encontram-se grupos de consumidores mais sensíveis a preço do que outros, aqueles que necessitam de produtos com características diferenciadas e desejam diferentes níveis de serviços. Cabe salientar que as diferenças nas necessidades não serão transformadas em posições significativas, a menos que o melhor conjunto de atividades para que essas possam ser satisfeitas também seja diferente.
Posicionamento baseado em acesso
É a segmentação de clientes que são acessíveis de maneiras diferentes. A empresa deve possuir diferenças no melhor conjunto de atividades para atingir clientes com necessidades similares, mas acessíveis de maneiras diferentes. O acesso pode dar-se em função da geografia ou da escala do cliente ou de qualquer coisa que necessite de um conjunto diferente de atividades para alcançar os clientes da melhor maneira.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Pipkin (2000, p. 20)

Para Coutinho et al. (2011), as chances de sucesso do posicionamento são maiores quando a empresa utiliza informações de mercado a respeito das preferências dos consumidores, construindo um pacote único de benefícios, que sejam efetivamente valorizados pelo público-alvo.

Com base nessa afirmação, quatro passos devem ser seguidos pelas empresas em busca de um posicionamento ideal: primeiramente identificar as características que representam as possíveis diferenças de valor para o cliente e que, do mesmo modo, ofereçam vantagens competitivas sobre as quais se possa construir uma posição; após isso, verificar como a empresa e seus principais concorrentes são percebidos pelos clientes em relação a estas características valorizadas; em seguida, definir o posicionamento almejado (ideal) em relação a essas características, assim como o que precisa de melhorias caso o cliente não veja a empresa como possuidora das características ideais; e, por fim, construir um *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção) que comunique de maneira eficaz o posicionamento da empresa, tonando visível para os consumidores a imagem desejada. (COUTINHO et. al., 2011).

2.4 Distribuição

A distribuição pode ser definida como o fluxo de produtos e serviços por diferentes canais até o consumidor final. Esses canais são empresas ou indivíduos, chamados de intermediários, que realizam atividades essenciais para que esses produtos ou serviços sejam disponibilizados ao consumidor, e se espere que eles agreguem algum tipo de valor à operação. (GARRIDO; FILERENO, 2013). Segundo Coutinho et al. (2011), a distribuição proporciona os meios através dos quais os bens e serviços se deslocam do produtor até o usuário final, facilitando o processo de troca, ajustando discrepâncias na seleção de bens e serviços, padronizando as transações e facilitando o comportamento de busca para compradores e vendedores.

Para Gioia et al. (2010), a distribuição deve ser compreendida como uma dimensão que potencializa a eficiência do processo de produção, venda e compra, pois através da redução dos preços no deslocamento e venda, ela aumenta o valor percebido pelo consumidor.

Kotler e Armstrong (2007) apontam que os intermediários agregam valor a operação de distribuição pois reduzem o tempo e espaço existente entre produtores e consumidores, assumindo diversas funções que se associam a essa transação. Essas funções podem ser definidas como (COUTINHO et al., 2011, p. 88):

Quadro 5 - Funções do intermediário

Informações	Coletam e distribuem dados de pesquisa e inteligência de marketing que auxiliam no processo de planejamento e execução das ações de marketing
Promoção	Desenvolvem e divulgam mensagens persuasivas sobre uma oferta
Contato	Descobrem compradores potenciais e se comunicam com eles
Ajuste	Modelam e adaptam a oferta às necessidades dos compradores
Negociação	Chegam a um acordo sobre preços e outras condições da oferta
Distribuição física	Transportam e armazenam mercadorias
Financiamento	Obtém e utilizam recursos para cobrir os custos das transações
Risco	Assumem o risco de executar as transações com os clientes

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho et al. (2011, p.88)

Coutinho et al. (2011) afirmam que a distribuição é um elemento crítico na estratégia de marketing, pois está diretamente relacionada com a forma que as empresas alcançam e servem seus mercados-alvo.

Garrido e Filereno (2013) apontam que o primeiro passo para se estabelecer um processo de distribuição é estudar o mercado pretendido, buscando entender o comportamento de compra do consumidor e o funcionamento da cadeia de distribuição local. É necessário conhecer o fluxo que o produto ou serviço deve seguir até o consumidor final. Existem mercados com restrições de ordem tecnológica, logística ou até mesmo cultural, por isso todas essas informações devem ser apuradas ao buscar a distribuição.

Existem fatores que devem ser analisados quando se pensa em distribuição no exterior. Garrido e Filereno (2013, p. 48) citam quatro fatores que afetam diretamente a determinação das formas de distribuição nos mercados externos:

Quadro 6 - Fatores determinantes das formas de distribuição

Cientes	Características de clientes, como sua dispersão geográfica, poder de compra, serviços exigidos, forma de compra, entre outras, determinarão o tipo de atividade necessária à distribuição. Por exemplo, clientes de um mercado geograficamente muito grande, que realizem compras contínuas de produtos de consumo em massa e em pequenas quantidades exigem uma distribuição intensiva. Nesses casos, a empresa poderá optar por diversas parcerias, ao invés de distribuição própria
Produtos e/ou serviços	As características dos produtos, como preço, tamanho, perecibilidade, necessidade de assistências, níveis de customização e padronização, entre outras, irão influenciar a distribuição
Ambientais	Características do ambiente, como tamanho do mercado, concorrência, disponibilidade e qualidade dos possíveis parceiros, tecnologia e logística, economia, política, lei e cultura, impactam na escolha das formas de distribuição. De nada adiante, por exemplo, projetar-se o uso de parceiros para a distribuição se este não existirem em algum mercado
Estratégicos	A importância do mercado para a empresa, seja por aspectos formadores de opinião, seja por aspectos de concorrência ou de crescimento, afeta as formas de distribuição. Alguns mercados, por serem mais importantes, determinam maior nível de investimento e, muitas vezes, fazem com que a empresa assuma a distribuição própria. A forma de competição e o nível de controle desejado também impactam nessa decisão

Fonte: elaborado pelo autor com base em Garrido e Filereno (2013, p. 48)

Pipkin (2000, p. 34) afirma que “a empresa deverá determinar como deseja marcar presença no mercado externo. A firma poderá utilizar a estratégia de ter a propriedade de seus canais de distribuição ou selecionar canais exclusivos”.

2.4.1 Canais de distribuição

Kotler e Armstrong (2007) definem canais de distribuição como o conjunto de instituições que assumem as funções relacionadas as transações da distribuição, executando as tarefas necessárias para ligar os produtores aos usuários finais. Para Neves et al. (2003), canais de distribuição são uma rede orquestrada para criar valor ao usuário final, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e principalmente lugar. A comercialização torna viável o transporte, estoque e disponibilização do produto em locais que os consumidores terão acesso.

Stern et al. (1996) definem canal de distribuição como o conjunto de organizações interdependentes que se envolvem no processo de tornar o produto ou serviço de uma empresa disponível para consumo ou uso.

Urdan e Urdan (2009) apontam que os principais desafios no gerenciamento dos canais de distribuição é o trabalho conjunto entre as organizações, que se tornam interdependentes no sistema de distribuição. Muitas vezes é necessário administrar juntos e compartilhar recursos como estoques, prédios, equipamentos, processos e pessoas. Cada membro do canal de distribuição executa determinadas atividades, que, quando somadas, tem o objetivo de cumprir a função principal do canal, que é fazer com que as trocas aconteçam.

Segundo Pipkin (2000), as estratégias de distribuição envolvem a definição do tipo de sistema a ser utilizado em mercados internacionais. É necessário perceber que os canais de distribuição são altamente diferenciados nos países, seguindo as características de cada mercado.

A seleção dos canais de distribuição é uma tarefa primordial para garantir o sucesso de uma empresa exportadora. As empresas podem optar por canais longos, com um grande número de intermediários, ou canais curtos, com poucos intermediários. (PALACIOS; SOUSA, 2004).

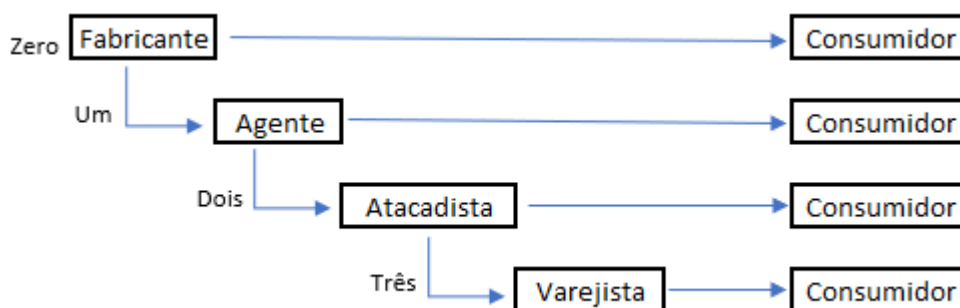
Quando se opta por trabalhar com intermediários, é necessário que os fabricantes se preocupem em gerenciar o relacionamento com essas organizações, da mesma forma como precisam se relacionar com os clientes finais. É preciso manter uma relação de cooperação para evitar conflitos com os membros do canal. Da mesma forma, deve-se pensar em incentivos para aumentar a motivação e preparo dos funcionários dos intermediários para promover e efetivamente vender seus produtos. Esses incentivos podem ser financeiros, materiais ou até mesmo

treinamentos e capacitações. Por fim, existe a necessidade de se pensar em formas de avaliar a eficiência e a eficácia dos membros do canal, avaliando fatores financeiros, operacionais e sociais. Uma vez que se identifique algum intermediário que não traga resultados ou não esteja promovendo a marca e os produtos com competência, podem ser aplicadas ações reativas, visando a melhoria do funcionamento do canal. Nos casos extremos, a relação pode ser encerrada. (COUTINHO et al., 2011).

À medida que se inserem um ou mais intermediários ao canal de distribuição, os custos e preços dos produtores podem ser reduzidos, mas os intermediários têm de cobrar um adicional para cobrir os custos de seu trabalho. A decisão de quantos intermediários utilizar para acessar seus consumidores finais é feita pelo fabricante, e é chamada de extensão de canal. (COUTINHO et al., 2011).

Gioia et al. (2010) afirmam que os canais de distribuição podem ou não envolver intermediários. Essa configuração depende das variáveis do negócio, sendo que se tratando de bens de consumo em geral se demanda a participação de intermediários. Ainda segundo Gioia et al. (2010), os canais onde o produtor vende diretamente ao consumidor final são chamados de canais de nível zero ou canais diretos. Os canais onde existe a participação de um ou mais intermediários são chamados de canais indiretos, e o nível é determinado pelo número de intermediários presentes.

Figura 5 - As principais configurações do canal de distribuição



Fonte: elaborado pelo autor com base em Gioia et al. (2010)

Coutinho et. al (2011, p. 92) afirmam que “quanto mais amplo e disperso geograficamente for o mercado da empresa, mais difícil será acessar os consumidores finais”. A empresa deve, então, decidir entre trabalhar com

distribuidores varejistas (que vendem diretamente para o consumidor final) ou contar com distribuidores atacadistas (que vendem para empresas varejistas e outras instituições como indústrias, governos, outros atacadistas menores etc.).

Alguns países estão acostumados a trabalhar com canais de distribuição longos, com muitos intermediários, enquanto em outras as empresas tendem a ter uma maior integração e relação direta com o mercado. (PALACIOS; SOUSA, 2004). Garrido e Filereno (2013) apontam que existem mercados com estruturas de distribuição mais complexas e completas, que são compostas por fabricantes, distribuidores, atacadistas, varejistas, e outros mais simples, onde alguns membros do canal são suprimidos.

A extensão do canal de distribuição é definida por diversos fatores que envolvem condições relacionadas a mercado, ao produto e a empresa. Esses fatores são (COUTINHO et al., 2011, p. 90):

Quadro 7 - Fatores determinantes para a extensão do canal

Fatores de mercado	A grande quantidade de compradores potenciais para o produto indica a necessidade de canais de marketing mais longos, aproveitando o fato de que intermediários trazem recursos e vantagens. A grande dispersão geográfica dos clientes é outro fator que implica canais mais longos, pois a distribuição fica mais complexa e cara. Por outro lado, se os compradores realizam compras em grandes quantidades, podem ser bem atendidos com canais mais curtos (ou até mesmo direto). Neste caso, as receitas maiores absorvem os custos de transação que não dependem de volume comprado. Vendas sazonais sugerem canais mais longos, pois os distribuidores equilibram períodos de queda nas vendas com outros produtos que continuam vendendo bem nesse período
Fatores de produto	Produtos perecíveis requerem canais mais curtos ou diretos, pois a distribuição mais rápida alivia o risco de o produto deteriorar, já que há menos operações, como expedição e estocagem. Produtos complexos também demandam canais curtos ou diretos, pois é muito mais difícil encontrar intermediários com conhecimento para lidar com as características técnicas e a complexibilidade dos produtos. Trabalhar com intermediários sem a preparação necessária pode colocar em risco a imagem da marca, uma vez que os clientes podem comprar produtos sem saber como usá-los ou mesmo usá-los de maneira inadequada, gerando insatisfação. Produtos de baixo preço unitário sugerem canais mais longos, uma vez que intermediários podem vender, ao mesmo cliente, produtos de diferentes fornecedores para cobrir os custos da transação
Fatores de empresa	Se a empresa é competente em marketing, isto sugere canais mais curtos e diretos. A empresa decide e implementa a gestão de marketing por si só. Empresas com elevada capacidade financeira também podem se valer da mesma estratégia, pois conseguem assumir os investimentos requeridos pela função de distribuição e podem trabalhar com poucos intermediários ou atender diretamente os consumidores

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho. (2011, p. 90)

Devido a diversidade e quantidade de tarefas e funções que envolvem a distribuição, bem como a importância da mesma em fatores de custo e valor para o cliente, é necessária a gestão dessa dimensão do *mix* de marketing para

manutenção da eficácia e aumento da eficiência. A administração da distribuição pode ser entendida como o resultado das atividades a seguir: seleção de canais, desenvolvimento, motivação, gestão de conflitos, avaliação dos membros do canal e gerenciamento estratégico da operação do canal. Entende-se por seleção de canais a escolha da arquitetura e de intermediários capacitados, qualificados e dispostos a compor o canal. O desenvolvimento, a motivação, a gestão de conflitos e a avaliação dos membros do canal são atividades com a finalidade de avaliar a eficiência do canal. O gerenciamento estratégico da operação do canal envolve a avaliação do canal considerando os movimentos de mercado e objetivos organizacionais. (GIOIA et. al., 2010).

2.5 Governança

O termo “governança” vem sendo amplamente utilizado nos dias atuais, porém sem um cuidado analítico, visto que a palavra pode ser empregada nos mais diversos campos e com significados diferentes. Por este motivo, um problema que ocorre em uma análise científica é a imprecisão dos conceitos. (GONÇALVES, 2006). Para o presente estudo, serão utilizados conceitos relativos a governança corporativa e governança em rede, focando no que se refere a decisões sobre segmentação e distribuição.

Para Melo (1995), governança inclui questões que estão ligadas ao formato institucional dos processos decisórios nas empresas, como a definição do *mix* apropriado. Ferreira (2001) traz a ideia de que governança está ligada a noção de gestão. Pode significar gestão local, autônoma, participativa, corresponsável, entre outras.

As chamadas estruturas de governança consistem na coordenação entre elos de uma cadeia produtiva. Pode-se entender como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das várias etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender ao mercado. (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1998).

2.5.1 Governança corporativa

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015), governança corporativa pode ser definida como o sistema através do qual empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Rabelo e Silveira (1999) conceituam governança corporativa como um sistema pelo qual é possível exercer monitoria do controle nas corporações, estando fortemente vinculado à estrutura de propriedade.

Marques (2007) define governança corporativa como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório em uma empresa, não tentando interferir na autonomia das organizações, mas buscando equilibrar a produtividade e competitividade com uma gestão responsável e transparente da mesma.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015, p. 19),

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Marques (2007) também relaciona o conceito de governança corporativa com o reconhecimento das responsabilidades pela gestão por parte dos envolvidos no processo.

Marchall (1982) aponta que com o surgimento das Sociedades Anônimas, os proprietários das empresas, chamados de acionistas, passaram a não administrar por conta própria todo o seu capital. Essa função de controle foi repassada para os administradores. Com essa transferência, também surgiu a oportunidade de terceiros aplicarem seus capitais em negócios que não possuem nenhum conhecimento, contratando outras pessoas para administrarem esses capitais a seu serviço. Isso provocou um reordenamento na direção dos negócios.

Pindyck e Rubinfeld (1999) afirmam que se os titulares de uma propriedade delegam o poder de decisão sobre a administração a um terceiro podem surgir conflitos, pois nem sempre os interesses de ambas as partes estão alinhados.

Segundo Jensen e Meckling (1976), um sistema de governança corporativa surge justamente para buscar uma forma de resolver o problema originário da

separação da propriedade do controle nas corporações. Paludo (2004, p. 25) aponta que “a separação entre propriedade e controle levou a um estágio que permitiu que os administradores pudessem agir contrariamente aos anseios dos acionistas”. Ainda segundo Paludo (2004), o alto grau de controle dos administradores sobre uma empresa se dá principalmente pelo fato de eles terem o perfeito conhecimento sobre a contabilidade da mesma.

Na medida em que uma grande empresa tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos que não são proprietários, é necessário garantir que o comportamento destes executivos esteja de acordo com a maximização do valor para os acionistas. Uma vez que cada acionista possui uma pequena participação nas ações da companhia, e qualquer ação tomada por ele para buscar melhorias no desempenho da companhia traria benefícios para todos os demais acionistas, mesmo ele arcando com todos os custos desta eventual ação, os incentivos para um monitoramento são diminutos. (JENSEN; MECKLING, 1976).

2.5.2 Governança em rede

Humphrey e Schmitz (2001) trazem o conceito de governança em rede como às relações entre empresas e mecanismos institucionais, onde se conseguem coordenações não mercantis de atividades referentes a rede. Esse conceito pode ser empregado para expressar o fato de empresas de uma cadeia terem o poder de forçar os parâmetros sobre os quais outros envolvidos nessa cadeia devem operar.

Provan e Kenis (2007) classificam os mecanismos da governança em rede em três tipos distintos de governança: governança compartilhada, organização líder e NAO governança. Com base nisso, Gemelli e Hidalgo (2014, p. 5), descrevem os tipos da seguinte forma:

Quadro 8 - Tipos de governança em rede

Governança Compartilhada	Ocorre quando as organizações que compõem a rede trabalham coletivamente na tomada de decisão estratégica sobre as operações e direcionamentos futuros. Não há uma estrutura de governança única, as interações são feitas entre os próprios membros de forma colaborativa e algumas atividades administrativas e de coordenação podem ser realizadas por um conjunto de participantes. A estrutura de governança compartilhada caracteriza-se por governança feita pelos próprios membros da rede (não há entidade específica separada para este fim), tomada de decisão descentralizada (participação decisória feita através de reuniões e assembleias), coletividade no gerenciamento das atividades da rede, geralmente usada em redes pequenas: de seis a oito participantes
---------------------------------	--

Organização Líder	Neste modelo, as principais atividades e decisões em nível de rede são coordenadas através de e por um único membro participante, atuando como uma organização líder (com maior incidência em nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas). A organização principal fornece administração da rede e/ou facilita as atividades das organizações membros em seus esforços para alcançar os objetivos da rede, o que pode ser estreitamente alinhados com os objetivos da organização principal. Características da governança através de organização líder: uma organização da rede assume o papel de líder (a posição dentro da rede influencia na liderança), a tomada de decisões é centralizada, sua atuação é a de facilitador das atividades dos demais integrantes, alinhando objetivos particulares com os comuns
Governança NÃO	É de natureza semelhante ao modelo de organização líder em que todas as atividades e as decisões são coordenadas através de uma organização. A ideia básica é que a governança seja efetuada através de uma entidade administrativa e específica, que administre a rede e suas atividades. Nessa forma de governança, embora os membros da rede possam interagir uns com os outros, como acontece com a organização líder, o modelo NAO é centralizado. O agente de rede (neste caso, o NAO) desempenha um papel fundamental na coordenação e sustentação da rede. Uma NAO pode ter uma escala modesta, constituída de apenas de um único indivíduo, muitas vezes referida como o facilitador de rede ou agente, ou pode ser uma organização formal, constituído por uma equipe ou organização, fisicamente distintos. Como característica desse modelo destacam-se: criação de uma entidade específica para administrar a rede (papel de coordenação e sustentação da rede), centralização da tomada de decisões, constituída de um único indivíduo ou de uma empresa, administração externa da rede (repasso de diretrizes e acompanhamento das atividades)

Fonte: elaborado pelo autor com base em Gemelli e Hidalgo (2014, p. 5)

Com base nessas três formas básicas de governança em rede, é possível o surgimento de formas híbridas. (GEMELLI; HIDALGO, 2014).

Para Gemelli e Hidalgo (2014), a governança em rede está diretamente ligada a seu resultado final. O sucesso dessa governança se embasa em quatro contingências estruturais que devem buscar uma sinergia em sua execução: confiança, tamanho (número de participantes), consenso e nível de competências:

Quadro 9 - Quatro contingências estruturais da governança em rede

Confiança	Número de participantes da rede	Consenso	Nível de competência
Pode ser explicada como um aspecto da relação que reflete a vontade de aceitar a vulnerabilidade que se baseia em expectativas positivas sobre as intenções ou comportamento do outro. A governança em rede deve ser compatível com o nível de densidade da confiança que ocorre na rede como um todo	A complexidade de uma rede está ligada ao fato de muitas vezes os participantes da mesma estarem espalhados geograficamente, o que pode dificultar o processo. Deve-se analisar o número de organizações presentes na cadeia	Os membros da rede devem ser sensíveis aos objetivos da rede como um todo. Quando se há um consenso, os participantes são mais suscetíveis a se envolver e se comprometer com a rede	Todas as organizações de uma rede têm um objetivo comum que não seria possível de forma independente. Isso requer que se coordenem as habilidades e competências específicas das tarefas a serem realizadas

Fonte: elaborado pelo autor com base em Gemelli e Hidalgo (2014)

Marques, Paulillo e Vian (2012) alegam que as redes são complexas, pois não envolvem os critérios explícitos do mercado nem o paternalismo da hierarquia. As transações, então, ocorrem por meio de indivíduos engajados em ações recíprocas, preferenciais e de apoio mútuo. Namara, Karyeija e Mubangizi (2015)

trazem a ideia de que rede implica interação entre diversos atores, e deve ter como base a confiança e como alvo o problema a ser resolvido. Farina e Zylbersztajn (2003) alegam que as redes devem incluir entidades interdependentes, bem como as externalidades que são acarretadas por elas. A estratégia de rede e de governança deve incluir a delegação de direitos de decisões, permitindo ações coletivas e estratégicas.

Namara, Karyeija e Mubangizi (2015) apontam que a governança em rede pode criar um senso de ação coletiva e suporte mútuo, buscando assim criar uma rede de recursos mais eficaz e eficiente. Isso pode melhorar as relações, uma vez que promove o espírito de equipe, a responsabilidade mútua e a coordenação.

A governança em rede também possibilita que empresas menores se juntem com grandes empresas, trazendo a oportunidade de acessar melhores mercados, ter uma maior sinalização de preços, organização nos processos logísticos, negociação e administração de contratos. Esse tipo de governança também traz um misto de cooperação e competição, o que permite um melhor desempenho ao obtido separadamente e resulta em uma maior percepção de valor. (MARQUES; PAULILLO; VIAN, 2012).

2.6 Caracterização do mercado calçadista mundial

Para compreender a forma de atuação de uma empresa, um dos principais aspectos necessários é entender a estrutura de mercado do seu setor de atuação. (VASCONCELLOS, 2008).

No que diz respeito ao mercado calçadista mundial, os números indicam que diversas forças internacionais do segmento se reacomodaram. Num momento de retomada, produtores tradicionais de calçados e novos players tentam aproveitar novas oportunidades e se reposicionar com estratégias mais fundamentadas. (COUROMODA, 2015).

De acordo com Rosa e Corrêa (2006), a indústria calçadista está passando por transformações significativas, principalmente em seu padrão de concorrência.

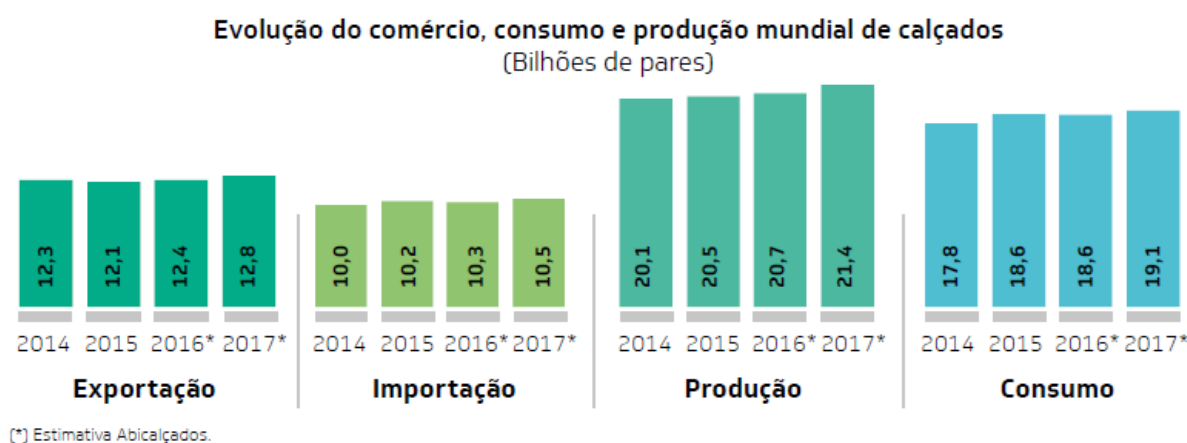
A fabricação de calçados faz parte da indústria de bens tradicionais, ou seja, o processo produtivo se realiza com intensiva manufatura, em geral é pouco automatizada e com maquinário pesado, tem a necessidade de grandes volumes de matéria-prima e de fontes de energia e não exige mão de obra qualificada na maior

parte da produção. Esses fatores são responsáveis pelo fato de o setor figurar em um cenário de intensa concorrência no mercado nacional e internacional. (CAMPOS; CALANDRO, 2009; GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Segundo dados apresentados no Congresso Mundial de Calçados realizado em novembro de 2014 na cidade de León, no México, no ano de 1985 foram consumidos 8,83 bilhões de pares de calçados. Em 2014 esse número mais que dobrou, chegando a 17,8 bilhões, um incremento de mais de 100% no consumo. (COUROMODA, 2015; ABICALÇADOS, 2017).

Observando as informações consolidadas de 2014 e 2015 no que se refere a produção, importações, exportações e consumo mundial de calçados, pode-se notar um processo de expansão em todos os indicadores medidos em pares. Entre 2016 e 2017, a estimativa de crescimento dessa produção ficou estável, próximo a 1%. Com isso, chega-se a uma relação média de 59% da produção local que é destinada para as exportações, sendo 41% dessa produção para consumo doméstico. Como consequência, apesar de ter uma taxa de crescimento menor do que a produção destinada ao consumo doméstico, a produção para as exportações contribui na mesma magnitude para o crescimento da produção de calçados total. (ABICALÇADOS, 2017).

Figura 6 - Evolução mundial de calçados



Fonte: Abicalçados (2017, p. 9)

Em relação as vendas de calçados no varejo, no mundo foram vendidos um total de 15,15 bilhões de pares no ano de 2016 segundo o Panorama Setorial da

Abicalçados (2018). A variação prevista até o ano de 2020 é de um crescimento de 4,4%.

Tabela 1 - Projeção de vendas de calçados no varejo mundial

		Vendas de calçados no varejo (mil pares)						Crescimento Acumulado 2016-2017	Taxa média de previsão de cresc. anual 2018-2020
		2015	2016	2017*	2018*	2019*	2020*		
Mundo	Infantil	2.926.468	3.079.212	3.246.739	3.421.673	3.598.818	3.773.733	5,4%	5,0%
	Masculino	4.634.512	4.854.141	5.081.801	5.305.113	5.524.779	5.737.580	4,7%	4,0%
	Feminino	6.899.298	7.217.511	7.561.599	7.918.796	8.279.637	8.647.839	4,8%	4,5%
	Total	14.460.278	15.150.864	15.890.139	16.645.582	17.403.234	18.159.153	4,9%	4,4%

Nota (*) Previsão.

Fonte: Elaborado por Abicalçados com dados do Euromonitor (2018)

Ao longo das últimas décadas, observa-se o deslocamento da produção de grandes indústrias para diferentes lugares do mundo, proporcionando a geração de empregos e renda em países em desenvolvimento. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010). Scott (2006) afirma que essas indústrias, como as de calçados, móveis e vestuário, têm experimentado um crescimento expressivo, principalmente em segmentos relacionados a moda. A estratégia do *fast fashion* contribuiu significativamente para esse fenômeno, pois baseia-se em um maior número de lançamentos ao longo das coleções, com pequenos estoques e produção rápida para atender as demandas do mercado em tempo real com as tendências. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Para Zingano e Oliveira (2014), a transferência das áreas de produção do setor calçadista para países em desenvolvimento revela que o processo de produção em geral, mesmo que mecanizado, ainda apresenta forte conteúdo artesanal, fazendo com que a mão de obra tenha forte peso nos custos. Campos e Calandro (2009) apontam que a busca contínua por formas de redução de custos na indústria calçadista, especialmente no que se refere a custos de mão de obra, ressalta o caráter de trabalho intensivo dessa indústria. Viana (2006) afirma que em torno de 15% dos custos na fabricação de calçados corresponde a mão de obra e encargos sociais, mesmo na fabricação de calçados sintéticos, onde a maior parte do processo é mecanizado. O forte conteúdo artesanal e a fragmentação no processo produtivo fizeram com que a indústria de calçados obtivesse

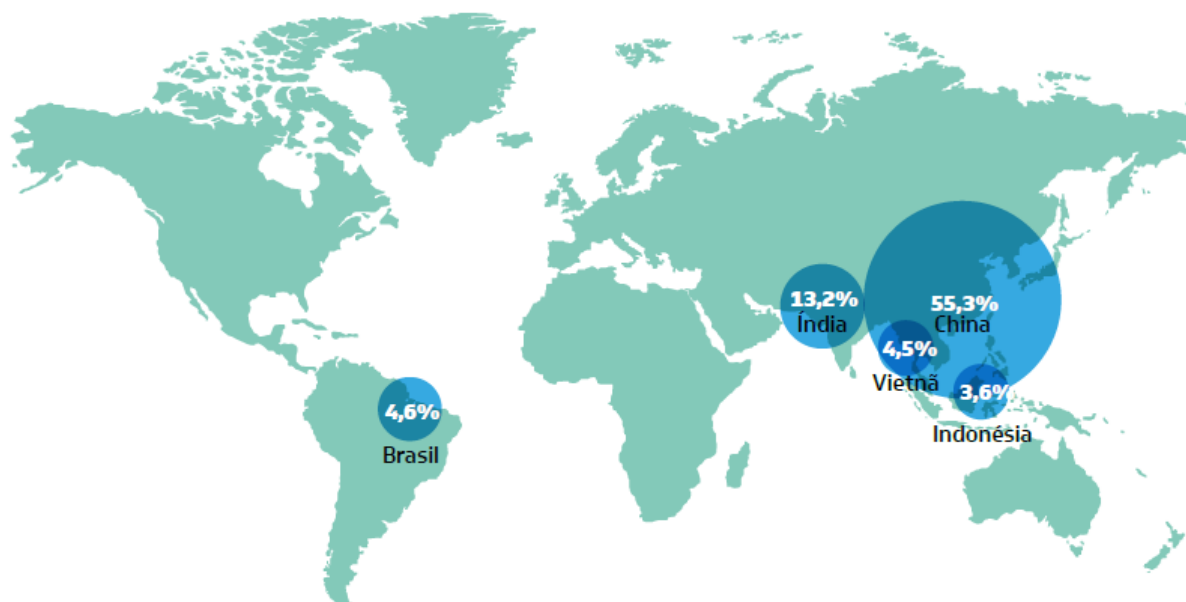
características de produção localizada, estimulando as aglomerações geográficas. (ROSA; CORRÊA, 2006).

O panorama internacional da indústria de calçados mostra que esse movimento de realocação de produção e fontes de fornecimento das grandes empresas para países e regiões que apresentam vantagens no custo de trabalho gerou a grande expansão da produção de calçados nos países asiáticos. Isso se dá principalmente pelo fato de esses países oferecerem vantagens competitivas e mão de obra com baixo custo, além de abrigarem empresas com a capacidade produtiva de grande escala. Isso faz com que os calçados provenientes dessas regiões apresentem custos reduzidos. (ZINGANO; OLIVEIRA, 2014; GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Em 2015, os países asiáticos que se localizavam entre os 10 maiores produtores de calçados do mundo (China, Índia, Indonésia, Paquistão e Tailândia) representaram 79% da produção mundial. No mesmo ano, Brasil e México contribuíram com 6% da produção mundial. (ABICALÇADOS, 2017).

Figura 7 - Mapa dos maiores produtores de calçados

Principais países produtores de calçados em pares
(Participação em 2015)



Fonte: Abicalçados (2017, p.10)

Figura 8 - Maiores produtores de calçados em pares

Milhões de Pares

País	2013	2014	2015 ↓	Varição 2014-2015
China	11.353	11.693	11.322	-3,2%
Índia	2.480	2.579	2.698	4,6%
Brasil	1.021	996	942	-5,4%
Vietnã	779	854	927	8,5%
Indonésia	695	715	733	2,5%
Nigéria	384	393	406	3,3%
Paquistão	237	245	251	2,4%
México	266	240	250	4,2%
Tailândia	221	222	226	1,8%
Itália	202	197	191	-3,0%
Outros	2.245	1.987	2.529	27,3%
Total	19.882	20.118	20.477	1,8%

Fonte: Abicalçados (2017, p.10)

Para Guidolin, Costa e Rocha (2010, p. 148),

[...] os países desenvolvidos que perderam a competitividade na produção, principalmente pelo elevado custo do fator trabalho, permanecem desempenhando papel importante nessas indústrias por deterem ativos com maior capacidade de geração de valor, como o desenvolvimento de produtos e de marcas e a coordenação e o controle dos canais de marketing.

Campos e Calandro (2009) apontam que o deslocamento das plantas produtivas para o mercado asiático teve o objetivo de atender os requisitos de competitividade desse segmento industrial. Esse deslocamento configurou o mercado de forma que os calçados de menor valor agregado ficaram a cargo dos países asiáticos e os países antigos e tradicionais ocuparam os nichos de mercado com produtos de marca e design sofisticados.

Com isso, os países desenvolvidos passaram a concentrar etapas que geram maior valor agregado ao produto, como processos de criação, design, marketing, e também procedimentos de coordenação da cadeia de fornecimento por meio de empresas com marcas globais de produtos ou empresas de varejo. Desta forma, a configuração do mercado calçadista mundial passou a depender das estratégias de produção, comercialização e controle de custos dessas empresas. (GUIDOLIN; COSTA; ROCHA, 2010).

Fechado o referencial teórico que será utilizado como embasamento para a análise das informações obtidas, no próximo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo delinea o método de pesquisa, a unidade-caso e indica as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No final, descreve algumas limitações que o método apresentou na pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com caráter qualitativo, onde foi realizada uma coleta de dados e informações sobre a marca e estes foram posteriormente interpretados com base na revisão teórica realizada. Segundo Roesch (1999), pesquisas com caráter qualitativo buscam o que é comum, porém permanecem abertos para perceber a individualidade e o múltiplos significados atribuídos pelos indivíduos à realidade. Essa realidade é descrita sem se preocupar com uma mensuração matemática ou estatística. Silva et al. (2012) apontam que estudos qualitativos podem descrever a complexidade de um determinado problema analisando a interação de certos elementos.

A pesquisa classifica-se como exploratória. Conforme da Silva et al. (2012, p. 36), as pesquisas exploratórias “são estudos realizados quando se tem a necessidade de identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações sobre um determinado tema que é recente.”. De acordo com Gil (2010, p. 27), as pesquisas exploratórias “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Nesta pesquisa utilizou-se o método Estudo de Caso, o qual conforme Gil (2010, p. 37), consiste em um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Yin (2010, p. 39) afirma que o Estudo de Caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda segundo Yin (2010), a estratégia de estudo de caso pode incluir tanto a análise de um caso único quanto a análise de casos múltiplos. O número de casos depende do problema de pesquisa. Conforme da Silva et al. (2012, p. 40),

Pode-se optar por estudar mais de um caso quando a intenção do pesquisador é contrastar, isto é, quando deseja-se estudar o mesmo tema em realidades opostas, diferentes, por exemplo: um caso de sucesso e um caso de insucesso na adoção de uma determinada estratégia ou técnica de gestão

As vantagens da escolha do método estudo de caso, segundo Gil (2010) são as possibilidades de: preservação do caráter unitário do objeto de estudo; explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias; explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. Para Yin (2010), o estudo de caso é útil para estudar questões como “por que” e “como” determinados fenômenos ocorrem.

3.2 Definição das unidades-de análise

A pesquisa foi feita junto a marca de calçados femininos Bramex, uma marca brasileira fundada em 1998. A marca está em aproximadamente 350 pontos de venda no México através de distribuição e trabalha com grandes redes varejistas do país. A marca é produzida por uma empresa situada no Rio Grande do Sul, doravante chamada de Empresa1.

A empresa que realiza a importação e distribuição da marca no México será chamada de Empresa2. A mesma começou a trabalhar com a marca no ano de 2013, e desde então investe em equipe de vendas e na busca de novos clientes varejistas, sendo um dos principais responsáveis pelo sucesso da marca no país.

Um dos principais clientes varejistas da marca no México será chamado de Empresa3. Com 10 lojas distribuídas pelo país e previsão de inauguração de mais 7 durante o ano de 2018, o cliente se destaca como um dos maiores parceiros da marca no país, com compras mensais e ações promocionais para impulsionar as vendas.

3.2.1 Sujeitos de pesquisa

Os envolvidos no processo de venda da marca no mercado mexicano que foram entrevistados para a realização da pesquisa são funcionários da empresa

produtora, da empresa distribuidora e de uma empresa varejista, detalhados no quadro abaixo:

Quadro 10 - Sujeitos de pesquisa

	Empresa Produtora	Empresa Distribuidora	Empresa Varejista
Entrevistado	Marcio	Elias	Thamara
Cargo	Gerente de mercado América Central e América do Norte	Diretor	Supervisora de vendas
Local, data e hora	Novo Hamburgo, 04/04/18, 13h	Cidade do México, 17/04/18, 14h	Cidade do México, 17/04/18, 18h
Duração da entrevista	49 minutos	55 minutos	30 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Técnicas de coleta de dados

Conforme da Silva et al. (2012), para realizar uma pesquisa é necessário realizar uma série de escolhas e planejamentos. Ao realizar as escolhas, é necessário garantir a fidedignidade a validade da pesquisa nos instrumentos de coleta de dados que forem utilizados. Para coletar os dados utilizaram-se as seguintes técnicas: Índices, relatórios escritos, textos, documentos; Observação participante; Entrevistas com roteiro semiestruturados, as quais são descritas a seguir:

3.3.1. Índices, relatórios escritos, textos, documentos:

Para Lakatos e Marconi (2009, p. 98), a principal característica dessa técnica de coleta de dados é que “[...] a fonte de coleta se refere a documentos, escritos ou não, que podem ser recolhidos no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois”. Lakatos e Marconi (2009) citam que os principais tipos de documentos a serem utilizados são: documentos oficiais, publicações parlamentares, documentos jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares. Para da Silva et al. (2012), os principais documentos a serem pesquisados no meio organizacional são: organograma da empresa, documentos de planejamento estratégico, informações no *site* da empresa, fotos, projetos, vídeos internos e

institucionais, atas de reuniões, capturas de tela dos sistemas de informações informatizados, manuais internos, relatórios gerenciais, balanços e outros documentos contábeis.

Foram analisados textos e informações de sites e relatórios de mercado sobre a indústria calçadista mexicana, além de informações da marca de calçados femininos que é alvo da pesquisa, para caracterizar o mercado calçadista mexicano.

3.3.2 Observação participante:

Segundo Gil (2010), a observação participante é uma modalidade de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo, e consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou da situação determinada. Para Roesch (1999, p. 161), observação participante “é o método tradicional de pesquisa em Antropologia”. Ela pode ocorrer de forma aberta ou encoberta. A observação participante de forma aberta, segundo Roesch (1999), ocorre quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente em estudo e todos sabem a respeito do seu trabalho.

A observação participante foi realizada pelo próprio pesquisador, uma vez que o mesmo atua como representante da marca estudada no México e viajou periodicamente ao país, tendo acesso aos pontos de venda da marca referida, ao distribuidor e a empresa produtora. Além disso, o pesquisador trabalhou durante dois anos na empresa produtora da marca, como supervisor de vendas de exportação.

3.3.3 Entrevistas com roteiro semiestruturado:

De acordo com Netto (2008), uma entrevista se baseia na obtenção de informações de um entrevistado sobre um determinado assunto ou problema. A entrevista semiestruturada permite seguir um roteiro sem rigidez, onde se pode explorar mais amplamente determinadas questões. Almeida (2014) classifica a entrevista semiestruturada como uma entrevista com um roteiro flexível, onde é permitido inserir perguntas dentro do contexto, e também pular as mesmas se o entrevistado julgar que elas já foram respondidas. É necessário ao elaborar o roteiro que o pesquisador tenha em mente que as perguntas devem ser claras e objetivas,

de maneira que possam ser compreendidas por pessoas de diversos padrões socioculturais, e de modo que se obtenha todas as respostas necessárias nas variáveis contempladas.

Bell (2008) afirma que em roteiros de entrevistas semiestruturadas é permitido marcar respostas em um roteiro previamente estabelecido, de maneira que uma vez concluída sejam facilmente registradas, resumidas e analisadas através de uma planilha. Para Lakatos e Marconi (2009), o roteiro de uma entrevista semiestruturada consiste em uma série de perguntas com roteiro preestabelecido, constituído por um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes para obter respostas para as mesmas perguntas. A ordem e teor das perguntas não devem ser alterados, de forma que seja possível comparar as diferenças entre as respostas dos vários informantes.

As entrevistas com roteiro semiestruturado foram realizadas com integrantes do canal de distribuição da marca de calçado feminino estudada, sendo a empresa produtora, a empresa distribuidora e uma empresa varejista, já detalhados nos sujeitos de pesquisa.

3.4 Técnica de análise dos dados

A técnica de análise de dados adotada foi a análise de conteúdo. Segundo Almeida (2014), essa técnica tem por objetivo compreender o que é dito sobre determinado assunto, e consiste em uma série de procedimentos que irão gerar indicadores a partir dos quais serão feitas inferências sobre a condição de produção e recepção das mensagens em estudo. Essa análise pode ser feita em estudos exploratórios e requer a interpretação pelo pesquisador.

Almeida (2014) classifica essa técnica como normalmente realizada em etapas. Primeiramente é feita a definição do problema, o que leva a uma revisão bibliográfica para oferecer suporte ao estudo. Em seguida se definem os procedimentos de coleta de dados. Após se definem as unidades de análise. A partir disso, a análise do conteúdo toma por base procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos, com a finalidade de confrontar o problema de pesquisa com a teoria previamente analisada, chegando-se a uma conclusão.

3.4.1 Categorias de análise

Categorias de análise são, segundo Carlomagno e Rocha (2016), uma etapa do processo de análise de conteúdo, onde se realiza a sistematização de dados. Para categorizar uma análise deve-se seguir alguns aspectos básicos, que são: a existência de regras claras sobre os limites e definição de cada categoria; as categorias precisam ser mutuamente exclusivas (ou seja, que está em uma categoria não pode estar em outra); as categorias devem ser homogêneas (não ter coisas muito diferentes entre si, no mesmo grupo); é preciso que as categorias esgotem o conteúdo possível, ou seja, que não sobrem conteúdos que não se encaixem em alguma categoria); e é preciso que a classificação seja objetiva, possibilitando assim a replicação do estudo.

Com a finalidade de permitir uma verificação mais detalhada dos objetivos de pesquisa, a mesma foi dividida em categorias de análise, conforme quadro abaixo:

Quadro 11 - Categorias de análise

	Categorias de Análise	Sujeitos de Pesquisa
Objetivo Específico 2	Modo de entrada/Marketing; Segmentação de Mercado; Distribuição	Empresa Produtora; Empresa Distribuidora
Objetivo Específico 3	Governança Corporativa; Governança em Rede	Empresa Produtora; Empresa Distribuidora; Empresa Varejista

Fonte: Elaborado pelo autor

No objetivo específico dois, a categoria Modo de entrada/Marketing é utilizada para se obter um panorama geral da marca no país, a categoria Segmentação de Mercado visa entender como a marca é segmentada e posicionada no mercado mexicano, e a categoria Distribuição tem o objetivo de mapear os canais de distribuição e envolvidos no processo de venda no país.

No objetivo específico três, a categorias Governança Corporativa busca obter uma visão do poder de decisão dos envolvidos, e a categoria Governança em Rede é utilizada para analisar as relações entre os membros do canal de distribuição no

que se refere ao processo decisório. Para a observação participante, as categorias de análise serão as mesmas.

3.5 Limitações do método

Segundo Gil (2010), o método estudo de caso apresenta limitações no sentido de falta de rigor metodológico, uma vez que para a realização de estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos. Gil (2010, p. 38) também afirma que “A análise de um ou poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização”.

Ao longo da pesquisa, pode-se notar que o estudo da marca escolhida trouxe o resultado esperado e foi possível atingir os objetivos estipulados, porém não se pode fazer a generalização dos resultados com outras marcas de calçado feminino brasileiras que também atuam no México, visto que as estratégias estudadas são próprias da empresa em questão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo trata de apresentar a análise dos dados coletados durante a pesquisa através da metodologia definida. Os dados foram interpretados com base no referencial teórico previamente apresentado.

O primeiro objetivo específico foi analisado através de índices, relatórios escritos, textos e documentos. O segundo e terceiro objetivos específicos foram analisados através da observação participante do autor, que esteve presente no México durante um determinado período em todos os meses do desenvolvimento da pesquisa, e entrevistas com roteiro semiestruturado, realizadas com os três níveis do canal de distribuição da marca no mercado mexicano: produtor, distribuidor e varejista. O segundo objetivo específico está organizado em três categorias de análise: modo de entrada e marketing internacional; segmentação de mercado e distribuição. O terceiro objetivo específico está organizado em duas categorias de análise: governança corporativa e governança em rede.

4.1 O mercado calçadista mexicano

Segundo dados do Ministério das Relações Exteriores do Brasil (2013), o México é o segundo país mais industrializado e a segunda maior economia da América Latina, atrás apenas do Brasil, e ocupa a 12^o colocação entre as maiores economias do mundo. É também o maior exportador e importador entre os países latino-americanos. No ranking mundial, ocupa a 26^o posição em exportações e 32^o posição em importações. (CICEG, 2016).

Na indústria calçadista, o México ocupa hoje a oitava posição no ranking de maiores produtores a nível mundial, com uma média de 253 milhões de pares produzidos anualmente. O mercado apresenta um crescimento constante nos últimos anos, tanto em pares produzidos quanto em pares comercializados. (HERNÁNDEZ, 2016). A participação do setor calçadista no PIB nacional é de 0,90%. (CICEG, 2016).

No ano de 2016 foram importados em torno de 82 milhões de pares, com origem majoritária da China e Vietnã, contra 25 milhões de pares exportados, em sua grande maioria para os Estados Unidos. (CICEG, 2016). As exportações

representaram em torno de 10% da produção nacional de calçados. (HERNÁNDEZ, 2016).

Tabela 2 - Destinos das exportações de calçados do México

Mercados de Exportación 2016	Volumen Pares	Valor Dólares	Precio Promedio Dólares	% Var 2015 vs 2016	%Part. Pares 2016
USA	19,894,502	\$ 384,605,694	\$ 19.33	-5.01%	78.46%
GUATEMALA	1,423,236	\$ 12,915,942	\$ 9.08	23.48%	5.61%
CANADA	527,441	\$ 4,411,380	\$ 8.36	127.74%	2.08%
COLOMBIA	387,345	\$ 3,301,232	\$ 8.52	-47.04%	1.53%
URUGUAY	355,544	\$ 2,211,415	\$ 6.22	54.65%	1.40%
CHILE	309,720	\$ 3,648,254	\$ 11.78	-5.42%	1.22%
BRASIL	278,225	\$ 1,360,236	\$ 4.89	29.17%	1.10%
COSTA RICA	241,640	\$ 3,877,156	\$ 16.05	-6.11%	0.95%
PANAMA	218,377	\$ 3,469,229	\$ 15.89	-53.22%	0.86%
SINGAPUR	202,771	\$ 5,811,911	\$ 28.66	244202.41%	0.80%
JAPON	201,723	\$ 5,341,539	\$ 26.48	-43.80%	0.80%
SUBTOTAL	24,040,524	\$ 430,953,990	\$ 17.93	-3.51%	94.81%
LOS DEMAS (73 PAISES)	1,316,495	\$ 25,641,938	\$ 19.48	-49.00%	5.19%
TOTAL	25,357,019	\$ 456,595,929	\$ 18.01	-7.78%	100.00%

Fonte: CICEG (2016, p. 2)

Tabela 3 - Destinos das importações de calçados do México

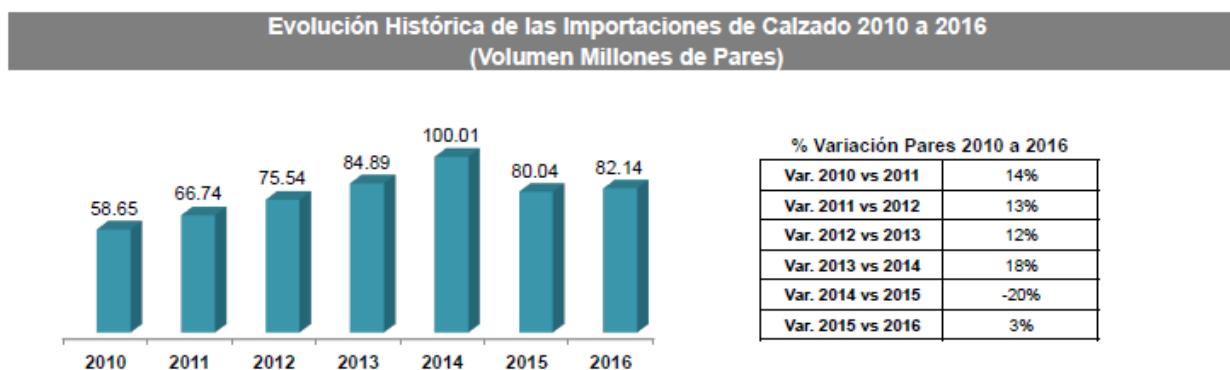
Mercados de Importación 2016	Volumen Pares	Valor Dólares	Precio Promedio Dólares	% Var 2015 vs 2016	%Part. Pares 2016
CHINA	44,566,330	\$ 375,984,412	\$ 8.44	0.47%	54.25%
VIETNAM	23,657,638	\$ 307,933,447	\$ 13.02	8.22%	28.80%
INDONESIA	6,429,644	\$ 92,992,309	\$ 14.46	9.93%	7.83%
CAMBOYA	1,362,017	\$ 17,880,036	\$ 13.13	39.27%	1.66%
ESPAÑA	1,127,752	\$ 39,290,140	\$ 34.84	-7.78%	1.37%
GUATEMALA	910,852	\$ 2,720,124	\$ 2.99	-7.56%	1.11%
ITALIA	806,613	\$ 66,858,307	\$ 82.89	-2.56%	0.98%
BRASIL	698,265	\$ 7,222,964	\$ 10.34	-37.45%	0.85%
INDIA	489,232	\$ 8,512,120	\$ 17.40	-51.03%	0.60%
TAILANDIA	447,680	\$ 9,375,459	\$ 20.94	10.68%	0.54%
USA	377,169	\$ 7,740,467	\$ 20.52	20.17%	0.46%
SUBTOTAL	80,873,192	\$ 936,509,785	\$ 11.58	2.48%	98.45%
LOS DEMAS (68 PAISES)	1,271,633	\$ 25,693,176	\$ 20.20	13.04%	1.55%
TOTAL	82,144,825	\$ 962,202,962	\$ 11.71	2.63%	100.00%

Fonte: CICEG (2016, p. 3)

Em 2015, o país apresentou uma queda de 20% nas importações em consequência de barreiras tarifárias implementadas pelo governo para proteger a indústria local, onde o imposto de importação de calçados vai de 10% a 30%, variando conforme o tipo de produto. Outro fator que freou as importações foi a desvalorização do peso mexicano em relação ao dólar. A indústria nacional vem

apresentando sinais de recuperação devido as medidas protecionistas do governo mexicano com a finalidade de evitar as importações com preços muito abaixo do mercado. (HERNÁNDEZ, 2016).

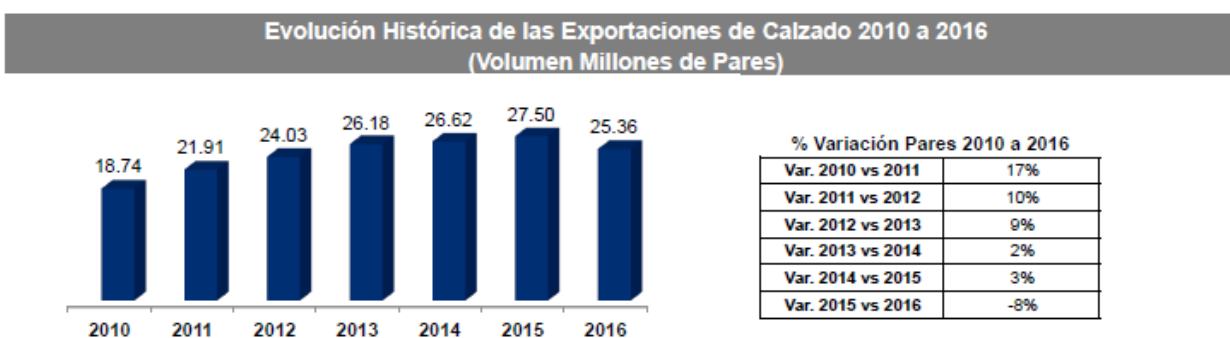
Figura 9 - Evolução das importações de calçados no México



Fonte: CICEG (2016, p. 2)

As exportações de calçados do México tiveram um comportamento crescente a partir do ano de 2010. (INEGI, 2014). No ano de 2016, as exportações tiveram um decréscimo de 8%, após cinco anos de crescimento.

Figura 10 - Evolução das exportações de calçados no México



Fonte: CICEG (2016, p. 2)

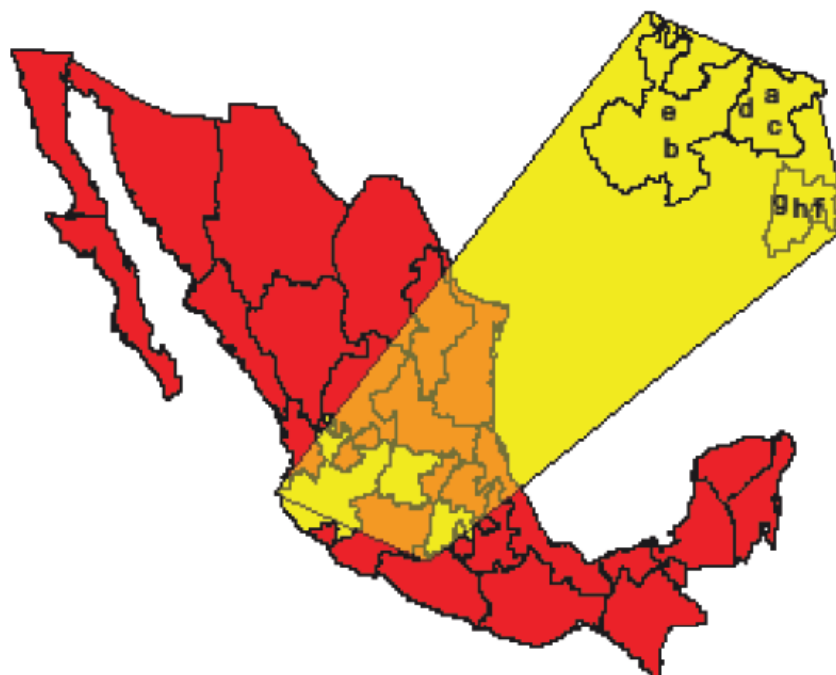
O México conta com uma indústria calçadista tradicional que está localizada principalmente no estado de Guanajuato, e em menor parte no estado de Jalisco. (HERNÁNDEZ, 2016).

Oito municípios centralizam 85,4% de toda a produção de calçados do país. O principal estado produtor é Guanajuato, com 68,4% da produção, seguido por Jalisco, com 13,1% da produção, e do Estado do México e Distrito Federal, com

3,2% da produção. Na figura 5 observam-se os oito principais municípios produtores de calçados no México, conforme o Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2014):

Figura 11 - Polos produtivos da indústria calçadista mexicana

Localización de la Industria del calzado



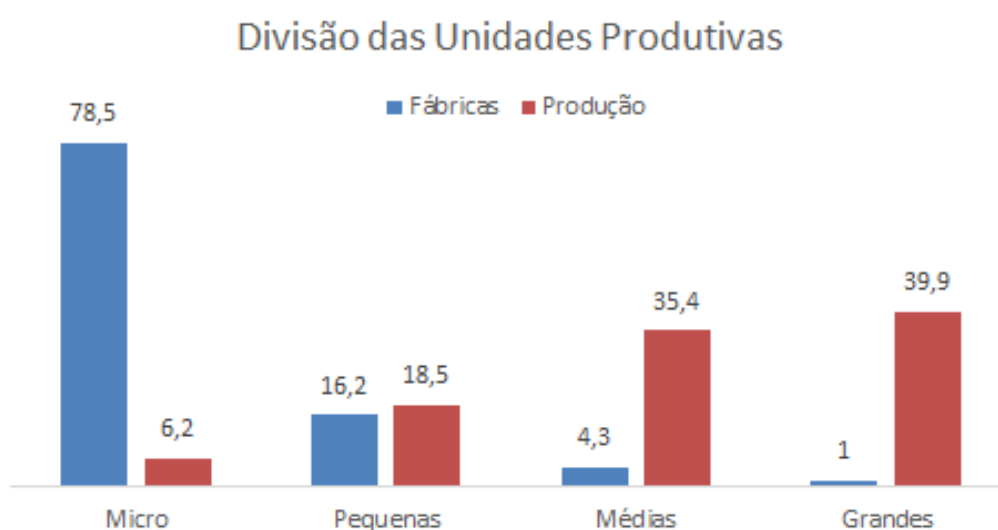
Fonte: INEGI (2014, p. 10)

- a) León, Guanajuato, com 57,8% da produção;
- b) Guadalajara, Jalisco, com 10% da produção;
- c) San Francisco del Rincón, Guanajuato, com 6,7% da produção;
- d) Purísima del Rincón, Guanajuato, com 3,9% da produção;
- e) Zapopan, Jalisco, com 3,1% da produção;
- f) Iztapalapa, Distrito Federal, com 1,4% da produção;
- g) Toluca, Estado do México, com 1,3% da produção;
- h) San Mateo Atenco, Estado do México, com 1,2% da produção.

A indústria do calçado no México empregou, segundo o Censo Econômico de 2009, mais de 112 mil pessoas, representando 2,4% do total de empregos gerados por indústrias de manufaturas. Além disso, gerou em torno de 17 mil empregos indiretos através de fornecedores de matéria-prima. As empresas produtoras de calçados representaram 1,7% do total das indústrias de manufaturas. (INEGI, 2014).

O total de unidades produtoras de calçados no país é de 11.536 fábricas. (CICEG, 2016). As microempresas representam a grande maioria desses estabelecimentos, com 78,5% das unidades produtivas, produzindo 6,2% do total de pares no país. As pequenas empresas representam 16,2% das fábricas e produzem 18,5% do total de calçados. As empresas médias representam 4,3% das unidades produtivas e são responsáveis por 35,4% do total nacional de produção. As grandes empresas produtoras representam apenas 1% dos estabelecimentos, porém 39,9% da produção total de calçados no país. (INEGI, 2014).

Figura 12 - Representatividade das unidades produtivas de calçados no México



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEGI (2014)

Em relação as vendas no varejo, o México teve um total de 349 milhões de pares no ano de 2016 segundo o Panorama Setorial da Abicalçados (2018). A variação prevista até o ano de 2020 é de um crescimento de 5,5%.

Tabela 4 - Projeção de vendas de calçados no varejo para o México

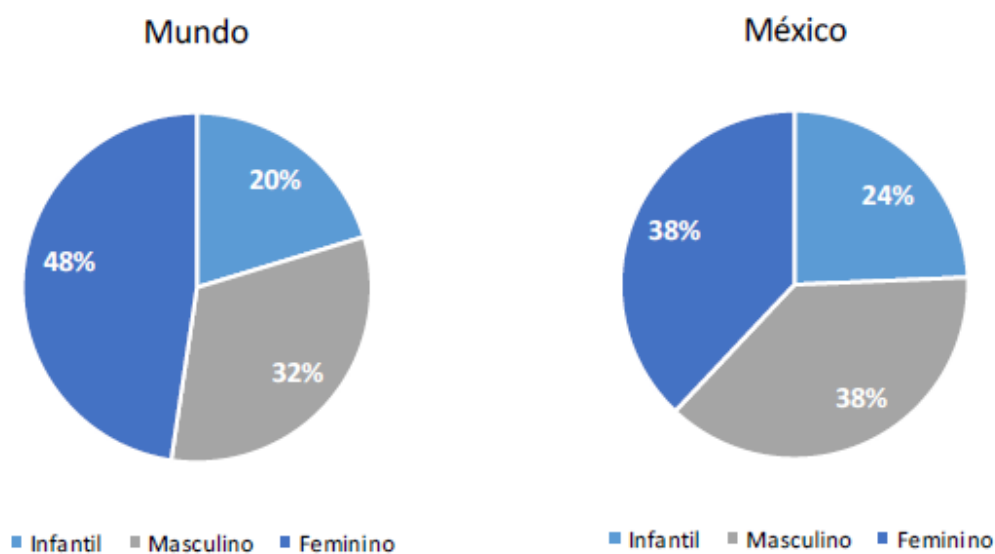
		Vendas de calçados no varejo (mil pares)						Crescimento Acumulado 2016-2017	Taxa média de previsão de cresc. anual 2018-2020
		2015	2016	2017*	2018*	2019*	2020*		
México	Infantil	81.191	84.923	89.806	94.880	100.139	105.656	5,8%	5,5%
	Masculino	124.199	131.601	139.379	147.463	155.883	164.145	5,9%	5,5%
	Feminino	125.224	132.524	140.171	148.160	156.369	164.795	5,8%	5,5%
	Total	330.614	349.048	369.356	390.503	412.391	434.597	5,8%	5,5%

Nota (*) Previsão.

Fonte: Elaborado por Abicalçados com dados do Euromonitor (2018)

Desse total, a segmentação das vendas de calçados no varejo mostra que 38% do total de pares comercializados no México são de calçados femininos.

Figura 13 - Segmentação de vendas de calçados no varejo para o México

Segmentação das Vendas de calçados no varejo - participação (pares)(%)

Fonte: Elaborado por Abicalçados com dados do Euromonitor (2018)

A representatividade dos canais de distribuição de calçados no México no ano de 2015 mostra que 52,3% das vendas foram realizadas em lojas físicas especializadas, seguidas por lojas de departamento com 24% das vendas e lojas não especializadas com 13,7%.

Tabela 5 - Representatividade dos canais de distribuição de calçados no México

		Representatividade dos canais de distribuições de calçados (%) no México					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Store-Based Retailing	Lojas físicas	92	91,7	91	90,5	90,2	90
1. Non-Grocery Specialists	Lojas especializadas (calçados/moda/bens de consumo)	54,9	54,6	53,7	53,2	52,5	52,3
2. Grocery Retailers	Lojas não especializadas (como supermercados, mercearias)	13,3	13,3	13,5	13,6	13,7	13,7
3. Mixed Retailers	Varejistas mistos (que não são supermercados nem lojas exclusivas de calçados). Ex.: lojas de departamento, vendas em "massa".	23,8	23,8	23,7	23,7	24	24
Non-Store Retailing	Lojas virtuais, venda direta/pessoal, sem ponto físico	8	8,3	9	9,5	9,8	10
1. Direct Selling	Venda direta (sem loja física e sem o intermédio dos canais varejistas. Ex.: vendedores, representantes, etc.)	7,5	7,6	7,6	7,7	7,8	7,8
2. Internet Retailing	E-commerce, varejo online	0,3	0,5	1,2	1,6	1,8	2
3. Homeshopping	Compas em casa (televisão, telefone, revistas)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Total	Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborado por Abicalçados com dados do Euromonitor (2018)

As lojas virtuais representaram 10% das vendas em 2015, porém apresentam aumento ao longo dos anos, crescendo 2% na representatividade do total de vendas desde 2010.

4.2 Mapeamento das estratégias de segmentação e distribuição

Para realizar o mapeamento das estratégias empregadas na segmentação e distribuição da marca Bramex no México, o pesquisador utilizou as entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pela empresa produtora e pela empresa distribuidora, e também utiliza seu parecer na qualidade de observador participante, comparando as respostas de ambos os entrevistados e complementando as informações com situações vivenciadas por ele.

Buscando uma melhor ambientação do leitor, as respostas foram agrupadas nas categorias de análise já determinadas para cada tema específico.

4.2.1 Modo de entrada e marketing

Root (1994) e Garrido e Filereno (2013) apontam que os modos de entrada em um mercado internacional podem ser classificados três grandes grupos: modos de entrada de exportação, quem englobam exportações diretas e indiretas; modos de entrada contratuais, que trazem o licenciamento, franquias, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção, entre

outros; e os modos de entrada de investimento, com investimentos individuais, através de novos empreendimentos ou aquisições, e joint ventures.

Segundo o entrevistado Marcio, gerente da empresa produtora, o modo de entrada da marca Bramex no México foi exportação direta a um distribuidor local:

“Falando da Bramex, a marca iniciou suas operações no México depois de um acordo com um distribuidor que foi realizado em 2014. Nesse acordo além da marca Bramex também foram incorporadas as demais marcas da Empresa1 e a estratégia então foi essa, iniciar com o envio de amostras para esse distribuidor, participação em algumas feiras e eventos para a divulgação da marca e fazer basicamente visita a clientes para, com base nessas amostras tirar os pedidos.”

O entrevistado Elias, diretor da empresa distribuidora, também identifica o modo de entrada como exportação direta, com ressalta para primeira tentativa sem sucesso de vendas diretas ao cliente varejista:

“Começamos no segundo semestre de 2013, num primeiro momento foi trabalhado apenas vendas diretas, ou seja, visitar o cliente e ele fazerem a importação. Pela burocracia e pela dificuldade que é importar no país, em 2014 se decidiu alterar esse sistema e começar a trabalhar com distribuição, ou seja, nós fazermos a importação e entregar para o cliente como um produto já nacionalizado no México.”

De acordo com Cateora e Graham (2009) e Garrido e Filereno (2013), na forma de exportação direta não é necessário o envolvimento de um intermediário no país de origem, porém podendo existir um intermediário no país a ser explorado. No caso da empresa produtora, a exportação é realizada por um setor próprio que está em contato direto com a empresa distribuidora e com o representante da marca no país, não tendo intermediários nesse processo.

Pipkin (2012) afirma que os modos de entrada de exportação são as formas mais simples de entrada no mercado internacional, onde os produtos são fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, enviados a ele. Esse é o modo de entrada que apresenta o menor grau de envolvimento, risco e controle. Assim, é possível

identificar que o grau de envolvimento com a operação por parte da empresa produtora é relativamente baixo:

Figura 14 - Nível de envolvimento com a operação internacional no México



Fonte: elaborado pelo autor com base em Pipkin (2012)

Para Cobra (1995) e Jeannet e Hennessey (1995), é necessário que as marcas internacionais mantenham um diálogo com os seus consumidores em cada país, uma vez que para os consumidores a relevância é o primeiro critério para destacar uma marca local, regional ou uma marca global. É necessário que a empresa pense em termos globais, mas ao mesmo tempo se adapte para atender aos requisitos particulares dos clientes locais. Keegan (2005) diz que embora o marketing seja universal, os mercados e clientes são diferentes, então a prática de marketing deve variar de ambiente para ambiente.

Ao ser questionado se a marca Bramex utiliza alguma estratégia de marketing diferenciada das que utiliza no Brasil para atender ao mercado mexicano, Marcio afirma que não, pois vê uma grande similaridade no público alvo em ambos os países:

“Nós não desenvolvemos produtos específicos para a exportação, é utilizado o mesmo mix, o mesmo portfólio de produtos que são lançados no Brasil, para a mulher brasileira, e é esse o case que nós queremos levar, produtos brasileiros, com mão de obra brasileira, matéria prima brasileira, e levar esse ‘hecho en Brasil’ para vender no México. O mercado mexicano e o mercado brasileiro têm culturas muito parecidas, muito similares, o gosto, a maneira de comportamento da mexicana de consumir moda, do fast fashion, é muito parecido com o da brasileira, então a gente utiliza esses produtos e essa estratégia igual à do Brasil. A gente replica o método vencedor do Brasil no mercado mexicano.”

Elias também acredita que as estratégias são as mesmas utilizadas pela marca no Brasil, porém destaca que o posicionamento se diferencia pelo nível econômico dos pontos de venda onde a marca é colocada à venda:

“Sempre tratamos de seguir as diretrizes da empresa no Brasil. Como se paga 30% de imposto para importar, o produto não fica na mesma faixa de preço de ‘retail’ que está no Brasil. Então basicamente o que eu vejo de diferente é o posicionamento em relação ao ponto de venda, eu vejo que a marca está posicionada em pontos de venda de shoppings de classe mais alta, muito pela questão do preço final. Em questão de estratégias, exposição, comunicação, materiais de marketing, atendimento, etc., trabalhamos da mesma forma que no Brasil.”

É possível observar que a marca não adapta suas estratégias para o mercado do México pois acredita que as características do público alvo nesse caso são muito parecidas, não havendo a necessidade de mudanças. A única situação observada se dá pelo preço final do produto devido a taxas de importação, o que reflete em uma consequência do mercado. No caso de outros países, porém, estratégias diferentes são utilizadas pela empresa.

4.2.2 Segmentação de mercado

Keegan (2005) define a segmentação de mercado como o processo de divisão do mercado mundial em conjuntos distintos de clientes que tem um comportamento semelhante ou necessidades similares. Coutinho et. al. (2011) afirma que a segmentação parte do princípio de que consumidores com características similares provavelmente terão um comportamento de compra similares, já que compartilham necessidades, desejos e percepções de valor.

A empresa produtora vê essa similaridade nos mercados do Brasil e do México, uma vez que não adapta suas estratégias gerais para atender o mercado mexicano. Elias afirma que, devido a faixa de preço da marca no país, existe uma diferenciação no atendimento de determinados clientes:

“Pela faixa de preço que a marca tem no México temos um atendimento diferenciado sim, buscando particularidades em cada cliente, como selecionar algumas linhas específicas para determinados clientes. Por exemplo, oferecemos alguns produtos em especial para lojas departamentais ou boutiques e outros para sapatarias de rua.”

Kotler e Armstrong (2007) apontam que nem todas as empresas ter o objetivo de atingir todos os segmentos de um mercado, e por isso adotam uma estratégia de cobertura de mercado. Essa estratégia pode ser desde uma cobertura ampla, que atende ao mercado de massa, até uma cobertura muito estreita, que considera cada cliente como único. Marcio afirma que as estratégias da Bramex no México são mais estreitas:

“As estratégias de penetração da marca no mercado mexicano são de atendimentos mais detalhados exclusivos, a gente não buscou ainda nenhuma estratégia massiva, foi buscado cliente por cliente, foi apresentado as coleções, e com base nisso o desenvolvimento até de materiais exclusivos para os pontos de venda. Creio que nesse primeiro momento de introdução de marca está sendo feito muito mais ao detalhe. Temos sim algumas ideias para o futuro de desenvolver algumas estratégias mais massivas, como algumas mídias em aeroportos, algo na televisão, mas a princípio a primeira estratégia de entrada foi mais exclusiva.”

Com isso, é possível verificar que a empresa utiliza uma estratégia de marketing diferenciado:

Quadro 12 - Estratégia de cobertura de mercado da marca no México

Marketing Diferenciado
Nesse tipo de estratégia de segmentação a empresa decide direcionar esforços para diversos segmentos de mercado, mas desenvolve uma oferta de mercado e um composto de marketing específicos para cada um. Apesar de evidente vantagem, esta estratégia também envolve custos maiores de operação, uma vez que para atender a cada segmento é necessário a realização de pesquisas de marketing, desenvolvimento de produtos específicos, bem como segmentar as ações de comunicação e promoção.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho et al. (2011, p. 29)

Keegan (2005) afirma que uma das tendências para empresas globais é segmentar os mercados do mundo de acordo com alguns critérios-chave, como geografia, demografia (que inclui a renda nacional e o tamanho da população), variáveis psicográficas (valores, atitudes e estilos de vida), características comportamentais e benefícios procurados. Coutinho et al. (2011) e Czinkota (2001) apontam que é necessário entender o perfil dos clientes que fazem parte dos segmentos selecionados antes de realizar qualquer ação de marketing, buscando conhecer seus hábitos de consumo e demais características associadas ao processo de segmentação.

No que diz respeito ao público alvo no México, Marcio diz que a marca tem um perfil claro de consumidora:

“Eu acredito que a marca Bramex tem uma identidade onde fica muito claro para qual é a consumidora e qual é público alvo. Tratando-se de segmentação de público alvo, nós não limitamos isso dentro das estratégias de venda, a marca busca democratizar a moda, então a gente vende desde lojas mais econômicas até boutiques e grandes redes. Mas no fator de segmentação de consumidora a marca tem sim a sua identidade muito bem definida e busca desenvolver suas ações dentro do público alvo.”

Elias aponta que a marca se encontra em sua maioria dentro de lojas que atendem um público de classe mais elevada, porém não limitada a isso:

“Temos as divisões que acontecem em todos os lados, porque o mercado está na mão de grandes redes então acaba sendo dividido entre lojas de departamento, catálogos e sapatarias. São três nichos diferentes de mercado. Nós estamos posicionados dentro de departamentais e sapatarias. Sapatarias basicamente só de shoppings, são poucas lojas que estamos que são sapataria de rua, é um mercado enorme, mas nós não entramos ainda. Então sim, tem essa segmentação principalmente por preços de vitrine.”

Com isso nota-se que a marca acaba sendo vendida na grande maioria em lojas que atendem um público com maior poder aquisitivo pelo fato do preço final sofrer alteração com as taxas de importação no México. Como a estratégia adotada

no Brasil é a de “democratizar a moda”, onde a marca se encontra em lojas para todos os tipos de público, percebe-se que mesmo com ambos os entrevistados afirmando que utilizam essa mesma estratégia de segmentação brasileira, na prática isso não funciona de maneira totalmente eficaz. A marca adota uma segmentação demográfica no México, que segundo Keegan (2005) tem sua divisão com base em características que são mensuráveis na população, como idade, sexo, renda, escolaridade e ocupação, considerando-se também as tendências demográficas, como envelhecimento da população, quantidade de filhos, mulheres trabalhando fora, rendas e padrões de vida mais altos. Já no Brasil se identifica uma segmentação psicográfica, onde o agrupamento de pessoas é feito em termos de atitudes, valores e estilos de vida. (KEEGAN, 2005).

Para Kotler (1998) e Keegan (2005), o posicionamento pode ser definido como o ato de desenvolver uma oferta e a imagem do produto buscando ocupar um lugar na mente do cliente. Marcio define o posicionamento da marca no México da seguinte forma:

“A marca está posicionada como uma grife de moda, uma marca que quer ser líder no segmento de ‘fast fashion’, com lançamentos quinzenais, com materiais de publicidade diferenciados, com a busca de sempre alinhar moda e conforto, uma das características principais da marca é ser um sapato bonito, com moda, mas sempre também com materiais confortáveis, e creio que essa é a principal característica, moda, lançamentos quinzenais, e também alinhado ao conforto.”

Elias também vê a marca posicionada com lançadora de moda:

“Está posicionada como uma marca lançadora de moda, principalmente em tendências e materiais. O mercado mexicano trabalha muita moda, mas aqui se copia mais dos Estados Unidos e pouco da Europa. Então o mercado tem calçados de moda, mas as vezes demora um pouco mais para chegarem as tendências europeias, e a marca Bramex busca muita tendência na Europa. Assim tem modelos e tendências que chegamos um semestre antes do que vai estar nas vitrines.”

É possível classificar o posicionamento da marca no país como um posicionamento por atributo, que segundo Coutinho et al. (2011) é feito através de uma determinada característica marcante do produto, que o diferencia da concorrência, nesse caso sendo o sapato com elementos de moda e conforto. Esse posicionamento também é utilizado pela marca no Brasil.

4.2.3 Distribuição

Garrido e Filereno (2013) definem distribuição como o fluxo de produtos e serviços por diferentes canais até o consumidor final. Segundo Coutinho et al. (2011), a distribuição proporciona os meios através dos quais os bens e serviços se deslocam do produtor até o usuário final, facilitando assim o processo de troca.

Marcio define o processo de distribuição da marca Bramex no México e os envolvidos no processo da seguinte maneira:

“O processo em si de venda e distribuição é um processo simples. Claro que devido a algumas barreiras de importação dos produtos brasileiros para o mercado mexicano nós tivemos que nos estruturar e nos organizar de uma determinada maneira que esse processo fosse mais fluído. Hoje em dia a gente tem na estrutura, falando da fábrica, uma direção comercial onde são tratadas as estratégias, após a direção nós temos a figura de um gerente, que é meu cargo, que faz a análise de mercado, a Empresa1 também contrata uma empresa de representação comercial para fazer toda a gestão de mercado mais local, com presença de mercado, identificação das oportunidades e também das dificuldades do mercado. No lado de lá, no México, a gente possui um distribuidor, que vai se encarregar de contratação de vendedores locais separados por regiões, para atingir o maior número de lojistas e clientes possíveis, e na ponta final o cliente varejista, uma loja física onde os produtos são vendidos ao consumidor final. Esse processo todo deveria ocorrer em torno de 60 dias no máximo, com 30 dias de produção e 30 dias de embarque, mas devido a algumas barreiras ele acaba levando em torno de 120 até 150 dias para que o produto Bramex produzido no Brasil chegue até o ponto de venda no México.”

Elias define o processo de distribuição da marca da seguinte maneira:

“A marca faz todo o desenvolvimento de produtos, de coleção digamos assim, logo nós recebemos todo esse mostruário, toda a informação para realizar a venda. Temos uma equipe de venda que viaja toda a república, chega com as amostras, o catálogo eletrônico, faz a venda e tira os pedidos com os clientes. Nós concentramos todos os pedidos no escritório, mandamos as ordens de compra para o Brasil produzir, depois o Brasil nos fatura, ou seja, exporta para nós, nós importamos - o que é um processo bastante burocrático, como é um país produtor eles colocam muitas travas para a importação - e fazemos a distribuição a ponto de venda dos clientes.”

Pipkin (2000) afirma que a empresa deverá determinar como deseja marcar presença no mercado externo, utilizando uma estratégia de ter a propriedade de seus canais de distribuição ou selecionando canais exclusivos. No caso da marca Bramex, foi feita a seleção de um distribuidor, a empresa produtora não tem propriedade do canal de distribuição.

Coutinho et al. (2011) apontam que quando se opta por trabalhar com intermediários, é necessário que a empresa produtora se preocupe em gerenciar o relacionamento com essas organizações, da mesma forma como precisam se relacionar com os clientes finais. É necessário que se mantenha uma relação de cooperação para evitar conflitos com os membros do canal.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que os intermediários agregam valor a operação de distribuição, pois tem a função de reduzir o tempo e espaço existente entre produtores e consumidores, assumindo diversas funções que se associam a essa transação.

Os intermediários do canal de distribuição da marca Bramex no México são o representante, que faz relacionamento entre a empresa produtora e a empresa distribuidora; o distribuidor, que importa os produtos e revende aos varejistas no México; e o varejista, que vende o produto ao consumidor final. As funções dos intermediários são as seguintes:

Quadro 13 - Funções dos intermediários no canal de distribuição da marca

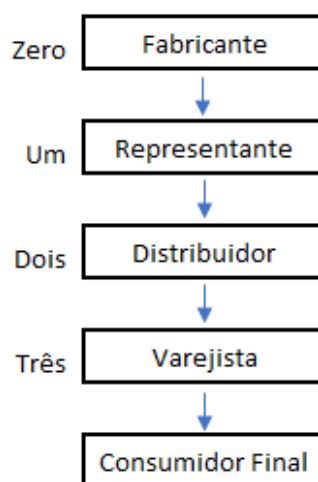
		Intermediários
Informações	Coletam e distribuem dados de pesquisa e inteligência de marketing que auxiliam no processo de planejamento e execução das ações de marketing	Representante; Distribuidor
Promoção	Desenvolvem e divulgam mensagens persuasivas sobre uma oferta	Representante; Distribuidor
Contato	Descobrem compradores potenciais e se comunicam com eles	Representante; Distribuidor
Ajuste	Modelam e adaptam a oferta às necessidades dos compradores	Representante; Distribuidor
Negociação	Chegam a um acordo sobre preços e outras condições da oferta	Representante; Distribuidor
Distribuição física	Transportam e armazenam mercadorias	Distribuidor
Financiamento	Obtém e utilizam recursos para cobrir os custos das transações	Distribuidor
Risco	Assumem o risco de executar as transações com os clientes	Distribuidor; Varejista

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho et al. (2011, p.88)

Gioia et al. (2010) apontam que os canais de distribuição podem ou não envolver intermediários. Os canais onde o produtor vende diretamente ao consumidor final são chamados de canais de nível zero ou canais diretos e os canais onde existe a participação de um ou mais intermediários são chamados de canais indiretos, e o nível é determinado pelo número de intermediários presentes.

Coutinho et al. (2011) afirma que a decisão de quantos intermediários utilizar para acessar seus consumidores finais é feita pelo fabricante, e é chamada de extensão de canal. O canal de distribuição da marca Bramex no México pode ser definido como um canal de nível três:

Figura 15 – Extensão do canal de distribuição da marca no México



Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que a empresa produtora da marca possui acesso a todos os três níveis do canal de distribuição, podendo contatá-los se necessário. Porém, o fluxo normal é o apresentado na Figura 16.

A extensão do canal de distribuição, segundo Coutinho et al. (2011), é definida por diversos fatores que envolvem condições relacionadas a mercado, ao produto e a empresa. Pode-se classificar que a marca utilizou os fatores de empresa em sua decisão:

Quadro 14 - Fator determinante para a extensão do canal no México

Fatores de empresa	Se a empresa é competente em marketing, isto sugere canais mais curtos e diretos. A empresa decide e implementa a gestão de marketing por si só. Empresas com elevada capacidade financeira também podem se valer da mesma estratégia, pois conseguem assumir os investimentos requeridos pela função de distribuição e podem trabalhar com poucos intermediários ou atender diretamente os consumidores
---------------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor com base em Coutinho et al. (2011, p. 90)

Coutinho et al. (2011) também apontam que quanto mais amplo e disperso geograficamente for o mercado da empresa, mais difícil será acessar os consumidores finais. Por isso, a empresa deve decidir entre trabalhar com distribuidores varejistas (que vendem diretamente para o consumidor final) ou com distribuidores atacadistas (que vendem para empresas varejistas e outras instituições como indústrias, governos, outros atacadistas menores etc.). No caso da Bramex no México se trabalha com um distribuidor atacadista, que realiza a compra, a importação e vende aos clientes varejistas.

4.3 Interfaces da governança na segmentação e distribuição

Para pontuar as interfaces da governança corporativa e da governança em rede nas estratégias de segmentação e distribuição da marca Bramex no México, o pesquisador utilizou as entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pela empresa produtora, pela empresa distribuidora e por uma empresa varejista, além de fornecer seu parecer na qualidade de observador participante, comparando as respostas dos três entrevistados e complementando as informações que obteve durante o período.

Para uma melhor ambientação do leitor, as respostas foram agrupadas nas categorias de análise já determinadas para os dois temas específicos.

4.3.1 Governança corporativa

Rabelo e Silveira (1999) definem governança corporativa como um sistema pelo qual é possível exercer monitoria do controle nas corporações, e que isso está fortemente vinculado à estrutura de propriedade.

Marques (2007) define governança corporativa como os mecanismos ou princípios utilizados para governar o processo decisório em uma empresa. Não com a finalidade de interferir na autonomia das organizações, mas sim de buscar o equilíbrio entre a produtividade e a competitividade, tendo uma gestão responsável e transparente da mesma. Para Melo (1995), governança inclui questões que estão ligadas ao formato institucional dos processos decisórios nas empresas, como a definição do *mix* apropriado.

Buscando relacionar as estratégias de segmentação e distribuição da marca Bramex no México com a governança corporativa, o roteiro semiestruturado de pesquisa foi elaborado baseando-se no conceito do *mix* de marketing. Gioia et al. (2010) apontam que o *mix* de marketing constitui basicamente o que o bem ou serviço representa para o consumidor e está sendo oferecido pelo produtor. Com isso, foi possível elaborar questões sobre o processo decisório e a estrutura de propriedade de maneira mais clara para os entrevistados.

O conceito dos “4 Ps” individualiza as quatro dimensões que integram o *mix* de marketing. São eles produto, preço, promoção e praça ou distribuição. (McCARTHY, 1960). Segundo Coutinho et al. (2011), segmentação pode ser definida como divisão de um mercado em grupos distintos de consumidores que possuem entre si características e/ou comportamentos em comum, podendo assim exigir diferentes produtos ou compostos de marketing. Em relação a segmentação, foi possível basear-se nos pontos de produto, preço e promoção. Garrido e Filereno (2013) conceituam distribuição como o fluxo de produtos e serviços por diferentes canais até o consumidor final. Para a distribuição, utilizou-se o conceito já vinculado aos “4 Ps” referente ao tema.

Falando das decisões a respeito do *mix* de marketing utilizado pela marca Bramex no México, segundo Marcio a estratégia inicial parte da empresa produtora,

levando em consideração alguns aspectos trazidos pela empresa distribuidora no que diz respeito ao processo de distribuição e promoção:

“A nossa estratégia de entrada no mercado mexicano foi pautada por alguns pontos que tivemos que superar e nos diferenciar de alguns outros mercados na América Latina, mas a tomada de decisão, a estratégia inicial, é da direção comercial da Empresa1. Claro que alinhada com algumas solicitações do distribuidor local que identificou a questão tributária, a questão logística, e aí nós construímos juntos essa proposta comercial, essa estratégia.”

Já Elias afirma que dentro do *mix* de marketing as decisões são conjuntas em sua grande maioria. No quesito de preço, apenas o de importação é definido pelo produtor, o preço ao varejista e ao consumidor final são decididos pela empresa distribuidora. Na parte de promoção e distribuição ele define as decisões como compartilhadas:

“Sobre as coleções é o fabricante que decide, claro que nós como distribuidores sempre podemos sugerir produtos e tendências para que eles desenvolvam, mas basicamente a coleção é feita pelo produtor. O preço FOB já vem definido para nós, mas o nosso preço de venda ao varejista nós definimos. Em geral aplicamos um percentual fechado, mas em alguns casos abrimos mão de parte da nossa margem para garantir a venda, trabalhando com markups diferentes. Ao varejista nós passamos um preço sugerido de vitrine para respeitar que todos tenham um preço mínimo e um preço máximo. Na parte de promoção, publicidade, se trabalha muito a questão de materiais de PDV, redes sociais, e ações específicas com alguns clientes como espaços da marca nas lojas, e isso nós podemos definir e também recebemos sugestões e materiais do fabricante. Distribuição nós definimos como realizar, seguindo algumas diretrizes da empresa, então é compartilhado.”

Thamara, supervisora de vendas da Empresa3, um dos principais varejistas da marca Bramex no México, afirma que decisões sobre preço e promoção são compartilhadas entre varejista e distribuidor:

“Normalmente com essa marca, por ser tão diferente dos produtos nacionais, nos permite ter uma margem um pouco mais alta. Nosso distribuidor define preços estimados ao consumidor final e nós geralmente aceitamos, mas é algo que definimos em conjunto. Em promoção sempre recebemos materiais de PDV para melhor identificação da marca nas lojas, e pontualmente temos ações para datas comemorativas como dia dos namorados e dia das mães, e isso vem como sugestão do distribuidor. Produto e distribuição não nos envolvemos.”

Dessa forma, segundo os envolvidos na cadeia de distribuição da marca Bramex no México é possível classificar o processo de decisão a respeito do *mix* de marketing da seguinte maneira:

Quadro 15 - Processo de decisão em relação ao *mix* de marketing

	Empresa Produtora	Empresa Distribuidora	Empresa Varejista
Produto	Produtor	Produtor	-
Preço	Produtor	Produtor; Distribuidor; Varejista	Distribuidor; Varejista
Promoção	Produtor; Distribuidor	Produtor; Distribuidor; Varejista	Distribuidor; Varejista
Praça/Distribuição	Produtor; Distribuidor	Produtor; Distribuidor	-

Fonte: elaborado pelo autor

A partir desse quadro se nota que os três envolvidos no processo de distribuição da marca no México possuem visões diferentes em alguns pontos do *mix* de marketing.

Em relação a produto, os entrevistados concordam que as decisões são tomadas pela empresa produtora, que pode ou não levar em consideração sugestões feitas pelo distribuidor.

Sobre preço, a empresa produtora define o preço de importação. A decisão é dela, podendo ou não oferecer descontos ao distribuidor, considerando temas tributários que ocorrem para exportar ao México. Já o preço ao varejista e ao consumidor final são definidos pelo distribuidor, não havendo interferência da empresa produtora nesse aspecto. O distribuidor define sua margem e qual o *retail price* a ser adotado, este em conjunto com o varejista.

A respeito da promoção, a decisão é em sua maioria da empresa produtora, sendo compartilhada entre as empresas produtora e distribuidora em alguns momentos. O produtor define as diretrizes de posicionamento da marca e a partir disso são realizadas ações promocionais. Algumas ações são padronizadas e são as mesmas utilizadas na promoção da marca no Brasil, mas o distribuidor tem liberdade de utilizar ou não, visto que ele sabe o que funciona em seu mercado. Outras ações são específicas para o México e definidas pelo distribuidor, porém em sua maioria com a necessidade de serem previamente aprovadas pelo produtor. O varejista pode sugerir ações, mas não pode definir sem aprovação do distribuidor e produtor.

Sobre a distribuição, as decisões são compartilhadas pela empresa produtora e distribuidora. Em sua grande maioria, são definidas pelo distribuidor, pelo fato de ele ter conhecimento de mercado, e aprovadas pelo produtor. O produtor sempre aprova as estratégias, desde que sigam algumas diretrizes da empresa.

Jensen e Meckling (1976) afirmam um sistema de governança corporativa existe para buscar uma forma de resolver o problema originário da separação da propriedade do controle nas corporações.

Marcio aponta que a empresa proprietária não centraliza as decisões, mas tem o controle das mesmas:

“O poder de decisão de produto e preço está com a empresa detentora da marca, e as estratégias de mercado e de produto são tomadas pela direção da empresa. Mas é uma direção muito presente muito flexível, participativa, para entender também características do mercado e fazer algumas adaptações. A gente entende que temos datas comerciais diferenciadas, que temos estações do ano invertidas, então a Empresa1 escuta muito o distribuidor local e as empresas de representação, o gerente de mercado, e se adapta. porém, a tomada de decisão final fica com a direção comercial. Então, no que se refere a preço e produto, a direção comercial da Empresa1 decide, mas promoção no mercado mexicano e estratégias de distribuição, logística, são compartilhadas.”

Elias concorda que a decisão não é centralizada pela empresa produtora:

“Tem algumas decisões que são flexíveis e outras não, mas eu vejo que a empresa proprietária compartilha as decisões. Nós podemos opinar, sugerir, tudo no intuito de fazer com que o negócio cresça e seja rentável para todos os envolvidos.”

Thamara afirma que, nos pontos que se referem a empresa varejista, identifica que nenhuma ação é imposta e não vê as decisões como centralizadas:

“Na realidade não que nos imponham que se deva fazer determinadas coisas, mas sim recebemos orientações do distribuidor e nos propõem muitas ideias, são muito participativos. E além disso nos ajudam e reforçam as partes de mercado, como exibição de produto, nos fazem treinamentos periódicos, mas nunca de maneira que nos digam como trabalhar e sim que nos situam de como a marca deve ser posicionada e como vende-la a consumidora final.”

Com isso, se pode afirmar que a empresa produtora tem o controle dos aspectos do *mix* de marketing, visto que possui diretrizes a serem seguidas pelos membros do canal de distribuição. Apesar de não ter propriedade da distribuição, já que a mesma é feita por outra empresa, o produtor também tem o controle dessa dimensão do *mix* de marketing. O processo de decisão, porém, é compartilhado na maioria dos casos e sempre busca o melhor para os envolvidos.

4.3.2 Governança em rede

Humphrey e Schmitz (2001) definem governança em rede como as relações entre empresas e mecanismos institucionais, onde se conseguem coordenações não mercantis de atividades referentes a rede. Pode-se empregar esse conceito para expressar o fato de empresas de uma cadeia terem o poder de forçar os parâmetros a serem seguidor por outros envolvidos nessa cadeia.

No que diz respeito a empresa proprietária ter o poder de sugerir ações a serem tomadas pelos membros do canal de distribuição, Marcio afirma que a empresa sempre indica ações:

“Sim, a empresa é muito participativa, com muita presença de mercado e sempre opina, sugere, ações que deram certo no mercado brasileiro para serem replicadas em outros países. Nós somos muito fiéis ao nosso método e aos processos internos dentro da filosofia da Empresa1 para os mercados que a gente atua. As vezes nós preferimos esperar e ter os parceiros certos, os canais certos, para então tomar uma decisão de entrar em um mercado, e quando entramos já estamos com toda a estratégia traçada e com todo o apoio e sugestões para o desenvolvimento da marca no mercado que vamos atuar.”

Elias aponta que a empresa produtora tem o poder de sugerir ações a serem tomadas pela empresa distribuidora, porém a mesma é aberta a discussão e análise para melhores resultados:

“Sim, nós tratamos de seguir as diretrizes da empresa a nível mundial, e sempre estamos analisando as sugestões. Tem coisas que a empresa nos fala para fazer de uma forma, nós argumentamos se sim ou não, mas geralmente tratamos de seguir as diretrizes que define a empresa no Brasil.”

Thamara afirma que, mesmo que indiretamente, a empresa produtora pode orientar as ações a serem realizadas pela empresa varejista:

“Normalmente a informação que temos é que a empresa proprietária orienta o nosso distribuidor e o distribuidor é muito pontual quanto as nossas necessidades, que podem não ser as mesmas de outros clientes por localização geográfica ou por consumo.”

Segundo Provan e Kenis (2007), os mecanismos da governança em rede podem ser classificados em três tipos distintos de governança: governança compartilhada, organização líder e NAO governança. Gemelli e Hidalgo (2014) descrevem os tipos como a governança compartilhada sendo quando as organizações trabalham em conjunto na tomada de decisões estratégicas, a organização líder sendo quando as principais decisões são tomadas por um único

membro participante da rede, e a NÃO governança sendo quando é criada uma unidade específica para centralizar as decisões.

Para Marcio, o processo de decisão na rede de distribuição da marca Bramex no México é compartilhado:

“Sim, é compartilhado em alguns pontos e trabalhamos muito com retroalimentação, informações quase semanais de venda, de produtos, o que gera uma retroalimentação tanto para o departamento comercial quanto para o departamento de pesquisa e desenvolvimento de produto.”

Elias concorda com a afirmação, e ressalta que nada é imposto pela empresa produtora, desde que siga com as diretrizes pré-estabelecidas:

“Sim, eu vejo que as decisões são compartilhadas. Não que para tomar as decisões temos que sentar e tomar decisões junto, mas temos as diretrizes, a grande maioria se segue, o que achamos que pode melhorar sendo diferente sugerimos, e algumas se acatam e outras não. Por isso vejo que é compartilhado e não imposto.”

Thamara aponta que os processos são compartilhados pois todos participam na parte de sugestões:

“Todos os processos, desde a compra até que a mercadoria chegue no nosso ponto de venda, são compartilhados, ou seja, eles nos sugerem e nós decidimos até onde aceitar a sugestão.”

Gemelli e Hidalgo (2014) apontam que a governança em rede está diretamente ligada a seu resultado final, e que com base nas três formas básicas de governança em rede podem surgir formas híbridas. Com isso, pode-se afirmar que o tipo de governança em rede adotado pela marca Bramex no México é híbrido, juntando elementos da governança compartilhada com elementos da organização líder:

Quadro 16 - Tipo de governança em rede da marca no México

Governança Compartilhada	Ocorre quando as organizações que compõem a rede trabalham coletivamente na tomada de decisão estratégica sobre as operações e direcionamentos futuros. Não há uma estrutura de governança única, as interações são feitas entre os próprios membros de forma colaborativa e algumas atividades administrativas e de coordenação podem ser realizadas por um conjunto de participantes. A estrutura de governança compartilhada caracteriza-se por governança feita pelos próprios membros da rede (não há entidade específica separada para este fim), tomada de decisão descentralizada (participação decisória feita através de reuniões e assembleias), coletividade no gerenciamento das atividades da rede, geralmente usada em redes pequenas: de seis a oito participantes
Organização Líder	Neste modelo, as principais atividades e decisões em nível de rede são coordenadas através de e por um único membro participante, atuando como uma organização líder (com maior incidência em nos quais há uma organização maior e mais poderosa e um conjunto de firmas menores e mais fracas). A organização principal fornece administração da rede e/ou facilita as atividades das organizações membros em seus esforços para alcançar os objetivos da rede, o que pode ser estreitamente alinhados com os objetivos da organização principal. Características da governança através de organização líder: uma organização da rede assume o papel de líder (a posição dentro da rede influencia na liderança), a tomada de decisões é centralizada, sua atuação é a de facilitador das atividades dos demais integrantes, alinhando objetivos particulares com os comuns

Fonte: elaborado pelo autor com base em Gemelli e Hidalgo (2014, p. 5)

Namara, Karyeija e Mubangizi (2015) afirmam que a governança em rede cria um senso de ação coletiva e suporte mútuo, e com isso criar uma rede de recursos mais eficaz e eficiente. Isso faz com que as relações entre os membros da rede melhorem, uma vez que promove o espírito de equipe, a responsabilidade mútua e a coordenação.

Marques, Paulillo e Vian (2012) alegam as transações na governança em rede ocorrem por meio de indivíduos engajados em ações recíprocas, preferenciais e de apoio mútuo. Namara, Karyeija e Mubangizi (2015) trazem a ideia de que a governança em rede implica na interação entre diversos atores, e que ela deve ter como base a confiança e como alvo o problema a ser resolvido.

Marcio afirma que a relação entre os membros do canal de distribuição é de suporte e cooperação mútua:

“A Empresa1 entende que sem as pessoas não se consegue fazer os números, então é uma relação muito próxima através de contatos nessa estrutura que está feita para trabalhar em conjunto, e contatos diários entre os vendedores, a distribuição, empresa de representação e empresa produtora, e encontros em feiras e convenções onde compartilhamos resultados e celebramos os êxitos juntos.”

Elias aponta que acredita que o sucesso do negócio está embasado no bom relacionamento entre os participantes da rede:

“Acredito que o negócio está funcionando porque todo mundo busca o mesmo objetivo. Não é que cada um faça uma parte do processo e que a partir de determinado ponto não é mais seu problema, eu vejo que todos estão envolvidos até o final. Todos estão envolvidos para que o produto chegue no ponto de venda e que tenha um bom giro, pois só assim teremos continuidade e crescimento no negócio.”

Thamara afirma que recebe todo o suporte necessário:

“Sim, sempre que necessitamos de apoio em qualquer situação recebemos todo o suporte do distribuidor e da empresa que produz a marca.”

Marques, Paulillo e Vian (2012) apontam que a governança em rede traz um misto de cooperação e competição, e isso permite um melhor desempenho ao que seria obtido separadamente, resultando em uma maior percepção de valor. Pode-se observar que estes aspectos ocorrem no canal de distribuição da marca Bramex no México.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento de calçados vem passando por transformações significativas no seu padrão de concorrência no mercado mundial. O mercado calçadista mexicano é conhecido pela sua forte produção de marcas nacionais, e isso torna o México um país com políticas de importação de calçados extremamente protecionistas. As empresas calçadistas internacionais que buscam exportar para esse país devem buscar conhecimento e analisar cuidadosamente as estratégias de segmentação e distribuição que serão adotadas, pois esses serão fatores determinantes para o seu sucesso.

Traçando um paralelo com a governança, o presente trabalho teve por objetivo principal verificar como a governança corporativa e a governança em rede se manifestam nas estratégias de segmentação e distribuição de uma marca brasileira de calçados femininos no mercado mexicano, na visão dos envolvidos no processo. Para a governança corporativa buscou-se obter uma visão do poder de decisão dos envolvidos. Para a governança em rede buscou-se analisar as relações entre os membros do canal de distribuição em relação ao processo decisório.

O primeiro objetivo específico foi contextualizar o mercado calçadista mexicano. Utilizando-se de índices, relatórios escritos, textos, documentos, foi possível ter um panorama geral do mercado e suas particularidades. Pode-se observar que o mercado de calçados no México é muito importante para a economia do país, ocupando 0,90% do PIB nacional. A nível mundial, o México ocupa a oitava posição de maiores produtores, produzindo uma média anual de 253 milhões de pares, a apresenta um crescimento constante nos últimos anos, em pares produzidos e pares comercializados.

O México possui uma indústria calçadista muito forte, onde oito municípios centralizam 85,4% de toda a produção de calçados do país. A indústria calçadista empregou, em 2009, mais de 112 mil pessoas, o que representa 2,4% do total de empregos gerados por indústrias de manufaturas, e gerou em torno de 17 mil empregos indiretos através de fornecedores de matéria-prima. As empresas produtoras de calçados representaram 1,7% do total das indústrias de manufatura, tendo uma média de 11.536 fábricas no país.

No que se refere a importação de calçados para o México, em 2016 foram importados em torno de 82 milhões de pares, sendo 698 mil destes originários do

Brasil. No ano de 2015, o país apresentou uma queda de 20% nas importações devido as barreiras tarifárias implementadas pelo governo para proteger a indústria local, onde é aplicado um imposto de importação de calçados de 10% a 30%, variando conforme o tipo de produto. Em 2016 houve uma recuperação, com um crescimento de 3% no total de importações.

Em relação as vendas no varejo, o México teve um total de 349 milhões de pares vendidos no ano de 2016, com uma previsão de crescimento de 5,5% até o ano de 2020. Do total de vendas, 38% foram de calçados femininos. Quanto a representatividade dos canais de distribuição de calçados no México, em 2015 52,3% das vendas foram realizadas em lojas físicas especializadas, seguidas por lojas de departamento com 24% das vendas e lojas não especializadas com 13,7%. As lojas virtuais representaram 10% das vendas no mesmo ano, porém cresceram 2% na representatividade do total de vendas desde 2010.

É possível observar que o mercado de calçados no México é extremamente importante para a economia do país, e apresenta crescimento constante com o passar dos anos. Mesmo sendo um grande produtor e impondo barreiras para a importação de calçados, as empresas estrangeiras buscaram estratégias para contornar os impostos e manter suas vendas no país. A sociedade com agentes locais, como distribuidores, ajuda nesse processo e facilita as operações.

O segundo objetivo específico foi mapear as estratégias de segmentação e distribuição adotadas pela marca brasileira de calçado feminino no México, na percepção dos atores envolvidos (produtor, distribuidor e varejista). Para isso utilizou-se de entrevistas com roteiro semiestruturado com os membros do canal de distribuição da marca no México e da observação participante do autor.

A marca brasileira de calçados femininos Bramex, produzida pela Empresa1, está presente em aproximadamente 350 pontos de venda no México através da distribuição da Empresa2, além de trabalhar com grandes redes varejistas do país.

O início das operações da marca ocorreu em 2014, através de exportação direta a um distribuidor local. Esse distribuidor atua com auxílio de uma empresa de representação comercial, e é responsável pela importação e venda dos produtos ao varejo.

Quanto a estratégias de marketing, é possível identificar que a marca utiliza do mesmo *mix* de produtos vendidos no Brasil para atender o mercado mexicano, por acreditar na similaridade do consumidor final. O que difere é o posicionamento

em relação a pontos de venda, estando em lojas com um padrão mais elevado que as do Brasil, o que se dá pelo preço final do produto devido a taxas de importação. É possível classificar o posicionamento da marca no país como um posicionamento por atributo, que é feito através de uma determinada característica marcante do produto, que o diferencia da concorrência, nesse caso sendo o sapato com elementos de moda e conforto.

Essa segmentação pela faixa de preço também ocorre no atendimento a determinados clientes, podendo oferecer produtos específicos pelo poder de compra dos mesmos. A estratégia de penetração de mercado foi feita dessa maneira, atendendo clientes específicos visando um bom posicionamento, sem nenhuma ação massiva.

Em relação ao perfil de consumidor final da marca, a estratégia de segmentação acaba refletindo no resultado. A consumidora que busca a marca no país é de uma classe mais elevada em sua grande maioria, principalmente pelos pontos de venda em que a marca se encontra, mesmo a estratégia de posicionamento não se limitando a esse público em especial.

O canal de distribuição da marca no México é formado pela empresa produtora, a empresa de representação comercial - que faz a ligação entre a empresa produtora e a empresa distribuidora -, o distribuidor - que importa os produtos e revende aos varejistas no México -, e o varejista - que vende o produto ao consumidor final. A empresa produtora da marca possui acesso a todos os níveis do canal de distribuição, e pode contatá-los se necessário.

A extensão do canal de distribuição da marca no México foi definida utilizando fatores de empresa, o que ocorre quando a empresa produtora decide e implementa a gestão de marketing, assumindo investimentos e trabalhando com poucos intermediários para que a distribuição em si aconteça.

O terceiro objetivo específico foi pontuar as interfaces da governança corporativa e da governança em rede nas estratégias de segmentação e distribuição da marca estudada no mercado mexicano. Utilizando-se de entrevistas com roteiro semiestruturado e observação participante, foi possível apontar onde as governanças corporativa e em rede se manifestam nas estratégias identificadas.

A governança corporativa pode ser definida como os mecanismos ou princípios utilizados para governar o processo decisório em uma empresa. Com isso, foi possível utilizar as decisões sobre o *mix* de marketing, englobando preço,

produto e promoção para analisar a segmentação, e a dimensão do *mix* de marketing sobre a distribuição para a análise da mesma.

A decisão sobre produto é de responsabilidade exclusiva da empresa produtora. Os demais envolvidos no canal de distribuição podem opinar, porém a decisão cabe a empresa produtora. No tema de preço, a empresa produtora define o preço de exportação, o distribuidor define o preço de venda ao varejo, e distribuidor e varejista em conjunto definem o preço de aparador, ao consumidor final. As estratégias de promoção são de decisão da empresa produtora e distribuidora em conjunto. As decisões de distribuição cabem a empresa distribuidora, com orientação da empresa produtora.

Pode-se observar que a empresa produtora tem o controle de todos os aspectos do *mix* de marketing, porém não centraliza as decisões na maioria das situações.

A governança em rede pode ser definida como o poder de influência de uma empresa nos demais membros de um canal de distribuição.

Observa-se que empresa produtora tem o poder de sugerir ações a serem tomadas pela empresa distribuidora e empresas varejistas, sendo aberta a discussão e análise para melhores resultados:

O processo de decisão nos processos para a venda da marca no México em sua grande maioria é compartilhado, porém sempre observando algumas diretrizes da empresa produtora.

Por fim, a relação entre os membros do canal de distribuição da marca Bramex no mercado mexicano mantém uma relação de cooperação e suporte mútuo, buscando sempre melhores resultados para todos.

Então, respondendo o questionamento “De que forma a governança corporativa e a governança em rede se manifestam nas estratégias de segmentação e distribuição de uma marca brasileira de calçados femininos no mercado mexicano?”, é possível concluir que ambas as governanças se manifestam fortemente no que diz respeito ao poder de decisão da empresa produtora sobre os envolvidos na cadeia.

A governança corporativa percebe-se no fato de a empresa produtora ter o controle dos aspectos referentes a segmentação e distribuição, mesmo não tendo a propriedade no caso da distribuição. Como detentora da marca, a empresa produtora determina os parâmetros a serem seguidos pelos demais membros do

canal de distribuição, de forma que os aspectos de segmentação e distribuição precisam seguir suas diretrizes para que o processo ocorra. As decisões para chegar ao objetivo esperado, porém, são em sua grande maioria compartilhados, buscando o melhor cenário aos envolvidos.

A governança em rede se observa no fato de a empresa produtora ter o poder de influenciar as decisões e sugerir ações a serem tomadas pelos demais membros do canal de distribuição da marca no México. Nota-se também que todas as empresas envolvidas possuem grande confiança na cadeia em que atuam, e buscam o suporte mútuo para que todos obtenham sucesso.

Um dos maiores desafios para a realização da pesquisa foi o fato de os conceitos de governança serem utilizados de maneira diferente por diversos autores, dificultando a análise final. Desta forma, sugere-se como tema para pesquisas futuras estudos dentro do setor calçadista que englobem tanto governança corporativa quanto governança em rede, além de pesquisas sobre os diversos tipos de governança.

Como limitação para a realização da pesquisa, pode-se citar o fato de a empresa estudada ser uma das únicas empresas brasileiras bem-sucedidas em exportações de calçado para o México, não permitindo assim comparações ou *benchmarking* para uma análise mais profunda.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Relatório setorial indústria de calçados**. Novo Hamburgo, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/H9sWGu>>. Acesso em: 12 set. 2017
- ABICALÇADOS, Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Panorama setorial – México**. Novo Hamburgo, 2018.
- ALMEIDA, Mário de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BASTA, Darci et al. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BELL, Judith. **Projeto de pesquisa**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Divisão de Inteligência Comercial. Como exportar: México. **Coleção Estudos e Documentos de Comércio Exterior**. O Ministério, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/2h6Th8>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- CAMPOS, Sílvia H.; CALANDRO, Maria L. Nova configuração do mercado internacional de calçados e os impactos sobre a indústria calçadista gaúcha. **Ensaio FEE**. Porto Alegre, v. 30, número especial, p. 517-546, out. 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/2Lzezo>>. Acesso em: 15 set. 2017.
- CARLOMAGNO, Márcio C.; ROCHA, Leonardo C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**. Paraná, vol. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/zyMMdw>>. Acesso em: 14 abr. 2018.
- CATEORA, Philip R.; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 15. ed. Porto Alegre: AMGC Editora, 2013.
- COBRA, Marcos. **Ensaio de Marketing Global**. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1995.
- COUROMODA. **O cenário mundial do calçado e as oportunidades para o Brasil**. [S.l.], 2015. Disponível em: <<https://couromoda.com/noticias/ler/o-cenario-mundial-do-calcado-e-as-oportunidades-para-o-brasil/>>. Acesso em: 13 set. 2017.
- COUTINHO, Josefina M. F. et al. **Fundamentos de Marketing**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2011.
- CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAL-SOTO, Fábio. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. In: **Workshop internacionalização de empresas – Desafios e oportunidades para países emergentes**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/tKUcM8>>. Acesso em: 13 set. 2017

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração: Um Guia para Monografias, Dissertações, Pesquisas Internas e Trabalhos em Consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ESTADÍSTICAS a propósito de la Industria del Calzado. **Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)**, [S.l.], 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/XHwGP8>>. Acesso em: 16 set. 2017.

FARINA, Elizabeth; ZYLBERSZTAJN, Decio. **Economics Of Networks And Patterns Of Competition In Food And Agribusiness**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 2003. Working Paper, n. 03/027. Disponível em: <<https://goo.gl/wUgLT9>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

FERREIRA, João S. W. Governança: um novo paradigma de gestão? **Revista Pós - FAUUSP**. São Paulo, n. 9, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/DzX56x>>. Acesso em: 27 out. 2017.

GARRIDO, Ivan Lapuente et al. Estratégias de Internacionalização das Empresas Calçadistas: Análise sob a Perspectiva da Indústria, Capacidades Organizacionais e Instituições. **Revista Alcance**. Eletrônica, v. 20, n. 04, p. 513-532, out/dez. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/yRf0KY>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

GARRIDO, Ivan Lapuente; FILERENO, Silvana. **Internacionalização de empresas**. 1 ed. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOIA, Ricardo M. et al. **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, Arlindo. **O conceito de governança**. Manaus: Anais de Congresso. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/ySsr7N>>. Acesso em: 23 set. 2017.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. **Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<https://web.bndes.net/bib/jspui/handle/1408/2477>>. Acesso em: 12 set. 2017.

HAIR JR., Joseph, et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERNÁNDEZ, Leo Cuenca. Resúmen ejecutivo: El mercado de calzado en México 2016. **ICEX España Exportación e Inversiones**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/mUjf1q>>. Acesso em: 16 set. 2017.

GEMELLI, Catia E.; HIDALGO, Gisele. **Governança de Redes de Cooperação: Identificação e Análise de Tipologia em uma Rede Horizontal de PMEs**. In: ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/dYfvNP>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

HOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance in Global Value Chains**. Institute Of Development Studies: Brighton, 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/tTha7o>>. Acesso em: 31 out. 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

INDUSTRIA del Calzado Mexicano 2016. **Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG)**. [S.l.], 2016. Disponível em: <http://www.ciceg.org/pdf/SectorCalzado_2017.pdf>. Acesso em: 16 set. 2017.

JEANNET, Jean-Pierre; HENESSEY, H. David. **Global Marketing Strategies**. 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1995.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Ari. A Importância do Marketing Internacional. **Administradores – O Portal da Administração**, [S.l.], 12 set. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-marketing-internacional/25155>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

MARQUES, Dalton S. P.; PAULILLO, Luiz F. de O.; VIAN, Carlos E. de F. Ethanol trading groups and network governance. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 825-840, dez. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/VxAARW>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

MARQUES, Maria da Conceição C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 11, n. 2, abr/jun 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/LNbryR>>. Acesso em: 25 out. 2017.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing**: a managerial approach. Homewood: Richard D. Irwin, 1960. Disponível em: <<https://goo.gl/WZxR8n>>. Acesso em: 25 set. 2017.

MANUAL para elaboração de trabalhos acadêmicos (Artigo de periódico, dissertação, projeto, relatório técnico e/ou científico, trabalho de conclusão de curso, dissertação e tese). São Leopoldo, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/cLBQek>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MELO, M. A. Ingovernabilidade: desagregando o argumento. In: VALLADARES, L.; COELHO, M. et al. **Governabilidade e pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

NAMARA, Rose B.; KARYEIJIA, Gerald K.; MUBANGIZI, Betty C. Network governance and capacity of local governments to deliver LED in Uganda. **Commonwealth Journal of Local Governance**. 18, 82-107, dez. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/8JMd44>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Cambridge, v. 3, n. 4, p. 305-60, 1976. Disponível em: <<https://goo.gl/P7cE46>>. Acesso em: 26 out. 2017.

NETO, Alfredo J. M.; ALMEIDA, Fernando C. A internacionalização da indústria calçadista francana. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 90-109, nov/dez 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/eAou3V>>. Acesso em: 12 set. 2017.

NETTO, Alvim A. de O. **Metodologia de pesquisa científica**: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos. 3. ed. Florianópolis: Visual Books, 2008.

NEVES, Marcelo F. et al. **Canais de distribuição no agronegócio**: conceitos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

PALACIOS, Tomás M. B.; SOUZA, José Manuel M. de. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

PALUDO, Michael R. **Governança corporativa**: Uma alternativa para o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro. 2004. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Finanças Empresariais) – Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/qCF4kD>>. Acesso em: 26 out. 2017

PEREIRA, Alexandre. **Negociando Além-mar**: negociação e planejamento estratégico internacional. 1. ed. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 4° ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

PIPKIN, Alex. **A Empresa a Caminho da Internacionalização**. 1. ed. Porto Alegre: Sinal Cultura, 2000.

PIPKIN, Alex. **Marketing estratégico**: distribuição, logística e os canais de distribuição. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v.18, n. 2, 2007. Disponível em: <<https://goo.gl/eR69SQ>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

RABELO, Flavio; SILVEIRA, José Maria da. **Estrutura de governança e governança corporativa**: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. Campinas: UNICAMP, 1999. Disponível em: <<https://goo.gl/cTPv9Z>>. Acesso em: 23 set. 2017.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

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

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: Guia para Estágios, Trabalho de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, Franklyn R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

ROSA, Sergio E. S.; CORRÊA, Abidack R. **A indústria calçadista no Brasil**. Informe Setorial, BNDS, jul. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/gw2aMS>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SCHERER, Flávia; GOMES, Clandia M. Internacionalização de empresas: perspectivas estratégicas no setor coureiro-calçadista. **Revista de Gestão USP**, São

Paulo, v. 17, n. 1, p. 27-44, jan/mar 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/5hc3kE>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SCOTT, Allen J. **The changing global geography of low-technology, labor-intensive industry**: clothing, footwear and furniture. *World Development*, v. 34, n. 9, p. 17-36, set. 2006. Disponível em: <<https://goo.gl/ETSCjv>>. Acesso em: 14 set. 2017.

SHIERHOLT, Cristiane; BASSAN, Dilani. Estratégias de internacionalização: estudo de caso em uma empresa de calçados no município de Rolante/RS. **Revista Universo Acadêmico FACCAT**, Taquara, v. 8, n. 1, p. 105-122, jan/dez 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/gGyFFq>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da, et al. **Metodologia de Pesquisa em Administração**: Uma Abordagem Prática. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/Z86ePL>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELLOS, Eduardo et al. **Internacionalização, estratégia e estrutura**: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem Oderbrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas, 2008.

VIANA, Fernando L. **A indústria de calçados do Nordeste**: características, desafios e oportunidades. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Agri-system management: recent developments and applicability of the concept. In: ZIGGERS, G. W.; TRIENKENS, J.; ZUURBIER, P. J. P. **Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and the food industry**. The Netherlands: Wageningen Academic Publishers, 1998.

ZINGANO, Eduardo; OLIVEIRA, Júlio Cesar de. **Caracterização do complexo calçadista brasileiro e as causas da queda de seu desempenho na última década**. [S.l.], 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/mEcTMw>>. Acesso em: 13 set. 2017.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE PESQUISA

Questão de Pesquisa		
Objetivo	Questão	Pergunta
Objetivo Específico 2	Modo de entrada / Marketing	
	Q1 Qual o modo de entrada da marca no país?	Como a marca iniciou suas operações no México?
	Q2 A marca adapta suas estratégias para o mercado mexicano?	A marca tem estratégias diferentes das utilizadas no Brasil para atender o mercado mexicano?
	Segmentação de mercado	
	Q3 Qual estratégia de cobertura de mercado adotada pela marca?	A marca busca atender o mercado mexicano em massa ou atender cada cliente como se fosse único? Algum cliente possui um atendimento diferenciado?
	Q4 Qual o critério para a definição da base de segmentação da marca?	Os clientes no México estão agrupados de acordo com alguma característica?
	Q5 Qual o perfil do segmento selecionado pela marca?	
	Q6 Qual o tipo de posicionamento utilizado pela marca?	Como a marca está posicionada no mercado mexicano?
	Distribuição	
	Q7 A empresa tem propriedade dos seus canais de distribuição ou trabalha com outras organizações?	Como a marca é distribuída no México? Quem são os envolvidos no processo?
Q8 Qual a configuração do canal de distribuição da marca?		
Q9 A marca trabalha com distribuidores varejistas ou distribuidores atacadistas?		
Objetivo Específico 3	Governança corporativa	
	Q1 Em relação ao mix de marketing, quem toma as decisões?	Quem toma as decisões sobre produto, preço, promoção e distribuição?
	Q2 O poder de decisão é centralizado na empresa proprietária da marca?	A empresa proprietária da marca centraliza as decisões?
	Governança em rede	
	Q3 A empresa proprietária da marca tem o poder de sugerir ações a serem tomadas pelos membros do canal de distribuição?	A empresa proprietária da marca pode opinar nas ações dos membros do canal de distribuição (distribuidor e varejista)?
	Q4 Qual o tipo de governança em rede adotado pela marca?	O processo de decisão é compartilhado entre os membros do canal de distribuição?
	Q5 Os membros do canal de distribuição podem participar de processos decisórios e sugerir ações coletivas?	
Q6 Existe cooperação e suporte mútuo entre a empresa e os membros do canal de distribuição?	A relação entre os membros do canal de distribuição é de cooperação e suporte mútuo?	