

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

EDUARDO LEAL TEIXEIRA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA VIA PROCESSOS DE PROSPECÇÃO,  
MANUTENÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE MERCADO EXTERNO

PORTO ALEGRE

2010

EDUARDO LEAL TEIXEIRA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA VIA PROCESSOS DE PROSPECÇÃO,  
MANUTENÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE MERCADO EXTERNO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para aprovação no MBA  
em Negócios Internacionais da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof<sup>ª</sup> Ms. Rosana Roth

PORTO ALEGRE

2010

*A minha filha Gabriela, por ter me mostrado o significado do amor incondicional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Professora Ms. Rosana Roth, pela paciência e perspicácia na orientação  
desta pesquisa.

## RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar como o mercado de sementes de hortaliças do Paraguai está posicionado e sugerir um modelo, com base em processos de prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo; para a empresa Isla Sementes; que seja replicável para os demais mercados que a empresa desejar inserir-se futuramente. Para atingir este objetivo foi desenvolvido um estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo exploratório. Primeiramente buscou-se analisar o mercado de sementes de hortaliças do Paraguai. Para compreender esse contexto esta pesquisa contou com etapas de coleta de dados qualitativa; através de dados primários e secundários; aplicação de questionário, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação. Após a coleta dos dados foi feita uma análise de conteúdo tendo como base o referencial teórico que foi utilizado na pesquisa. Logo após buscou-se apresentar a empresa Isla Sementes e sua trajetória no mercado brasileiro de sementes de hortaliças. Para finalizar, a presente pesquisa propôs procedimentos para prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo para a empresa Isla Sementes tendo como base as técnicas de coleta e análise dos dados e o referencial teórico que foi abordado neste trabalho.

Palavras-Chave: Internacionalização. Processos de exportação. Sementes de hortaliças. Agronegócio. Paraguai.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Modelo Steiner de planejamento estratégico.....                    | 21 |
| Figura 2: Plano mestre de planejamento estratégico.....                      | 22 |
| Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....                | 24 |
| Figura 4: Estratégias genéricas.....                                         | 27 |
| Figura 5: O processo de planejamento estratégico de unidades de negócio..... | 28 |
| Figura 6: Matriz de oportunidades e ameaças.....                             | 30 |
| Figura 7: As tarefas do marketing internacional.....                         | 38 |
| Figura 8: Decisões importantes no marketing internacional.....               | 38 |
| Figura 9: Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional.....          | 39 |
| Figura 10: Prós e contras do marketing global.....                           | 40 |
| Figura 11: Conceito de canal total para o marketing internacional.....       | 45 |
| Figura 12: Unidades Isla no Brasil.....                                      | 51 |
| Figura 13: Processos da internacionalização.....                             | 57 |
| Figura 14: Formas de ingressar no mercado internacional.....                 | 71 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Comércio bilateral Brasil-Paraguai .....                         | 53 |
| Gráfico 2: Comércio bilateral do agronegócio Brasil-Paraguai .....          | 54 |
| Gráfico 3: Exportações brasileiras para o Paraguai .....                    | 54 |
| Gráfico 4: Estimativa de produção de tomate no Paraguai no ano de 2010..... | 56 |

## LISTA DE TABELAS

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Caracterização do Paraguai ..... | 52 |
|--------------------------------------------|----|

## SUMÁRIO

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                           | <b>11</b> |
| 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....                                      | 12        |
| 1.2 OBJETIVOS.....                                                  | 13        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>                            | <b>14</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                             | 14        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                  | <b>16</b> |
| 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO .....                                       | 16        |
| <b>2.1.1 Conceito de Internacionalização.....</b>                   | <b>16</b> |
| <b>2.1.2 Modelos de Internacionalização .....</b>                   | <b>17</b> |
| 2.1.2.1 Modelo de Uppsala .....                                     | 17        |
| 2.1.2.2 Teoria da Internalização .....                              | 18        |
| 2.1.2.3 Paradigma Eclético de Produção .....                        | 19        |
| <b>2.1.3 Dificuldades da Internacionalização .....</b>              | <b>19</b> |
| <b>2.1.4 Vantagens da internacionalização .....</b>                 | <b>20</b> |
| 2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....                                     | 21        |
| <b>2.2.1 Conceito de Planejamento Estratégico .....</b>             | <b>21</b> |
| <b>2.2.2 Cinco Forças de Porter .....</b>                           | <b>23</b> |
| 2.2.2.1 Ameaça de Novos Entrantes .....                             | 24        |
| 2.2.2.2 Rivalidade entre as Empresas Existentes .....               | 24        |
| 2.2.2.3 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos .....            | 25        |
| 2.2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores .....                   | 25        |
| 2.2.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores .....                  | 25        |
| <b>2.2.3 Estratégias Genéricas .....</b>                            | <b>25</b> |
| <b>2.2.4 Concorrência em Indústrias Globais .....</b>               | <b>27</b> |
| <b>2.2.5 Planejamento Estratégico de Unidades de Negócio .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>2.2.6 Análise SWOT .....</b>                                     | <b>29</b> |
| 2.2.6.1 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças) ..... | 29        |
| 2.2.6.2 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) .....      | 29        |
| 2.3 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL.....                        | 30        |
| <b>2.3.1 Microambiente de Marketing Internacional .....</b>         | <b>30</b> |

|                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.1.1 O Comportamento do Consumidor.....                          | 31        |
| 2.3.1.2 Canais de Distribuição.....                                 | 31        |
| 2.3.1.3 Concorrentes .....                                          | 32        |
| 2.3.1.4 Fornecedores .....                                          | 33        |
| <b>2.3.2 Macroambiente de Marketing Internacional .....</b>         | <b>33</b> |
| 2.3.2.1 Ambiente Demográfico .....                                  | 33        |
| 2.3.2.2 Ambiente Econômico .....                                    | 34        |
| 2.3.2.3 Ambiente Sociocultural .....                                | 34        |
| 2.3.2.4 Ambiente Natural.....                                       | 35        |
| 2.3.2.5 Ambiente Tecnológico .....                                  | 35        |
| 2.3.2.6 Ambiente Político-legal.....                                | 36        |
| 2.3.2.7 Ambiente Normativo .....                                    | 36        |
| <b>2.3.3 Decisões Marketing Internacional.....</b>                  | <b>37</b> |
| <b>2.3.4 Decisões sobre em Quais Mercados Ingressar.....</b>        | <b>38</b> |
| <b>2.3.5 Decisões sobre a Maneira de Ingressar no Mercado .....</b> | <b>39</b> |
| <b>2.3.6 Decisão sobre o Programa de Marketing .....</b>            | <b>39</b> |
| <b>2.3.7 Produto .....</b>                                          | <b>40</b> |
| 2.3.7.1 Decisões de Composto de Produto .....                       | 41        |
| 2.3.7.2 Decisões de Definição de Marca .....                        | 41        |
| 2.3.7.3 Decisões de Embalagem.....                                  | 41        |
| 2.3.7.4 Decisões de Rotulagem .....                                 | 42        |
| <b>2.3.8 Preço.....</b>                                             | <b>42</b> |
| <b>2.3.9 Promoção.....</b>                                          | <b>43</b> |
| <b>2.3.10 Distribuição.....</b>                                     | <b>44</b> |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                          | <b>46</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....                                  | 46        |
| 3.2 DEFINIÇÃO UNIDADE-CASO .....                                    | 47        |
| 3.3 TÉCNICA COLETA DE DADOS .....                                   | 47        |
| 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....                               | 49        |
| 3.5 LIMITAÇÃO MÉTODO.....                                           | 49        |
| 3.6 LIMITAÇÃO ESTUDO .....                                          | 50        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                | <b>51</b> |
| 4.1 A EMPRESA ISLA SEMENTES.....                                    | 51        |
| 4.2 O MERCADO PARAGUAIO .....                                       | 52        |

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.2.1 Caracterização do Paraguai .....</b>                                                                                        | <b>52</b> |
| <b>4.2.2 O Comércio Bilateral Brasil-Paraguai .....</b>                                                                              | <b>52</b> |
| <b>4.2.3 O Intercâmbio Comercial do Agronegócio .....</b>                                                                            | <b>53</b> |
| <b>4.2.4 O Mercado Paraguaio de Sementes de Hortaliças .....</b>                                                                     | <b>55</b> |
| <b>4.3 PROCESSOS DE PROSPECÇÃO, MANUTENÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE<br/>MERCADO EXTERNO PARA O SEGMENTO DE SEMENTES DE HORTALIÇAS .....</b> | <b>56</b> |
| <b>4.3.1 Determinando o Mercado Alvo .....</b>                                                                                       | <b>57</b> |
| <b>4.3.2. Buscando Informações sobre o Mercado Alvo .....</b>                                                                        | <b>58</b> |
| <b>4.3.3 Organizando a Saída a Campo .....</b>                                                                                       | <b>65</b> |
| <b>4.3.4 Analisando o Material e Escolhendo os Parceiros .....</b>                                                                   | <b>68</b> |
| <b>4.3.5 Iniciando o Trabalho de Envio de Amostras .....</b>                                                                         | <b>69</b> |
| <b>4.3.6 Definindo os Produtos a Serem Trabalhados .....</b>                                                                         | <b>70</b> |
| <b>4.3.7 Planejando a Estratégia de Entrada .....</b>                                                                                | <b>71</b> |
| <b>4.3.8 Iniciando o Trabalho de Venda .....</b>                                                                                     | <b>72</b> |
| <b>4.3.9 Acompanhando o Pós Venda .....</b>                                                                                          | <b>73</b> |
| <b>4.3.10 Redefinindo Estratégias .....</b>                                                                                          | <b>73</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                                  | <b>74</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                                             | <b>77</b> |
| <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>                                                                                               | <b>80</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio exterior brasileiro tem passado por transformações significativas nos últimos anos. O Brasil deixa a condição de espectador para tornar-se protagonista, num curto período de tempo, fornecendo produtos e serviços de qualidade para o mercado internacional. Esta mudança não ocorreu por acaso, foi fruto de muito trabalho e persistência de vários setores da economia. De qualquer maneira não pode-se deixar de observar algumas variáveis macroeconômicas mundiais que ajudaram o Brasil a atingir este patamar de crescimento e também citar as riquezas naturais abundantes que o país dispõe como elementos fundamentais na conquista deste novo espaço no cenário econômico e político mundial. De acordo com Peixoto (2010), no primeiro semestre de 2010 a participação das empresas brasileiras com internacionalização, no mercado externo, chegou a US\$ 12 bilhões, recorde absoluto desde 1968 quando o Banco Central começou a fazer o levantamento.

Não há dúvidas que o Brasil cresceu no âmbito mundial e tornou-se um país mais respeitado no cenário internacional mas também não podemos esquecer que em matéria de comércio exterior tudo muda muito rápido e se não nos prepararmos adequadamente pros desafios que virão no futuro podemos ser tragados pela dinâmica do mercado. Comércio exterior se faz com estudo, planejamento de médio e longo prazo, visão empreendedora e principalmente mentalidade exportadora. A empresa precisa querer fazer e não fazer por achar que poderá desfazer-se de estoques que não consegue vender no mercado interno ou aproveitar uma momentânea facilidade cambial. Na avaliação do professor de Comércio Internacional da Fundação Instituto de Administração (FIA), José Roberto Araújo Cunha, “a internacionalização das empresas, além de ser uma questão de sobrevivência também traz benefícios para a economia interna” (PEIXOTO, 2010).

Simplesmente exportar não significa que a empresa é internacionalizada. O processo de internacionalização é feito de etapas, que devem ser cumpridas, sob pena de perder-se um trabalho de anos. Pensando em formatar um sistema de gerenciamento de internacionalização na empresa Isla Sementes esse presente estudo tem por objetivo criar procedimentos para prospecção e manutenção de mercado externo, utilizando o Paraguai como mercado-base, que ajude a empresa a organizar a sua linha de trabalho internacional e conquistar resultados mais expressivos no mercado internacional.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil encontra-se em situação privilegiada dentro do segmento do agronegócio no cenário mundial, é um *player* consolidado no setor. Para que se tenha idéia do que o agronegócio representa na pauta de exportação brasileira em 2009 as exportações do segmento atingiram 42% de todas as vendas externas brasileiras, somando consideráveis US\$ 65,8 bilhões (AGRONEGÓCIO..., 2010).

Inserido no segmento do agronegócio está o segmento de sementes de hortaliças. O Brasil está entre os cinco maiores mercados do mundo em produção e comercialização de sementes de hortaliças com um mercado estimado em US\$ 200 milhões e 700.000 hectares de área cultivada. Estima-se que o mercado mundial de sementes de hortaliças está em torno de US\$ 3,5 bilhões (AGRONEGÓCIO..., 2010). Esta destacada posição na América Latina e no mundo permitiu que o país começasse a vislumbrar a possibilidade de exportar seus produtos para outros países no mundo.

Pelas observações feitas pelo autor, na América do Sul existe produção de sementes de hortaliças somente no Brasil, Argentina e Chile. Os outros nove países que compõem a região são predominantemente importadores. Na América Central e no Caribe não existe produção significativa de sementes de hortaliças o que obriga estes países a importarem, principalmente dos EUA e Europa, as sementes que são a matéria prima para a produção de alimentos e subsistência local. Tratando-se de países tradicionalmente agrícolas o segmento torna-se ainda mais importante para a economia do continente.

Outra região com grande potencial de consumo é o continente africano. Este cresce significativamente e consome na mesma proporção. A agricultura sustentável é uma das grandes alternativas para acabar com a fome na região e existem alguns programas de agricultura sustentável, com distribuição de sementes para a população, que é apoiada pela ONU (FAO).

Tendo como base estas informações percebe-se com bastante clareza que estamos diante de uma oportunidade singular de mercado internacional para as empresas brasileiras produtoras de sementes de hortaliças.

A empresa Isla Sementes é uma empresa familiar de médio porte que atua no segmento do agronegócio do Brasil a 55 anos e desde então vem consolidando-se como uma

das mais tradicionais produtoras e distribuidoras de sementes de hortaliças, flores e temperos do país.

No ano de 2007 decidiu-se iniciar um processo de internacionalização, inicialmente através da exportação de seus produtos pois; intuitivamente; vislumbrou-se a possibilidade de produzir e vender sementes para o mercado externo.

Contratou-se um especialista em comércio exterior para iniciar esse trabalho e após alguns meses de estudos e análises de diversos mercados definiu-se que os mercados a serem prospectados seriam a América do Sul, América Central, Caribe e África.

Como a empresa não tinha praticamente nenhuma experiência em exportação e não adotava nenhuma metodologia de prospecção de mercado externo foi necessário diagnosticar, planejar e depois executar o planejamento, ou seja, iniciar o trabalho de prospecção de mercado praticamente do marco zero.

Após três anos de trabalho em campo foi possível reunir informações suficiente para analisar grande parte destes mercados que foram citados de forma mais estruturada mas ainda existe uma carência de uma metodologia adequada para tratar melhor estes dados que são coletados e propor ações estratégicas a partir deste tratamento.

Dado o problema em questão surgiu a necessidade de sugerir a criação de procedimentos para prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo, utilizando o Paraguai como mercado-base, que tenha como objetivo servir de modelo para os outros países que a empresa desejar inserir-se dentro dos mercados pré-selecionados.

Dado o contexto, quais as principais características do mercado paraguaio de sementes de hortaliças que devem ser consideradas, tendo em vista a proposição de procedimentos para prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo para a empresa Isla Sementes?

## 1.2 OBJETIVOS

Abaixo enumera-se o objetivo geral da proposta desta pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as principais características do mercado paraguaio de sementes de hortaliças, tendo em vista a criação de procedimentos para prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo para a empresa Isla Sementes, e que sirva de modelo para outros mercados que a empresa desejar inserir-se no futuro.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar a empresa Isla Sementes;
- Analisar o mercado paraguaio de sementes de hortaliças;
- Propor procedimentos para prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo para a empresa Isla Sementes, que sirva como modelo de réplica para outros mercados que a empresa desejar inserir-se.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Quanto a importância deste estudo, pode-se dizer que o segmento de agronegócio, mais especificamente o segmento de sementes de hortaliças no Brasil, carece de estudos e pesquisas mais aprofundadas na área de internacionalização de empresas. Percebe-se que existe uma quantidade cada vez maior de empresas de pequeno, médio e grande porte, com alto potencial para internacionalizar-se, mas por falta de oportunidades ou de informação acabam não tomando conhecimento deste mercado.

Para formatar esta pesquisa deu-se a necessidade de escolher um mercado-teste, que é o conceito de país que servirá de modelo para aplicação desta pesquisa, e que é um mercado de características muito parecidas com os outros países que fazem parte do plano de internacionalização da empresa. O mercado-teste escolhido para desenvolver esta pesquisa foi o Paraguai. Este é um mercado oficial estimado de US\$ 600 mil por ano e com potencial para chegar a US\$ 1,5 milhão a US\$ 2 milhões por ano a médio prazo (AGROFIELD, 2010).

Quanto a oportunidade, o mercado-teste é um mercado basicamente importador de sementes, já que não possui produção própria. No país existe uma boa receptividade em relação a um novo *player* no mercado já que os atuais não atendem adequadamente a demanda no que diz respeito a produtos de maior tecnologia. O segmento de sementes de hortaliças é dominado, ainda, por sementes rústicas o que favorece o material que a Isla Sementes produz mas existe uma tendência de mudança a médio prazo por material híbrido, que significa um produto com tecnologia mais avançada.

Quanto a viabilidade, o pesquisador visita este mercado com regularidade e tem bom relacionamento com o distribuidor e com as entidades governamentais, o que facilita a coleta de informações. Existe uma proximidade cultural e geográfica com o mercado, o que pode favorecer a entrada no país. O clima e o solo são semelhantes as condições brasileiras, não existem restrições fitossanitárias relevantes para os novos entrantes e a legislação é transparente e, para complementar, o investimento para desenvolver o trabalho não é alto.

Finalizando, com esta pesquisa espera-se desenvolver procedimentos para prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo, tendo como base o mercado do Paraguai, que possam ser replicados para os outros mercados que a empresa desejar inserir-se futuramente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O desenvolvimento do referencial teórico dividiu-se em três etapas. Primeiramente aborda-se Internacionalização que é o tema principal desta pesquisa. Dentro deste tema aborda-se o conceito de Internacionalização, as três principais teorias de Internacionalização: Modelo de Uppsala, Teoria dos Custos de Transação e Paradigma Eclético da Produção e para completar as Dificuldades e Vantagens da Internacionalização.

Na segunda etapa aborda-se a Estratégia Competitiva e seu conceito, as Cinco Forças de Porter, as Estratégias Genéricas, a Concorrência em Indústrias Globais, o Planejamento Estratégico em Unidades de Negócio e por fim a Análise SWOT.

Finalizando, na terceira etapa, aborda-se o Ambiente de Marketing Internacional, seu Micro e Macro Ambiente, as Decisões de Marketing Internacional, as Decisões Sobre em Quais Mercados Ingressar, as Decisões Sobre a Maneira de Ingressar nos Mercados, a Decisão Sobre o Programa de Marketing e para concluir o Mix de Marketing Internacional.

### **2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO**

Abaixo apresenta-se os conceitos, dificuldade e vantagens da internacionalização, sob a perspectiva de suas principais escolas.

#### **2.1.1 Conceito de Internacionalização**

Nos últimos tempos a internacionalização de empresas vem ganhando destaque na mídia e nos estudos acadêmicos. Grandes empresas brasileiras têm se consolidado como multinacionais emergentes e grandes empresas estrangeiras tem entrado no Brasil em busca dos consumidores que atualmente faltam na Europa e nos EUA. O aumento significativo da concorrência no mercado interno tem feito as empresas nacionais repensarem suas estratégias de mercado. As distâncias geográficas e culturais estão menores e internacionalizar-se está se

tornando questão de sobrevivência para algumas empresas de segmentos específicos nos dias atuais.

A internacionalização é o processo de envolvimento crescente das empresas em operações internacionais que envolvem baixo custo, risco e comprometimento, à medida que a empresa adquire experiência, aumenta seu nível de comprometimento, risco e custo (YOUNG, 2001). Devido as essas mudanças bruscas causadas pela globalização (YOUNG, 2001) enfatiza que as empresas necessitam de alta flexibilidade para operar com uma gama de métodos em operações internacionais.

A internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo, que compreende desde a exportação de produtos e serviços até a sua produção direta no mercado externo, passando por fases intermediárias de crescente comprometimento com esse mercado. Incluem-se, ainda, várias modalidades de integração com a economia internacional, como parcerias, acordos de cooperação e transferência de tecnologia (SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO, 2007).

### **2.1.2 Modelos de Internacionalização**

Abaixo apresenta-se os três principais modelos de internacionalização que tem como objetivo iniciar o referencial teórico desta pesquisa.

#### **2.1.2.1 Modelo de Uppsala**

Esta linha de pensamento, além de abranger a Teoria Econômica, abrange também a Teoria Comportamental. A teoria parte do pressuposto que a internacionalização da empresa é a consequência de seu crescimento. Isso ocorre quando o mercado doméstico está saturado e ocasiona uma redução no número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da empresa (HEMAIS; HILAL, 2002). De acordo com essa teoria uma empresa internacionalizada “é uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências” (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 16).

A Escola Nórdica de Uppsala também refere-se a distância psicológica ou cultural. A distância cultural pode ser entendida como um conjunto de fatores que dificultam o fluxo das informações entre a firma e o mercado (JOHANSON; WIEDERSCHEIM-PAUL, 1975). A distância psicológica contribui para acelerar ou retardar o processo de internacionalização das empresas, bem como determinar o modo de internacionalização e a performance das mesmas no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

#### 2.1.2.2 Teoria da Internalização

De acordo com esta abordagem as falhas de mercado seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto em um mercado estrangeiro, ou seja, a internalizar suas atividades no mercado externo ao invés de licenciar a sua entrada. Desta forma a exportação é o ponto de partida para o investimento direto no exterior (BARRETO, 2002).

A Teoria da Internalização parte do princípio que a empresa, como estrutura organizacional, nasce para integrar aquelas transações que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou mais dispendiosa que se fosse executado pela própria empresa. Neste caso podemos citar conhecimentos, tecnologia, capacidade gestora e de marketing como vantagens competitivas dentro dessa teoria.

Para essa teoria, que nasceu com a pretensão de se converter em uma teoria geral do investimento estrangeiro, não há aspecto da internacionalização que não possa ser avaliado na perspectiva dos custos de localização e/ou dos custos de transação. Como exemplo, a existência das multinacionais se explica por meio dessa teoria, pois se tornou mais lucrativo desenvolver certas transações dentro da empresa (entre as suas filiais localizadas em cada país) que entre empresas diferentes (BARRETO, 2002).

### 2.1.2.3 Paradigma Eclético de Produção

De acordo com Barreto (2002), este paradigma procura explicar aspectos relacionados à produção, mais especificamente em relação à amplitude, à forma e ao padrão, baseado em três grupos de vantagens, que são:

- vantagens específicas da propriedade, que podem ser de natureza estrutural e/ou transacional. As de natureza estrutural estão relacionadas à propriedade ou ao acesso privilegiado a algum ativo; e as de natureza transacional estão relacionadas à capacidade de tirar proveito das imperfeições de mercado ou de administrar um conjunto de ativos localizados em outros países;
- vantagens da internalização, que se relacionam com a vontade ou desejo de uma empresa de transferir seus ativos em vez de utilizar-se do mercado internacional;
- vantagens locacionais, que estão relacionadas à atratividade da produção no exterior. Essas vantagens também podem ser estruturais ou transacionais, sendo que as estruturais relacionam-se com a intervenção do governo, o que pode afetar custos e receitas; e as transacionais relacionam-se com as oportunidades que surgem com a gestão coordenada dos ativos instalados em diferentes países.

### 2.1.3 Dificuldades da Internacionalização

O processo de inserção ao mercado internacional caracteriza-se por um contínuo e lento envolvimento com o mercado externo, de uma maneira geral, mas não obrigatória, este processo de inserção segue os seguintes passos:

- empresa atua no mercado local;
- empresa exporta via agente no Brasil ou no exterior (exportação indireta);
- empresa exporta diretamente sem intermediários (exportação direta);
- empresa cria um escritório de vendas, marketing, assistência técnica e pós venda no exterior;
- empresa licencia marca no exterior;

- empresa faz uma *joint venture*;
- empresa inicia a produção de seus produtos no exterior.

Conforme Johanson e Vahlne (1977) a falta de conhecimento devido às diferenças existentes entre os países é um dos principais obstáculos para a tomada de decisão no desenvolvimento de operações internacionais. Dentre estas diferenças Minervini (2001) cita aspectos culturais como tempo, espaço, protocolo, etiqueta, idade, sexo, religião, superstições, história, educação, política, etc.

Arruda, Goulart e Brasil (1996) cita que a internacionalização costuma ser um caminho sem volta, bem como a busca por uma diversificação maior dos mercados, e a inter-relação entre as aprendizagens oriundas das operações internacionais e o comprometimento de recursos com estas relações é resultado do próprio crescimento da empresa nestes mercados.

#### **2.1.4 Vantagens da internacionalização**

Segundo Minervini (1997, p. 5) “são várias as motivações que empurram milhares de empresas para o mercado internacional”:

- ✓ necessidade de operar em um mercado de volumes (economia de escala);
- ✓ dificuldades de venda no mercado interno;
- ✓ trabalhar melhor a sazonalidade dos mercados;
- ✓ preços mais rentáveis;
- ✓ melhor programação da produção;
- ✓ prolongamento do ciclo de vida do produto;
- ✓ diversificação de riscos;
- ✓ melhorar a imagem com o mercado;
- ✓ estratégia de desenvolvimento do produto (MINERVINI, 1997, p. 5).

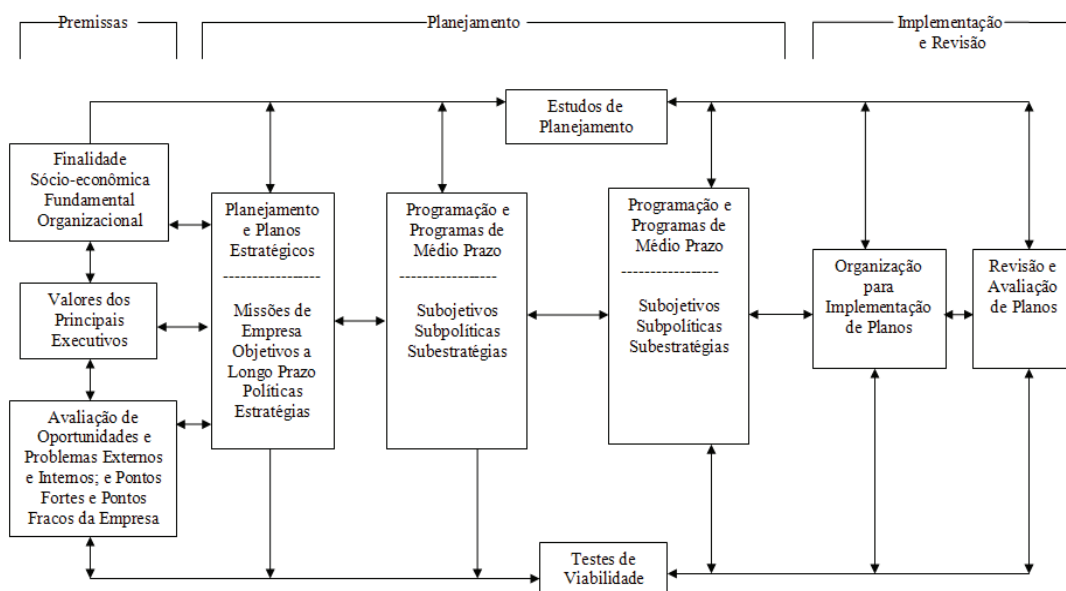
Analisando as motivações estabelecidas por Minervini (1997) pode-se concluir que a decisão da empresa em internacionaliza-se vai além de exportar, é uma forma de repensar o negócio e redefinir os parâmetros estratégicos da organização.

## 2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Não é possível pensar em internacionalização sem pensar em estratégia competitiva, são temas convergentes. Um processo de internacionalização inicia por um planejamento estratégico adequado. Este capítulo tem por finalidade discutir algumas teorias de planejamento estratégico representado por alguns de seus grandes autores.

### 2.2.1 Conceito de Planejamento Estratégico

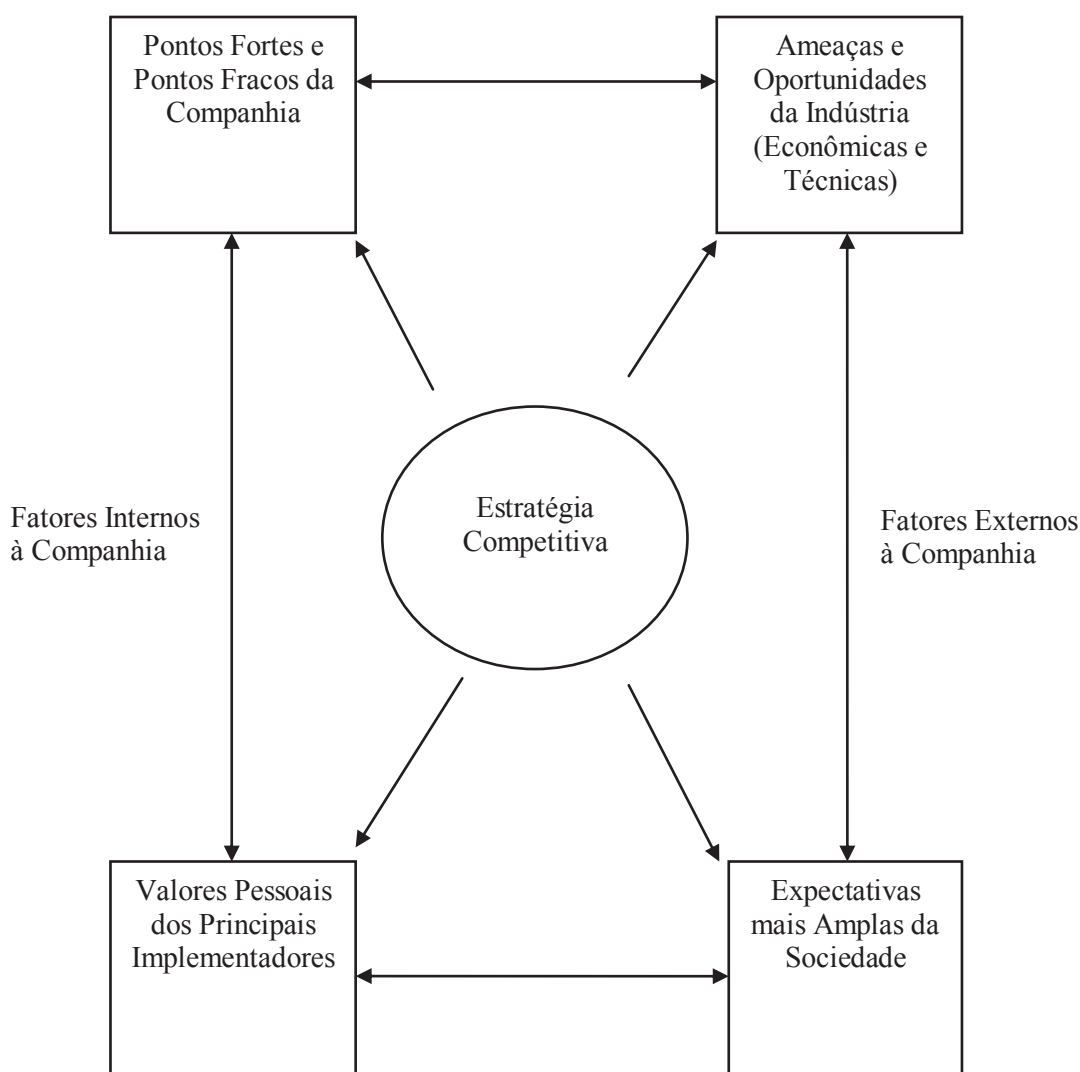
De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 45) existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico. O diagrama abaixo mostra um bom exemplo extraído do livro *Top Management Planning* de George Steiner (1969 apud MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL) onde ele descreve as premissas, planejamento e implementação/revisão de um planejamento estratégico.



**Figura 1: Modelo Steiner de planejamento estratégico**

Fonte: Steiner (1969 apud MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 46).

De acordo com Steiner (1969, p. 77 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 47): “todas as estratégias precisam ser divididas em sub-estratégias para o sucesso da implementação”. Desta forma a operacionalização de estratégias dá origem a um conjunto de hierarquias, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo estão os planos estratégicos e abrangentes à longo prazo (em média, cinco anos), seguidos pelos planos a médio prazo e depois os planos a curto prazo (em média, para o ano seguinte). Paralelamente a isso existe uma hierarquia de objetivos, uma de orçamentos e uma de sub-estratégias (corporativas, de negócios e funcionais) e uma hierarquia de programas de ação. Para finalizar todo o conjunto é reunido em um sistema de planos operacionais, ou plano mestre, como mostra a Figura 2.



**Figura 2: Plano mestre de planejamento estratégico**  
 Fonte: Porter (2004, p. xxvii)

A estratégia pode ser definida como a busca de uma posição lucrativa e sustentável na indústria contra as forças que determinam a concorrência (PORTER, 2004).

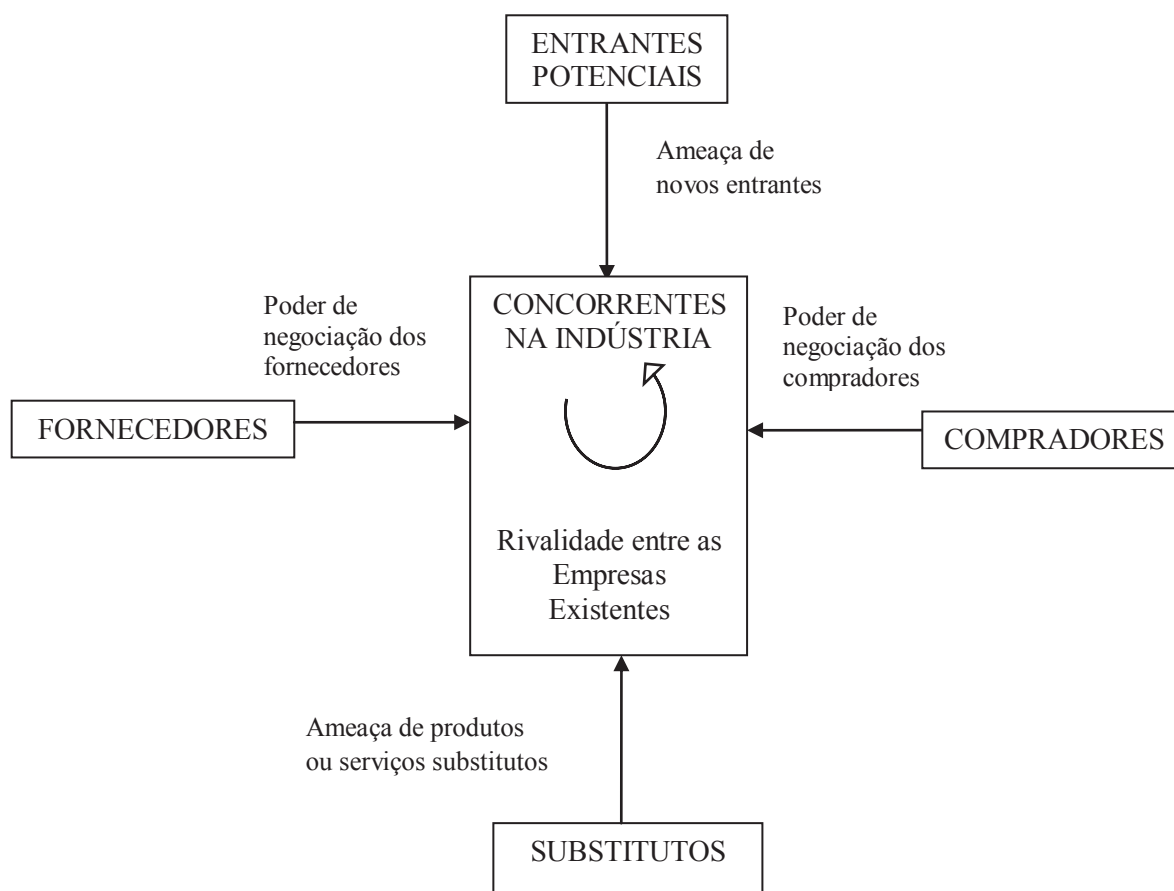
### **2.2.2 Cinco Forças de Porter**

Segundo Porter (2004) o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas.

De acordo com Porter (2004) a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação da marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar com pleno êxito.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 2004, p. 3).

O grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na Figura 3. “O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido” (PORTER, 2004, p. 3).



**Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria**  
 Fonte: Porter (2004, p. 4)

#### 2.2.2.1 Ameaça de Novos Entrantes

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes. “Se as barreiras são altas, o recém chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena” (PORTER, 2004, p. 7).

#### 2.2.2.2 Rivalidade entre as Empresas Existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 2004).

### 2.2.2.3 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

“A identificação de produtos substitutos é conquistada por meio de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria” (PORTER, 2004, p. 25). Porter (2004) diz que a análise desta ameaça pode ser importante na decisão acerca de tentar suplantear estrategicamente um substituto ou planejar a estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável.

### 2.2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

“O poder de cada grupo de compradores da indústria depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação aos seus negócios totais” (PORTER, 2004, p. 26).

### 2.2.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

“Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar aumentos de custos em seus próprios preços” (PORTER, 2004, p. 29).

Segundo Porter (2004) uma vez diagnosticada as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria.

## 2.2.3 Estratégias Genéricas

De acordo com Porter (2004, p. 36) existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria:

- a) liderança no custo total;

- b) diferenciação;
- c) enfoque.

Segundo Porter (2004) liderança no custo total atinge-se por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas e o tema central desta estratégia é o menor custo possível frente aos concorrentes.

De acordo com Porter (2004) diferenciação é criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, dentre os quais tecnologia que fará com que o produto ou serviço obtenha retornos acima da média da indústria.

Porter (2004) destaca que a estratégia de enfoque é priorizar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A premissa desta estratégia é atender de forma mais efetiva e eficiente que a concorrência e assim ter vantagem competitiva e obter retornos acima da média.

| <b>ESTRATÉGIA GENÉRICA</b> | <b>RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS</b>      | <b>REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS REQUERIDOS</b>                             |
|----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança no Custo Total   | Investimento de capital sustentado e acesso ao capital | Controle de custo rígido                                                        |
|                            | Boa capacidade de engenharia de processo               | Relatórios de controle freqüentes e detalhados                                  |
|                            | Supervisão intensa da mão-de-obra                      | Organização e responsabilidades estruturadas                                    |
|                            | Produtos projetados para facilitar a fabricação        | Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas                         |
|                            | Sistema de distribuição com baixo custo                |                                                                                 |
| Diferenciação              | Grande habilidade de marketing                         | Forte coordenação entre funções em P&D , desenvolvimento do produto e marketing |
|                            | Engenharia de produto                                  | Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas              |

Continuação

Conclusão

| <b>ESTRATÉGIA GENÉRICA</b> | <b>RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS</b>                                          | <b>REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS REQUERIDOS</b>                                           |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | Tino criativo                                                                              | Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas |
|                            | Grande capacidade em pesquisa básica                                                       |                                                                                               |
|                            | Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia                                 |                                                                                               |
|                            | Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios |                                                                                               |
|                            | Forte cooperação dos canais                                                                |                                                                                               |
| Enfoque                    | Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular             | Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular                |

**Figura 4: Estratégias genéricas**

Fonte: Porter (2004, p. 42) adaptado pelo autor.

## 2.2.4 Concorrência em Indústrias Globais

Segundo Porter (2004) existem muitas diferenças em competir em nível nacional e em nível internacional, e essas diferenças são enfatizadas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional:

- diferenças entre países com relação ao fator custo;
- circunstâncias diferentes em mercados externos;
- funções diferentes dos governos estrangeiros;
- diferenças em metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros.

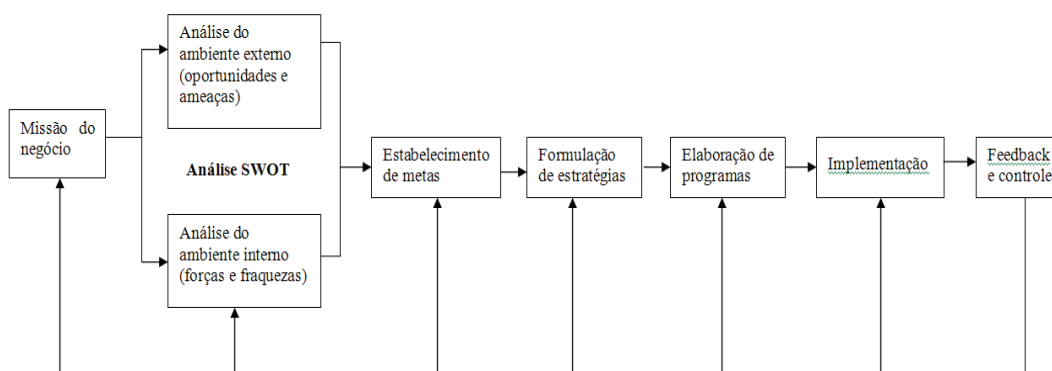
De acordo com Porter (2004) as empresas podem participar de atividades internacionais por meio de três mecanismos básicos: licenças, exportação ou investimentos diretos no exterior.

Porter (2004, p. 293) enfatiza que existem três obstáculos à concorrência global:

- obstáculos econômicos: custos de processo e de armazenamento, necessidades de produtos diferentes, canais de distribuição estabelecidos, forças de vendas, reparo local, sensibilidade a tempo de espera, segmentação complexa dentro de mercados geográficos, falta de demanda mundial;
- obstáculos gerenciais: tarefas diferentes de marketing, serviços locais intensivos, tecnologia em rápida transformação;
- obstáculos institucionais: obstáculos governamentais, obstáculos perceptivos ou de recursos.

### 2.2.5 Planejamento Estratégico de Unidades de Negócio

Kotler e Keller (2009) descrevem na figura abaixo um modelo de planejamento estratégico de unidades de negócio que deve ser observado e serve para o modelo de planejamento estratégico global proposto para esse trabalho. Na figura abaixo observa-se um processo lógico e sistemático com ênfase para a análise SWOT.



**Figura 5: O processo de planejamento estratégico de unidades de negócio**

Fonte: Kotler e Keller (2009, p. 50).

### 2.2.6 Análise SWOT

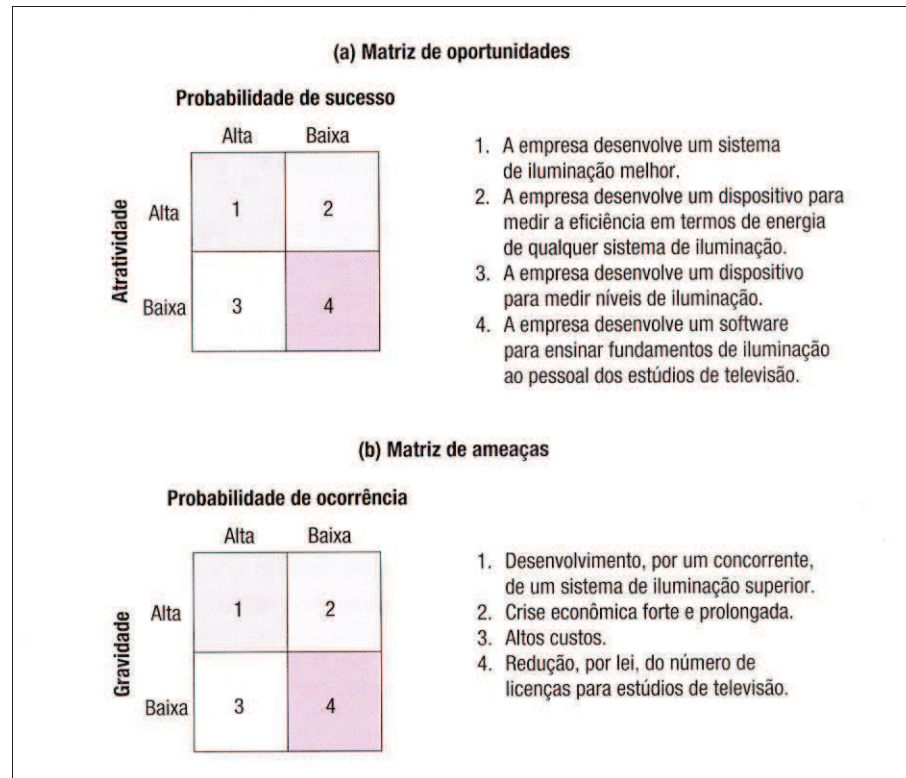
De acordo com Kotler e Keller (2009, p. 50, grifo do autor) “a avaliação geral das *forças, fraquezas, oportunidades e ameaças* é denominada análise SWOT. A origem da sigla SWOT é originária dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*”. Essa é uma importante ferramenta para monitorar os ambientes externo e interno à organização.

#### 2.2.6.1 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Kotler e Keller (2009) dividem o ambiente externo em forças macro-ambientais e micro-ambientais. As forças macro-ambientais são econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais e as forças micro-ambientais são clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. Ainda de acordo com Kotler e Keller (2009) a análise do ambiente externo deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração deve identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.

#### 2.2.6.2 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Kotler e Keller (2009, p. 51) dizem que “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas”. Cada negócio, independente do segmento, deve analisar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Utilizando a análise SWOT é possível detectar onde estão os pontos fortes e fracos da empresa e onde é possível atuar sabendo das limitações que os negócios impõem a cada organização.



**Figura 6: Matriz de oportunidades e ameaças**

Fonte: Kotler e Keller (2009, p. 52).

## 2.3 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL

Neste capítulo, esta pesquisa propõem-se a referenciar o macro e microambiente de marketing, as decisões de marketing e o ambiente de marketing internacional.

### 2.3.1 Microambiente de Marketing Internacional

Abaixo apresenta-se o macroambiente e o microambiente de marketing internacional.

### 2.3.1.1 O Comportamento do Consumidor

Segundo Czinkota et al. (2009, p. 138) “o comportamento do consumidor é a atividade mental e física realizada por consumidores domésticos e comerciais, que resulta em decisões de ações de pagar, comprar e usar produtos”. Ainda segundo ao autor para identificar e satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, é importante reconhecer o valor de cada um dos papéis do consumidor: papel de usuário, papel de pagante e papel de comprador.

Para entender melhor o comportamento do consumidor Czinkota et al. (2009) remete a hierarquia das necessidades de Maslow. De acordo com psicólogo Abraham Maslow, as necessidades e desejos humanos estão organizados em uma hierarquia. As necessidades de nível mais elevado permanecem adormecidas até que as necessidades de nível mais baixo sejam satisfeitas.

- Necessidades fisiológicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidades de pertencer e de amor;
- Necessidades de estima e do ego;
- Necessidade de auto-realização (MASLOW apud CZINKOTA et al., 2009, p. 146).

Segundo Maslow (apud CZINKOTA et al., 2009) uma pessoa “progride” para necessidade de nível mais elevado se as de nível mais baixo forem satisfeitas e “regride” para as necessidades de nível mais baixo se as de nível mais alto não forem satisfeitas novamente.

### 2.3.1.2 Canais de Distribuição

De acordo com Keegan e Green (2000, p. 34) “a distribuição de recursos dá-se por intermédio do mercado, do plano de comando ou poder central e por critérios mistos”.

Segundo o autor a distribuição pelo mercado é o que se apóia na vontade dos consumidores para distribuir recursos. Nesse sistema os consumidores “traçam” o plano econômico, ao decidir o que vai ser produzido e por quem. Já na distribuição pelo poder

central o Estado tem amplos poderes para atender aos interesses do público, inclusive de decidir que produtos fabricar e de que maneira.

No entanto, o autor enfatiza que a distribuição segundo critérios mistos é o que prevalece no mundo pois não existem sistemas puros de distribuição pelo mercado ou pelo poder central, todos os sistemas de mercado tem um setor de comando e todos os sistemas de poder central tem um setor de mercado.

### 2.3.1.3 Concorrentes

Kotler e Keller (2009) destacam que a tarefa de identificar os concorrentes em um mercado global pode até parecer simples mas não é, a faixa de concorrentes reais e potenciais de uma empresa é bem mais ampla que ela imagina. Uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes.

Segundo os autores pode-se analisar a concorrência do ponto de vista setorial ou de mercado. Do ponto de vista setorial Kotler e Keller (2009, p. 339) enumeram quatro tipos de estrutura setorial:

- monopólio puro;
- oligopólio,
- concorrência monopolista;
- concorrência pura;

Ainda segundo os autores pelo ponto de vista do mercado “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”, ou seja, um cliente que compra um “processador de textos” na verdade que algo que lhe possibilite escrever – uma necessidade que pode ser atendida por um lápis, uma caneta ou uma máquina de datilografar.

#### 2.3.1.4 Fornecedores

As organizações não se limitam apenas a vender, elas também são compradoras de grande quantidade de matéria prima, componentes manufaturados, instalações e equipamentos, suprimentos e serviços. Webster e Wind (apud KOTLER; KELLER, 2009) definem compra organizacional como o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, bem como identificam, avaliam e escolhem, entre as marcas e produtos disponíveis, qual a melhor opção.

Segundo Kotler e Keller (2009) existe uma etapa no processo que chama-se procura de fornecedores onde o comprador consulta todos os banco de dados disponíveis para encontrar um fornecedor para suas necessidades. Uma das estratégias de busca de fornecedores é através do *e-procurement*, que nada mais é do que a busca por fornecedores através da internet. Segundo os autores os benefícios são muitos mas é necessário promover uma mudança na estratégia e na estrutura de compras da empresa.

### 2.3.2 Macroambiente de Marketing Internacional

De acordo com Kotler e Keller (2009) as empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrente e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam fatores não controláveis que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa reagir.

#### 2.3.2.1 Ambiente Demográfico

Segundo Kotler e Keller (2009, p. 78) “as tendências demográficas são indicadores altamente confiáveis no curto e médio prazos”. Os autores destacam que a principal força demográfica monitorada nesse ambiente é a população. Além dessa força também destacam-se a “composição etária da população, os mercados étnicos e outros mercados, os graus de instrução, os padrões familiares e as movimentações geográficas da população” (KOTLER; KELLER, 2009, p. 78).

De acordo com Cateora e Graham (2009) população atual, mudanças da população rural e urbana, taxas de crescimento, faixa etárias e controle populacional ajudam a determinar a demanda atual para várias categorias de produtos. Embora não seja algo determinante, a existência de variáveis populacionais é algo significativo na avaliação dos mercados de consumidores potenciais.

#### 2.3.2.2 Ambiente Econômico

De acordo com Kotler e Keller (2009) para que existam mercados é necessário que existam pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito.

Keegan e Green (2000) tratam esse ambiente como ambiente financeiro e global e decisões de câmbio. Para os autores os riscos do câmbio são altos e devem ser levados em consideração, principalmente, quando o país alvo é um emergente.

#### 2.3.2.3 Ambiente Sociocultural

Kotler e Keller (2009) salientam que de acordo com as preferências e os gostos das pessoas, o poder de compra é direcionado para determinados bens e serviços em detrimento de outros. A sociedade molda crenças, valores e normas que definem, em grande parte, esses gostos e preferências. As pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.

Segundo Keegan e Green (2000) todas as facetas da cultura estão inter-relacionadas: influencia ou muda o aspecto de uma cultura e tudo nela será afetado e como a cultura é compartilhada pelos membros de um grupo, a cultura define os limites entre os diferentes grupos.

Os estudos de pesquisa mostram que, independentemente da classe social e da renda, a cultura tem influência significativa sobre o comportamento do consumidor e a posse de bens de consumo duráveis. Os produtos de consumo talvez sejam mais sensíveis à diferença cultural do que os produtos industriais (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 112).

#### 2.3.2.4 Ambiente Natural

Kotler e Keller (2009, p. 88) dizem que as empresas necessitam estar atentas as ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: “a escassez de matérias-primas, o aumento do custo de energia, as pressões anti-poluição e a mudança no papel do governo”. Uma boa oportunidade decorrente destas tendências é o marketing verde, estratégia muito utilizada na Europa e nos EUA mas ainda com poucos resultados efetivos comprovados.

Cateora e Graham (2009) definem clima e topografia, geografia, natureza e crescimento econômico, responsabilidade social e gestão ambiental e por fim recursos naturais como sendo os fatores que devem ser levados em consideração pelas empresas dentro do ambiente natural.

#### 2.3.2.5 Ambiente Tecnológico

Segundo Kotler e Keller (2009, p. 90) uma das forças que mais afetam a vida das pessoas é a tecnologia. As empresas devem acompanhar as seguintes tendências em tecnologia: “a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as possibilidades ilimitadas para inovação, as variações nos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa”.

Czinkota et al. (2009, p. 49) dizem que a tecnologia está em um ritmo acelerado e o profissional de marketing deve estar atento a estas mudanças. Os avanços tecnológicos influenciam a prática do marketing de duas maneiras:

- a) conforme a tecnologia avança ela capacita as empresas a desenvolver novos produtos e a competir em novos mercados;
- b) os avanços tecnológicos também ajudam os profissionais de marketing a aperfeiçoar a condução dos negócios em uma base cotidiana.

#### 2.3.2.6 Ambiente Político-legal

Kotler e Keller (2009) destacam que as decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Existem duas tendências nesse mercado que devem ser observadas com mais atenção segundo ao autor: “o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos de interesse especiais” (KOTLER; KELLER, 2009, p. 91).

De acordo com Keegan e Green (2000), p. 125) as atividades de marketing ocorrem sempre dentro do ambiente político por meio dos quais o povo de um país e seus dirigentes exercem poder. Qualquer empresa que negocie fora de seu país de origem deve estudar com cuidado a estrutura governamental do país alvo. Os fatores importantes a serem observados nesse ambiente são a “soberania, o risco político, os impostos e a ameaça de diluição do patrimônio, além de expropriação” (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 125).

#### 2.3.2.7 Ambiente Normativo

Keegan e Green (2000, p. 145) definem o ambiente normativo como “um ambiente do marketing global que é formado por diversos órgãos, tanto governamentais como não governamentais, que aplicam leis ou estabelecem órgãos para a realização de negócios”. Esses órgãos são geralmente chamados de organizações econômicas internacionais e tratam de várias questões de marketing, dentre as quais, controle de preços, avaliações de importações e exportações, práticas comerciais, etiquetagem, regulamentação de alimentos e medicamentos, condições de emprego, negociação coletiva, conteúdo de publicidade e praticas competitivas.

De acordo com Kotler e Keller (2009) a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente. Existem muitas incertezas no mercado externo como idiomas, leis, moedas flutuantes, culturas, incertezas políticas e legais entre outros. Apesar das adversidades, Kotler e Keller (2009, p. 672) enumeram alguns fatores que estão levando cada vez mais empresas ao mercado externo:

- ✓ lucros maiores que no mercado interno;
- ✓ base de clientes maior para atingir economia de escala;
- ✓ clientes exigem atendimento internacional.

Kotler e Keller (2009, p. 672) observam que antes de tomar a decisão de entrada no mercado internacional a empresa necessita ponderar os riscos que ela estará sujeita:

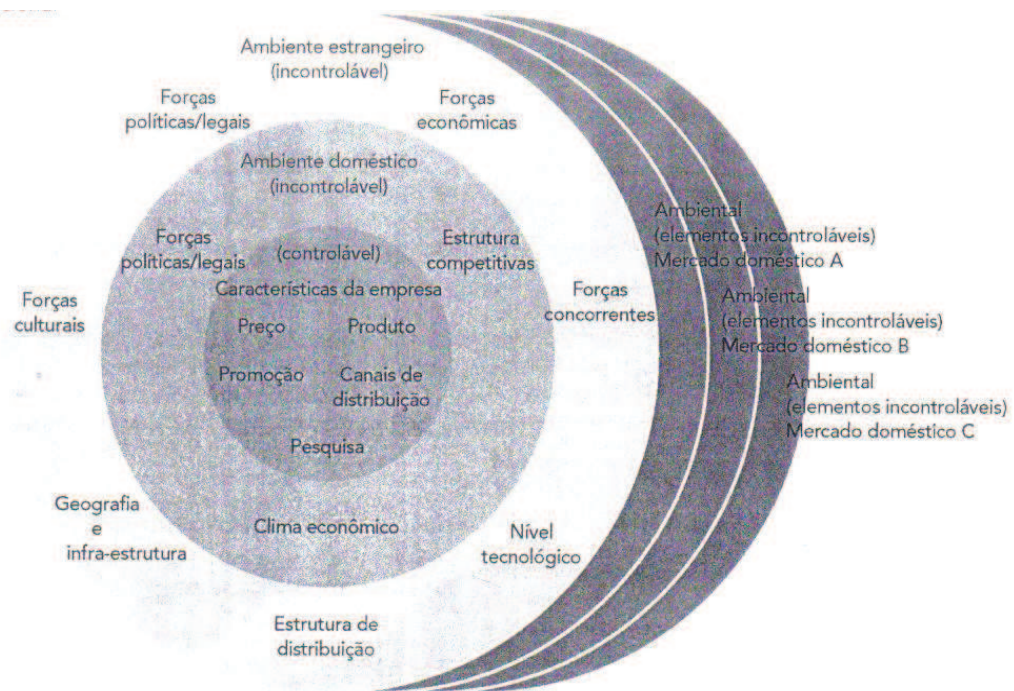
- não compreender as preferências do cliente internacional;
- não entender a cultura empresarial do mercado pretendido;
- subestimar as normas vigentes e incorrer em custos inesperados;
- falta de mão de obra especializada em comércio internacional;
- mudança de legislação, desvalorização/valorização de moeda local, revolução política com desapropriação de bens estrangeiros.

De acordo com Kotler e Keller (2009, p. 672) o processo de internacionalização tem quatro fases:

- atividades de exportação inconstantes;
- exportação por meio de representantes independentes (agentes);
- estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas;
- estabelecimento de instalações de produção no exterior.

### **2.3.3 Decisões Marketing Internacional**

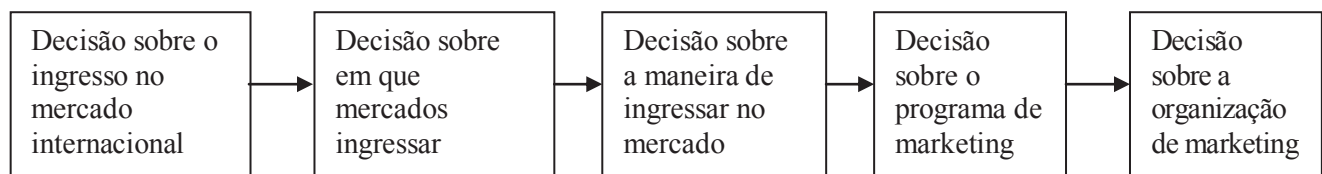
De acordo com Cateora e Graham (2009) a missão de ingressar no marketing internacional é bem mais complicada que no marketing doméstico. Os níveis de incerteza do marketing internacional são maiores do que no marketing doméstico. A figura abaixo ilustra o ambiente completo de marketing internacional. O círculo mais interno mostra os elementos controláveis, o segundo círculo abrange esses elementos do ambiente do mercado interno e os círculos mais externos representam os elementos do ambiente internacional. Conforme ilustram os círculos externos, cada mercado no qual a empresa atue pode representar, e normalmente representa, problemas distintos envolvendo alguns ou todos os elementos incontroláveis.



**Figura 7: As tarefas do marketing internacional**

Fonte: Cateora e Graham (2009, p. 10).

Quando a empresa decide ingressar no mercado internacional é necessário definir os objetivos e políticas de marketing. Abaixo uma figura que estabelece cinco decisões importantes a serem observadas:



**Figura 8: Decisões importantes no marketing internacional**

Fonte: Kotler e Keller (2009, p. 672).

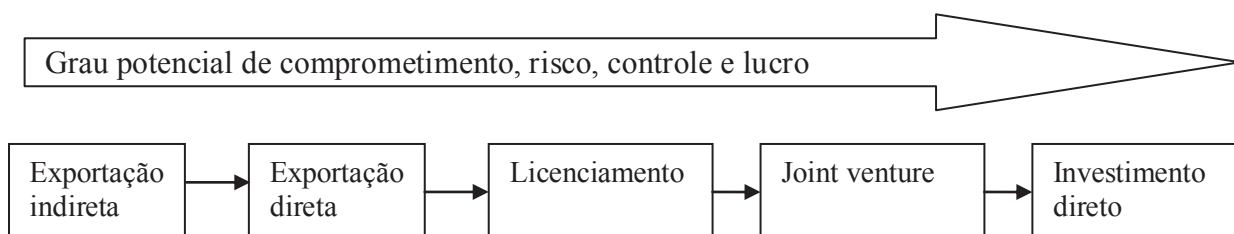
### 2.3.4 Decisões sobre em Quais Mercados Ingressar

Ayal e Zif (apud KOTLER; KELLER, 2009, p. 673) afirmam que a empresa deve se estabelecer em menos países quando:

- os custos de entrada no mercado e de controle de mercados são altos;
- os custos de adaptação da produção e da comunicação são altos;
- o tamanho e o crescimento da população e da renda são altos nos países inicialmente escolhidos;
- empresas estrangeiras dominantes podem estabelecer grandes barreiras à entrada.

### 2.3.5 Decisões sobre a Maneira de Ingressar no Mercado

A partir do momento em que a empresa decide ingressar no mercado internacional é necessário definir a melhor maneira de fazê-lo. Abaixo Kotler e Keller (2009) estabelecem cinco maneiras de ingressar no mercado internacional.



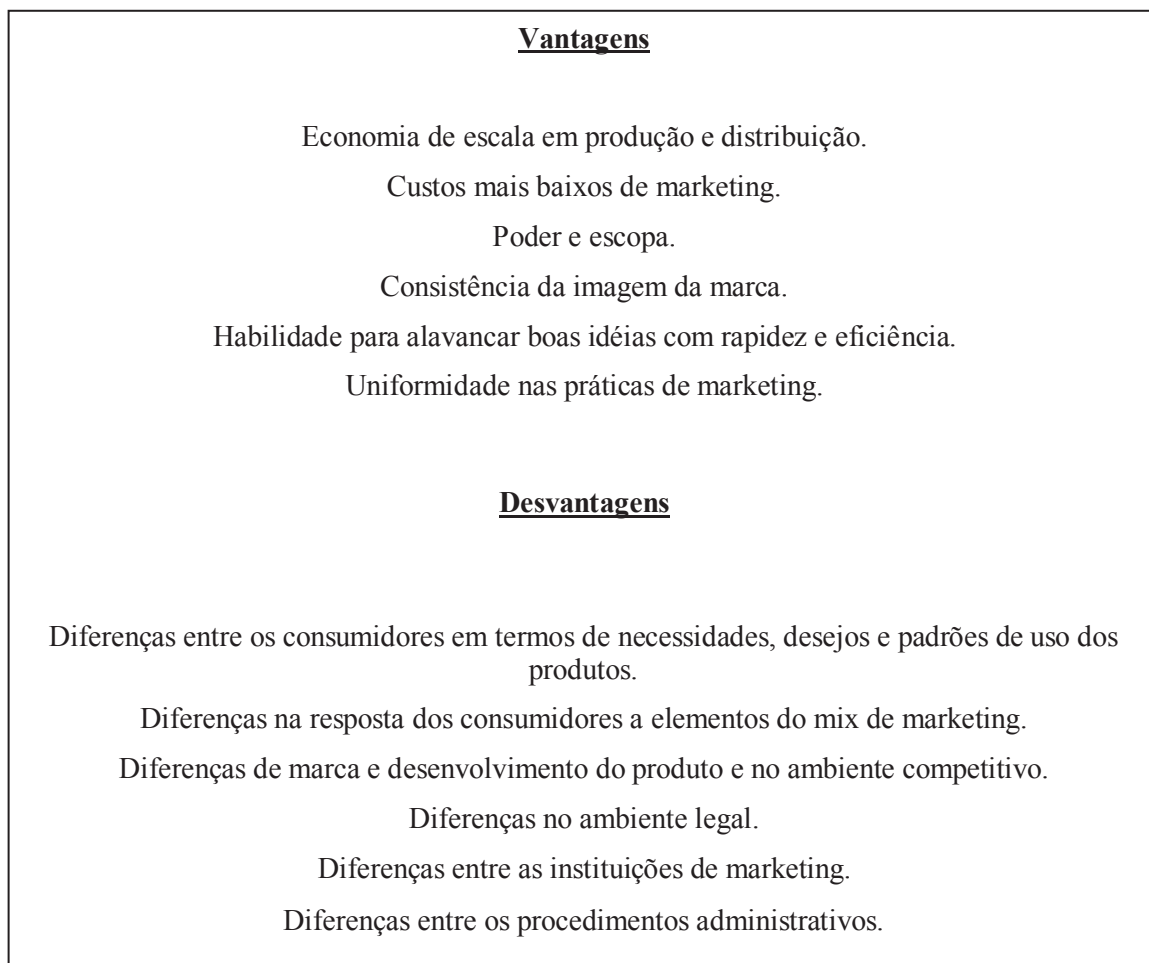
**Figura 9: Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional**

Fonte: Kotler e Keller (2009, p. 677)

Dentre as cinco maneiras estabelecidas por Kotler e Keller (2009) as mais usuais no Brasil são exportações direta e indireta. Inicialmente as empresas podem começar com exportação indireta que segundo Kotler e Keller (2009, p. 677) tem duas vantagens: “menos investimento e menos risco”. Num segundo momento as empresas podem optar por exportações diretas, onde o risco e o investimento são maiores mas o retorno é proporcional. Não existe certo ou errado, depende do grau de inserção da empresa no mercado internacional, do interesse exportador ou mentalidade exportadora, do segmento que ela está inserida e das características do mercado alvo.

### 2.3.6 Decisão sobre o Programa de Marketing

As empresas devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais.



**Figura 10: Prós e contras do marketing global**

Fonte: Kotler e Keller (2009, p.

### 2.3.7 Produto

“Produtos são o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes comprem. Primariamente, eles podem se constituir em atributos tangíveis ou intangíveis, como aqueles associados com serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis” (CZINKOTA et al., 2009, p. 228).

De acordo com Kotler e Keller (2009, p. 682) “alguns tipos de produtos atravessam melhor as fronteiras que outros”. Existem segmentos que necessitam de maiores adaptações que outros e isso faz com que as empresas disponibilizem mais ou menos esforços em prol da internacionalização. Produtos alimentícios, de uma maneira geral, precisam lidar com a

variável paladar, que muda muito de lugar para lugar. O risco nestes segmentos é maior e o processo de internacionalização necessita de mais cuidado que outros segmentos que não possuem estas restrições.

#### 2.3.7.1 Decisões de Composto de Produto

De acordo com Czinkota et al.(2009) todos os produtos que uma empresa comercializa podem ser considerados seu composto de produto. Poucas empresas são bem sucedidas baseando-se em um só produto, a maioria fabrica e comercializa uma variedade deles.

#### 2.3.7.2 Decisões de Definição de Marca

De acordo com Czinkota et al. (2009) as marcas servem a funções de comunicação importantes e, ao fazê-lo, estabelecem crenças sobre os atributos e a imagem geral do produto entre os clientes. Ainda de acordo com o autor um bom nome de marca, logo ou marca registrada deve ter quatro características importantes:

- a) atrair a atenção;
- b) ser fácil de memorizar;
- c) ajudar a comunicar o posicionamento do produto;
- d) distinguir o produto das marcas concorrentes.

#### 2.3.7.3 Decisões de Embalagem

Conforme Czinkota et al. (2009) a embalagem desempenha uma série de funções essenciais:

- a) proteção;
- b) identificação;
- c) informação;
- d) embalagem para intensificar a utilização;

- e) embalagem para aperfeiçoar o descarte;
- f) embalagem para reforçar a aceitação do canal.

Uma embalagem realmente eficiente acrescenta valor ao produto e as empresas não devem esquecer-se que uma embalagem também continua a comunicar na mesa da cozinha, no balcão da oficina e durante o uso do produto portanto não deve-se subestimar o poder da embalagem do produto.

#### 2.3.7.4 Decisões de Rotulagem

Segundo Czinkota et al.(2009) um cliente pode dizer muito sobre uma empresa através dos rótulos que seus clientes possuem, Os autores citam algumas funções de um rótulo orientado para o cliente:

- a) identificar o fabricante, o país de origem e os ingredientes ou materiais que compõem o produto;
- b) registrar o prazo de validade e a classificação do conteúdo baseado em padrões prescritos pelo governo;
- c) explicar como usar o produto;
- d) advertir sobre os usos errados potenciais;
- e) fornecer instruções sobre os cuidados, de uma maneira de fácil entendimento;
- f) servir como uma ligação de comunicação importante entre usuário, compradores eventuais e empresa.

#### 2.3.8 Preço

“Das variáveis do composto de marketing tradicional, o desenvolvimento de estratégias de definição de preços eficazes talvez continue a mais difícil de compreender” Czinkota et al. (2009, p. 428).

Existem muitos problemas de determinação de preço que as empresas enfrentam no mercado internacional. De acordo com Kotler e Keller (2009) as empresas precisam lidar com diferenças de preços, preços de transferência, práticas de dumping e mercado paralelo. Os autores ainda salientam que as empresas necessitam acrescentar ao preço de fábrica os custos de transporte e armazenagem, dos impostos, da margem do importador, da margem do

atacadista e da margem do lojista. Dependendo destes custos, além da flutuação natural do câmbio, o produto pode ter que ser vendido com o preço duas a cinco vezes maior no destino para proporcionar o mesmo lucro ao fabricante.

De acordo com Keegan e Green (2000) existem uma série de estratégias de fixação de preços no marketing global. Estratégias orientadas para o cliente, como marketing por *skimming*, penetração e retenção de mercado, podem ser usadas quando as percepções dos clientes são usadas como guia. A fixação de preços global também pode basear-se em outros critérios externos, como escalada de custos quando os produtos são despachados por longas distâncias. Os preços nos mercados globais não são estáticos, eles devem ser avaliados regularmente e ajustados se necessário. De modo similar, os objetivos da fixação de preços podem variar dependendo do estágio do ciclo de vida de um produto e da situação da concorrência específica do país.

### **2.3.9 Promoção**

De acordo com Keegan e Green (2000) o principal objetivo da comunicação de marketing é falar aos clientes sobre os benefícios ou valores que um produto ou serviço oferece. Os elementos do *mix* promocional são propaganda, relações públicas, vendas pessoais e promoção de vendas. Todos esses elementos podem ser utilizados no marketing global, isoladamente ou em diversas combinações.

Já Cateora e Graham (2009) utilizam-se da sigla *CIM* para definir comunicação integrada de marketing. Para os autores a comunicação integrada de marketing é formada por propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, venda pessoal, venda direta e relações públicas.

Segundo Czinkota et al. (2009, p. 364) independente da natureza da categoria do produto ou do tipo de empresa, as comunicações de marketing são vitais para a missão de marketing da empresa e representam um importante determinante do seu sucesso; de fato, afirma-se que marketing e comunicação de marketing são inseparáveis: “Marketing é comunicação e comunicação é marketing” Czinkota et al.(2009, p. 364).

Kotler e Keller (2009) enfatizam que as empresas podem por em prática os mesmos programas de comunicação de marketing usados no país de origem, ou alterá-los para cada

mercado local. Existem alguns países onde a comunicação terá de ser toda refeita e outros em que será possível somente adaptar a linguagem utilizada no país de origem. Os autores ressaltam que na hora de promover a legislação local deve ser observada: “vários países europeus possuem leis que proíbem ou limitam certos recursos promocionais, tais como descontos, abatimentos, cupons, jogos de azar e prêmios” Kotler e Keller (2009, p. 685).

Ainda segundo Kotler e Keller (2009) diferenças culturais também devem ser observadas, ele cita o exemplo da abordagem direta dos americanos, sem rodeios, indo direto aos negócios como não sendo a maneira mais adequada a ser utilizada na Europa e na Ásia, por exemplo.

### **2.3.10 Distribuição**

Czinkota et al. (2009, p. 296) definem canal de distribuição como “uma rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais”.

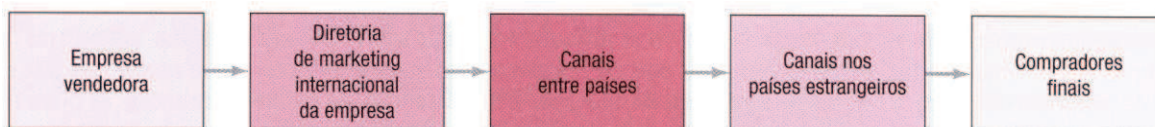
Segundo Keegan e Green (2000, p. 379) “distribuição é o fluxo físico de bens pelos canais e os canais são constituídos por um grupo coordenado de indivíduos ou empresas que realizam funções que acrescentam utilidade a um produto ou serviço”.

Ainda de acordo com Keegan e Green (2000) o objetivo geral dos canais de marketing é criar utilidade para os clientes e as principais categorias de utilidades dos canais são “local” (a disponibilidade de um produto ou serviço numa localização que seja conveniente para um cliente potencial), “tempo” (a disponibilidade de um produto ou serviço quando desejado pelo cliente) e “informação” (a disponibilidade de respostas a perguntas e de comunicações gerais sobre características e benefícios úteis do produto).

Cateora e Graham (2009) dizem que o processo de distribuição inclui o manuseio e a distribuição física de bens, transferência de propriedade (direito) e negociações de compra e venda entre produtores e intermediários, e entre intermediários e clientes. Ainda segundo os autores cada mercado nacional possui uma estrutura de distribuição através da qual os produtos vão do produtor ao usuário final. Dentro dessa estrutura existe uma variedade de intermediários cujas funções, atividades e serviços habituais refletem a concorrência existente, as características do mercado, as tradições e o desenvolvimento econômico.

De acordo com Kotler e Keller (2009) muitos fabricantes acreditam que seu trabalho está encerrado quando o produto sai da fábrica. No entanto, eles deveriam tomar cuidado com a maneira que o produto é levado a outros países. Deveriam ter uma visão de “canal total” para entender melhor a distribuição do produto até o usuário final. A figura 11 mostra os três elos mais importantes entre a empresa vendedora e o consumidor final.

No primeiro elo, a diretoria de marketing internacional da empresa, que toma as decisões sobre os canais e outros elementos do *mix* de marketing. É de onde deve sair a estratégia de internacionalização da empresa e suas ações. O segundo elo, canais entre países, leva o produto até as fronteiras de outro país. As decisões tomadas nesse elo incluem os tipos de intermediários (agentes, empresas comerciais) que serão utilizados, o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento. Nesse elo executa-se a estratégia que fora proposta pela diretoria de marketing internacional e operacionaliza-se o processo. O terceiro elo, canais nos países estrangeiros, leva os produtos do ponto de entrada do país até os compradores e usuários finais. Esse elo é o distribuidor dos produtos do fabricante e é através deste canal que o fabricante irá comunicar-se com o mercado. O controle deste canal tem que ser bem feito sob o risco do fabricante perder o controle da sua marca no país destino.



**Figura 11: Conceito de canal total para o marketing internacional**  
Fonte: Kotler e Keller (2009, p. 689).

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é descrever o método que será utilizado para desenvolver este trabalho, tendo como objetivo responder a questão de pesquisa. Primeiramente apresenta-se o método e suas características, depois descreve-se o processo de coleta e análise dos dados e finaliza-se com a limitação do método e limitação do estudo.

De acordo com a definição de Vergara (2000, p. 46), “o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, sua contextualização e justificativa à luz da investigação específica.”

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando o objetivo proposto neste estudo, esta pesquisa é classificada como estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo exploratório.

De acordo com Gil (2007) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.

“A pesquisa qualitativa é apropriada quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção” (ROESCH, 2007, p. 154).

Segundo Gil (2007) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

### 3.2 DEFINIÇÃO UNIDADE-CASO

Selecionou-se para a pesquisa o caso da empresa Isla Sementes, uma organização de médio porte, 100% nacional, com 55 anos de tradição no segmento de agronegócio pelo fato da empresa estar iniciando um processo de internacionalização e estar em busca da organização dos seus procedimentos de comércio internacional com o objetivo de maximizar seus resultados de vendas para o mercado externo.

A entrevista foi efetuada com o Diretor Comercial da empresa Isla Sementes, Sr. Eduardo Puricelli, pessoalmente, na sede da organização no mês de agosto de 2010.

A outra empresa selecionada foi a empresa Agrofield, distribuidor da empresa Isla Sementes no mercado do Paraguai. Este distribuidor está localizado na cidade de Assunção. Este agente foi selecionado pela sua importância no segmento em questão, pelo conhecimento do mercado local e pela facilidade de acesso a documentos que foram relevantes no decorrer desta pesquisa.

A entrevista foi concretizada, pessoalmente, com o Engenheiro Agrônomo Joaquin Farina, Coordenador Técnico da empresa Agrofield, em Assunção, no mês de agosto de 2010.

### 3.3 TÉCNICA COLETA DE DADOS

Nesta etapa do trabalho é informado ao leitor como foram obtidos os dados necessários para responder a questão de pesquisa.

De acordo com Roesch (1999), entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. O objetivo maior desta técnica é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Este trabalho contou com etapas de coleta de dados qualitativa; através de dados primários e secundários; aplicação de questionário, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação.

De acordo com Malhotra (2001, p. 127) os dados podem ser divididos em dados primários e dados secundários.

Dados primários são dados originados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta e, dados secundários são dados coletados para fins diferentes do problema em pauta.

Segundo Gil (2007, p. 128) define-se questionário como:

a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Segundo Vergara (2000), pesquisa bibliográfica é o estudo sintetizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e jornais, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Sobre o mesmo tema Gil (2007, p. 65) diz que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A investigação documental, de acordo com Vergara (2000), é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas.

Para Gil (2007) a investigação documental se assemelha muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaboradas de acordo com o objetivo da pesquisa.

De acordo com Gil (2007) a observação como técnica de coleta de dados constitui elemento fundamental para a pesquisa. Ainda segundo o autor a observação nada mais é do que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Roesch (1999) a informação colhida pelo pesquisador, por meio da aplicação da técnica referida, é normalmente apresentada em forma de texto.

Conforme Yin (2001, p.131), “a análise de dados consiste em categorizar, examinar, classificar em tabelas, ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

Segundo Gil (2007, p. 168) “a técnica de análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Após a coleta dos dados foi feita uma análise de conteúdo tendo como base o referencial teórico que foi utilizado na pesquisa.

### 3.5 LIMITAÇÃO MÉTODO

“Todo o método tem possibilidades e limitações” (VERGARA, 2000, p. 61). É interessante ficar claro ao leitor que existem algumas limitações do método escolhido pelo autor na realização do presente trabalho.

A pesquisa possui as seguintes limitações:

- ✓ o tipo de pesquisa realizada, estudo de caso, não permite que os resultados sejam aproveitados por outras empresas do mercado visto tratar-se de uma análise dentro da empresa Isla Sementes;
- ✓ a participação do autor do trabalho na empresa e no mercado é outro fator limitante ao método, uma vez que essa participação pode ter influência na análise dos dados;
- ✓ a pesquisa documental poderá ser um outro fator limitante, uma vez que esta está relacionada, muitas vezes, com informações sigilosas da instituição e da disponibilidade dos órgãos governamentais em fornecer os documentos necessários para a pesquisa;

- ✓ ainda em relação a pesquisa documental esta pesquisa depende da “veracidade” das fontes quando da coleta de documentos.

### 3.6 LIMITAÇÃO ESTUDO

Segundo Vergara (2000), todo o método possui suas limitações. Assim sendo, a amostra não probabilística foi selecionada por conveniência e acessibilidade.

Este trabalho limitou-se a pesquisar somente o mercado paraguaio de sementes de hortaliças e não se propôs a ser mais abrangente que isso.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a empresa Isla Sementes, o mercado paraguaio de sementes de hortaliças e a proposta de prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo, que estão referidos nos objetivos específicos deste presente trabalho.

### 4.1 A EMPRESA ISLA SEMENTES

A empresa Isla Sementes iniciou suas atividades em 1955. No ano de 2010 a empresa completou 55 anos de história no segmento do agronegócio no Brasil. A empresa foi fundada em 1955, na época o segmento de sementes de hortaliças no Brasil era exclusividade das multinacionais. A Isla Sementes foi a primeira empresa nacional de sementes de hortaliças do Brasil. A empresa sempre foi pioneira no seu segmento, a primeira câmara desumidificadora, a primeira máquina de envelopamento e a primeira embalagem hermética aluminizada são alguns dos exemplos de inovações tecnológicas que a empresa disponibilizou no Brasil durante a sua trajetória. Atualmente a Isla Sementes é uma das maiores empresas da América Latina na área de produção e distribuição de sementes de hortaliças, flores, temperos e ervas medicinais. Com mais de 22 mil clientes, atende todas as regiões e estados do Brasil e diversos países no continente americano (ISLA SEMENTES, 2010).



**Figura 12: Unidades Isla no Brasil**

Fonte: Elaborada pelo autor

## 4.2 O MERCADO PARAGUAIO

Nesta etapa pretende-se apresentar o comércio bilateral Brasil-Paraguai, o intercâmbio comercial do agronegócio entre os dois países e o mercado paraguaio de sementes de hortaliças.

### 4.2.1 Caracterização do Paraguai

| PARAGUAI                         |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| Capital                          | Assunção                  |
| População                        | 6,7 milhões de habitantes |
| PIB (2007):                      | US\$ 9,3 bilhões          |
| PIB per capita (2007)            | US\$ 1.400                |
| PIB por setor                    |                           |
| Agricultura:                     | 21,9%                     |
| Indústria                        | 18,7%                     |
| Serviços                         | 59,4%                     |
| Taxa Média de Crescimento (2007) | 5,0%                      |

**Tabela 1: Caracterização do Paraguai**

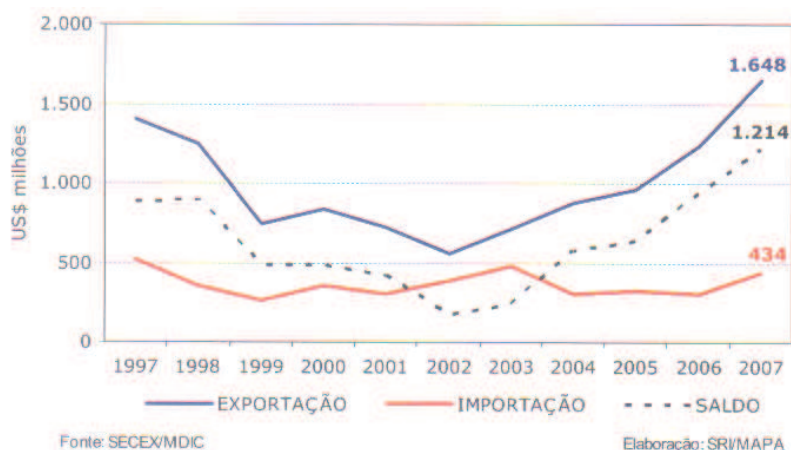
Fonte: Brasil (2008) adaptado pelo autor.

### 4.2.2 O Comércio Bilateral Brasil-Paraguai

O comportamento das exportações para o Paraguai apresentou duas fases bem distintas nos últimos anos. Entre 1997 e 2002, as vendas para o país foram reduzidas de US\$ 1,4 bilhão para US\$ 560 milhões. Após essa fase de diminuição do fluxo de comércio, as exportações começaram a expandir-se de forma consistente, com uma elevação média anual de 24,1% ao ano nos últimos cinco anos.

As importações não tiveram o mesmo desempenho das exportações. Enquanto as exportações obtiveram grande crescimento, as aquisições de produtos paraguaios oscilaram em torno do valor médio de US\$ 400 milhões entre 1997 e 2007.

O forte crescimento das exportações após 2002 e a relativa estabilidade do valor adquirido em produtos do Paraguai propiciaram uma grande expansão do saldo comercial a favor do Brasil. Seis anos atrás, em 2002, o superávit brasileiro ficou em US\$ 177 milhões. Em 2007, esse valor aumentou para US\$ 1,21 bilhão (BRASIL, 2008).

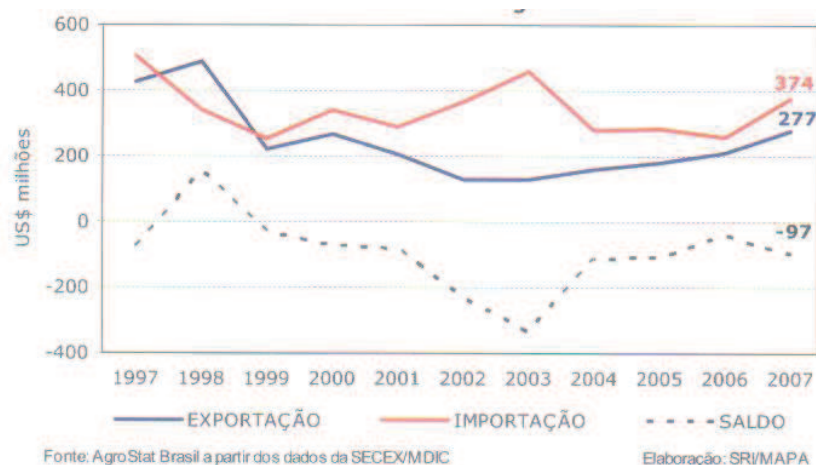


**Gráfico 1: Comércio bilateral Brasil-Paraguai**

Fonte: Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (apud BRASIL, 2008, p. 277).

#### 4.2.3 O Intercâmbio Comercial do Agronegócio

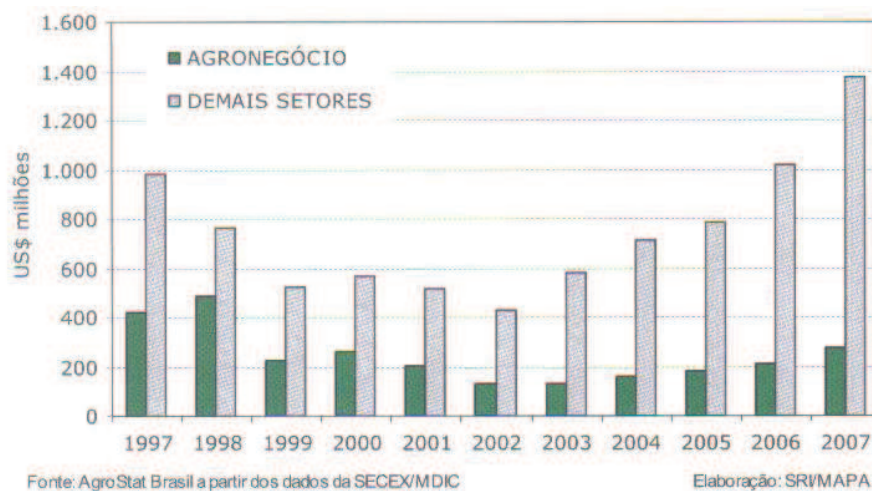
As importações de produtos do Paraguai estão concentradas, quase que exclusivamente, em produtos do agronegócio. Dos US\$ 434 milhões importados, US\$ 374 milhões foram de produtos do agronegócio. As exportações brasileiras para o Paraguai são mais diversificadas, sendo que apenas 16,8% das vendas são de produtos do agronegócio. Dessa forma, o superávit brasileiro de US\$ 1,2 bilhão no comércio de todos os produtos se transforma num déficit de US\$ 96,9 milhões, quando analisa-se somente os produtos do agronegócio. O Paraguai é um dos poucos países que possui superávit no comércio do agronegócio com o Brasil, ao todo são 17 países que são superavitários nesses produtos com o Brasil (BRASIL, 2008).



**Gráfico 2: Comércio bilateral do agronegócio Brasil-Paraguai**

Fonte: Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (apud BRASIL, 2008, p. 277).

No gráfico abaixo é possível visualizar a evolução, o recuo e depois a retomada novamente das exportações do Brasil para o Paraguai, enfatizando, o agronegócio em relação aos demais produtos exportados.



**Gráfico 3: Exportações brasileiras para o Paraguai**

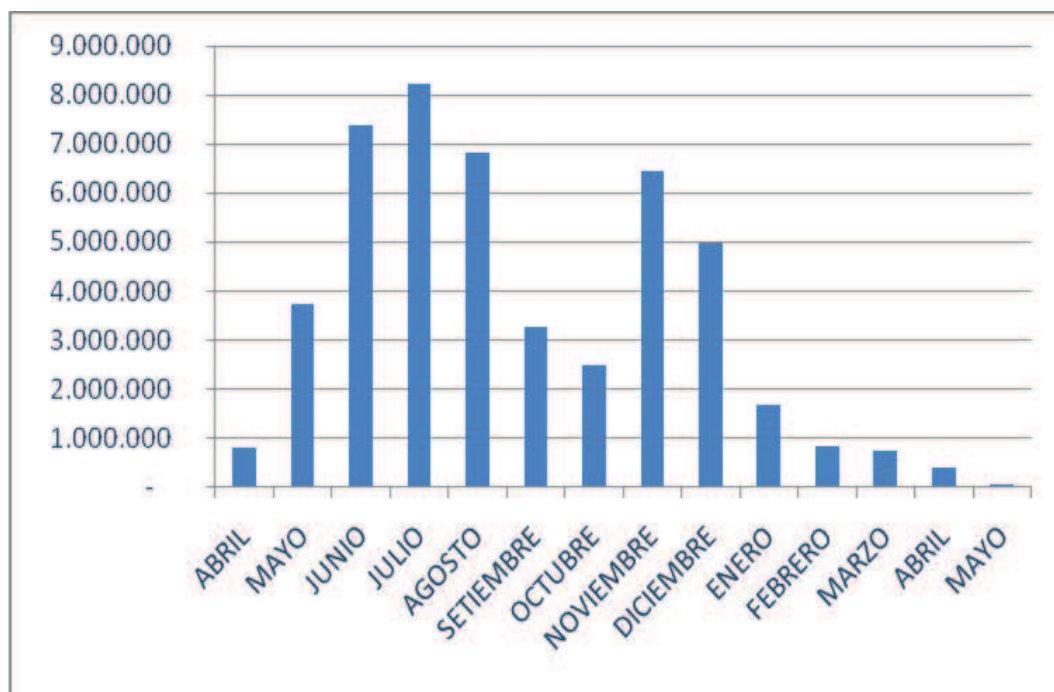
Fonte: Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (apud BRASIL, 2008, p. 278).

#### 4.2.4 O Mercado Paraguuaio de Sementes de Hortaliças

Infelizmente não existem fontes confiáveis sobre o tamanho exato do mercado de sementes de hortaliças do Paraguai mas de acordo com informação do distribuidor da empresa em Assunção estima-se que esteja, oficialmente, por volta de US\$ 600 mil por ano mas pode chegar a US\$ 1 milhão por ano de forma “não-oficial”. Tamanha diferença explica-se pois se trata de um mercado com forte influência de entrada e saída de mercadorias não registradas provenientes das fronteiras do Brasil, Argentina e Bolívia. Como o Paraguai faz fronteira com estes três países e a fiscalização é precária torna-se difícil controlar as ações de entrada e saída destas mercadorias entre as fronteiras (AGROFIELD, 2010).

Existem, basicamente, oito regiões de produção de hortaliças no país num raio de até 300km da capital Assunção. Ao norte as regiões de Concepción e San Pedro, ao centro as regiões de Caaguazu, Alto Paraná, Paraguari, Caacupé e Coronel Oviedo e ao sul San Ygnacio. Estas regiões são produtoras de tomate, pimentão, melancia, melão, abóbora, cenoura, alface, cebola, beterraba, pepino, berinjela, repolho e couve-flor. Dentre estas espécies que foram citadas o principal cultivo é o de tomate com aproximadamente 30% do valor financeiro de mercado de tudo que é produzindo no país (AGROFIELD, 2010).

Em relação à importância do mercado de tomate para o Paraguai, de acordo com Paraguay (2010b), o consumo médio do fruto é de 6 mil toneladas por mês no país. No Gráfico 4 é possível visualizar uma estimativa de produção de tomate no Paraguai para o ano de 2010. Estima-se que os meses de junho, julho, agosto, novembro e dezembro serão os de maior produção no país. Os meses de baixa produção serão abril, maio, setembro, outubro, janeiro, fevereiro, março e abril. Segundo Paraguay (2010b) para o ano de 2010 estima-se uma produção total de aproximadamente 48 mil toneladas de frutos de tomate para abastecer todo o país. Levando em consideração a informação que o consumo é de 6 mil toneladas por mês pressupõem-se que o mercado estará desabastecido em de aproximadamente 24 mil toneladas de frutos de tomate no ano de 2010. Desta forma visualiza-se uma oportunidade para suprir com sementes este mercado que estará deficitário no ano corrente.

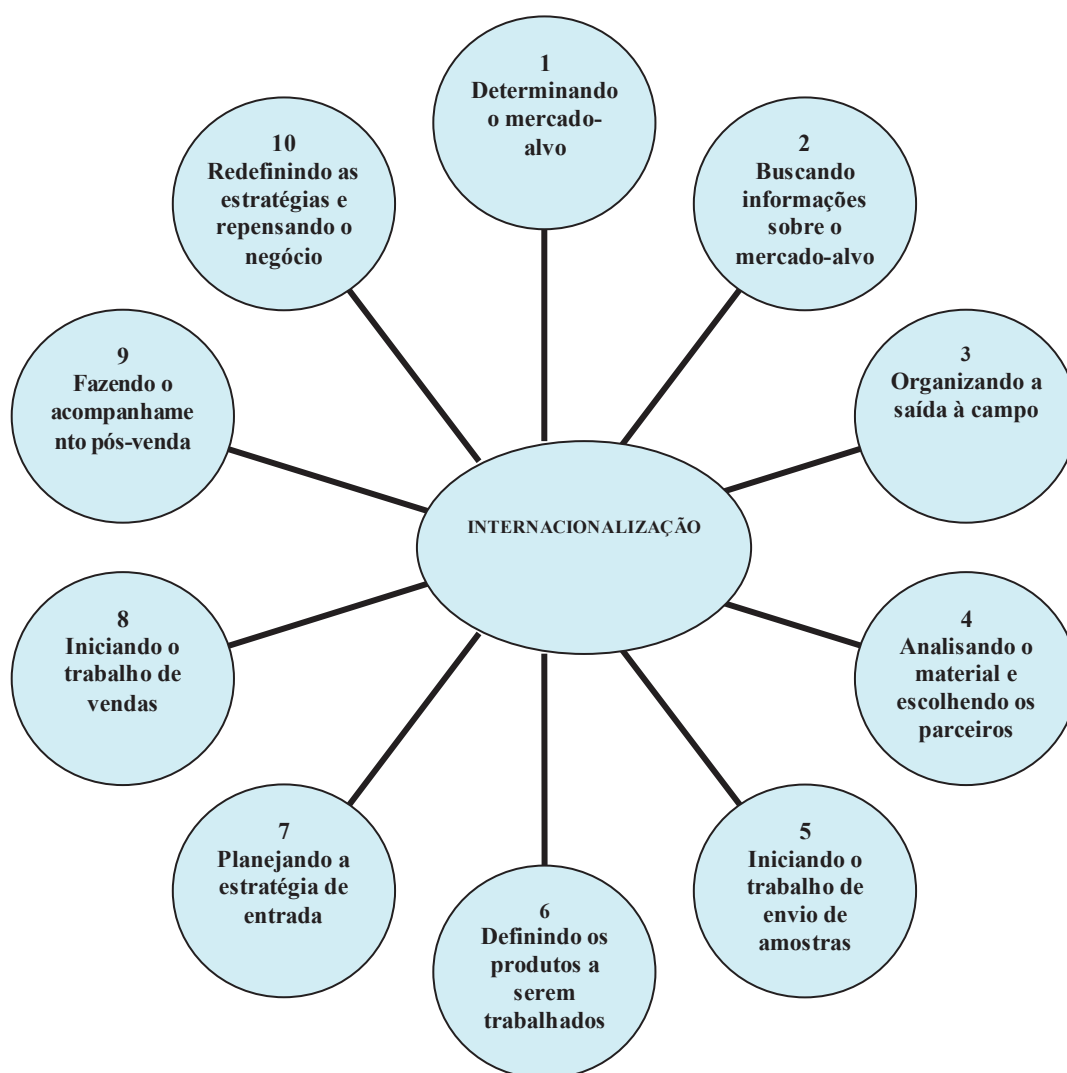


**Gráfico 4: Estimativa de produção de tomate no Paraguai no ano de 2010.**

Fonte: Paraguay (2010c).

#### 4.3 PROCESSOS DE PROSPECÇÃO, MANUTENÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE MERCADO EXTERNO PARA O SEGMENTO DE SEMENTES DE HORTALIÇAS

O objetivo deste capítulo é formatar uma sequência lógica de processos que ajudará a empresa a organizar-se quando da saída para o mercado internacional. Devido à peculiaridade do segmento do agronegócio e do segmento de sementes de hortaliças, estes processos são indicados para uma empresa do mesmo segmento de atuação. Inicia-se implementando os processos de prospecção de mercado externo (etapas 1-7), passando pelos processos de manutenção (etapa 8), e finaliza-se com os processos de consolidação do mercado internacional (etapa 9-10). Na Figura 13 visualizam-se as etapas que serão abordadas no segmento desta pesquisa.



**Figura 13: Processos da internacionalização**

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.1 Determinando o Mercado Alvo

De acordo com Keegan e Green (2000) a determinação do alvo é o ato de avaliar e comparar os grupos identificados e, depois, selecionar o de maior potencial. Segundo o autor existem três critérios básicos de determinação de oportunidade nos mercados-alvos globais:

- ✓ tamanho do segmento atual e potencial de crescimento;
- ✓ concorrência potencial;
- ✓ compatibilidade e viabilidade (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 206).

Esta etapa do processo é fundamental pois é a partir dela que o processo de internacionalização deste projeto inicia-se. Uma determinação errada do mercado-alvo pode comprometer todo o restante do processo portanto sugere-se muito cuidado na hora de definir quais serão os mercados a serem trabalhados no processo de internacionalização. Esta etapa pode ser condicionada a Etapa 2 *Buscando Informações sobre o Mercado Alvo*, pois após a análise destas informações é que será realmente possível definir a Etapa 1.

#### **4.3.2. Buscando Informações sobre o Mercado Alvo**

Minervini (1997) sustenta que atualmente o mais importante é saber buscar as informações pois, com o advento na internet, existe uma grande quantidade de informação disponível mas nem toda essa informação é de boa qualidade ou serve para o propósito que se busca. A qualidade da fonte é muito importante nessa etapa do processo pois será a informação coletada nesse momento que servirá de base para a totalidade do processo, fontes oficiais são as mais recomendadas.

Percebe-se que as empresas perdem muito tempo buscando informações que para nada servirão e deixam de otimizar o seu tempo focando naquilo que realmente interessa: a informação correta para o propósito.

Abaixo sugere-se um modelo de **propor o objetivo** e nomear **quem pode disponibilizá-lo**. Esta sugestão leva em consideração as fontes mais seguras, conhecidas e disponíveis no mercado, quase todas sem custo.

##### **a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer a legislação de importação/exportação e comercialização de sementes de hortaliças no mercado-alvo.

##### **b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Distribuidor local,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer o tamanho oficial do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Distribuidor local,
- ✓ Embaixada do Brasil no mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Secretaria de Promoção Comercial do Brasil no mercado-alvo (SECOM),
- ✓ Agência Brasileira de Promoção, Exportação e Investimentos (APEX),
- ✓ Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio do Brasil (MDIC),
- ✓ Site Alice Web (MDIC),
- ✓ Portal do Exportador (MDIC),
- ✓ Site do Brazil Trade Net (MDIC),
- ✓ Federação das Indústrias do Estado do RS (FIERGS).
- ✓ Centro Internacional de Negócios do RS (CIN/RS),
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Obter lista de distribuidores do agronegócio local,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do Brasil no mercado-alvo,

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Secretaria de Promoção Comercial do Brasil no mercado-alvo (SECOM),
- ✓ Agência Brasileira de Promoção, Exportação e Investimentos (APEX),
- ✓ Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio do Brasil (MDIC),
- ✓ Site Alice Web (MDIC),
- ✓ Portal do Exportador (MDIC),
- ✓ Site do Brazil Trade Net (MDIC),
- ✓ Federação das Indústrias do RS (FIERGS),
- ✓ Centro Internacional de Negócios do RS (CIN/RS),
- ✓ Páginas amarelas do mercado-alvo,
- ✓ Pesquisa geral na internet,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os principais *players* no mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do Brasil no mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Secretaria de Promoção Comercial do Brasil no mercado-alvo (SECOM),
- ✓ Agência Brasileira de Promoção, Exportação e Investimentos (APEX),
- ✓ Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio do Brasil (MDIC),
- ✓ Site Alice Web (MDIC),
- ✓ Portal do Exportador (MDIC),
- ✓ Site do Brazil Trade Net (MDIC),
- ✓ Federação das Indústrias do Estado do RS (FIERGS),
- ✓ Centro Internacional de Negócios do RS (CIN/RS),
- ✓ Páginas amarelas do mercado-alvo,
- ✓ Pesquisa geral na internet,

- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os aspectos políticos relevantes do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os aspectos econômicos relevantes do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os aspectos geográficos relevantes do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os aspectos sócio-culturais relevantes do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,

- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os aspectos naturais relevantes do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os aspectos tecnológicos relevantes do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os aspectos normativos relevantes do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer as principais feiras do setor e as rodadas de negócios do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do Brasil no mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Secretaria de Promoção Comercial do Brasil no mercado-alvo (SECOM),
- ✓ Agência Brasileira de Promoção, Exportação e Investimentos (APEX),
- ✓ Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio do Brasil (MDIC),
- ✓ Site Alice Web (MDIC),
- ✓ Portal do Exportador (MDIC),
- ✓ Site do Brazil Trade Net (MDIC),
- ✓ Federação das Indústrias do Estado do RS (FIERGS),
- ✓ Centro Internacional de Negócios do RS (CIN/RS),
- ✓ Páginas amarelas do mercado-alvo,
- ✓ Pesquisa geral na internet,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer as políticas de incentivo a agricultura do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Ministério Desenvolvimento Indústria e Comércio local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do Brasil no mercado-alvo,
- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,

- ✓ Secretaria de Promoção Comercial do Brasil no mercado-alvo (SECOM),
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os tratados econômicos do mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Embaixada do mercado-alvo no Brasil,
- ✓ Representação oficial do mercado alvo no Brasil,
- ✓ Site oficial do governo do mercado-alvo,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os produtos que são comercializados no mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Distribuidor local,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer os tipos de embalagens que são comercializados no mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Distribuidor local,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer o preço praticado no mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Distribuidor local,
- ✓ Consultoria contratada.

**a) Qual o objetivo?**

- ✓ Conhecer o tipo de distribuição que é adotada no mercado-alvo,

**b) Quem pode disponibilizar a informação?**

- ✓ Ministério da Agricultura local,
- ✓ Associação de produtores de sementes do mercado-alvo,
- ✓ Associação de distribuidores do agronegócio do mercado-alvo,
- ✓ Associação comercial do mercado-alvo,
- ✓ Distribuidor local,
- ✓ Consultoria contratada.

**4.3.3 Organizando a Saída a Campo**

Segundo Minervini (1997) p. 166) o contato pessoal é insubstituível e a viagem de negócios é o principal instrumento de comunicação e promoção internacional. O autor enumera alguns dos principais motivos que justificam uma viagem internacional:

- a) visita a uma feira internacional;
- b) pesquisa de mercado;
- c) busca de representante ou distribuidor;
- d) avaliação do desempenho dos importadores;
- e) negociações para acordos comerciais;
- f) promoção da empresa;
- g) concretização de negócios de venda;

h) treinamento (MINERVINI, 1997, p. 166).

Nesta etapa do processo a empresa já tem posse de informação suficiente para fazer a abordagem *in loco*. Ir ao local que fora determinado como mercado-alvo é fundamental para compreender o contexto que envolve uma etapa de prospecção de mercado. Obter a confirmação ou não das informações que foram coletadas na Etapa 2 é o marco inicial para iniciar-se ou não no pretendido mercado. É importante salientar que é melhor descartar um mercado pretendido no início do processo de internacionalização do que depois de toda a estrutura formatada.

Nesta etapa a empresa deve preocupar-se com os aspectos que estão destacados abaixo.

**a) Aonde ir?**

De acordo com Minervini (1997, p. 7) as empresas usualmente exportam para:

- ✓ mercados mais próximos,
- ✓ mercados em rápido crescimento,
- ✓ mercados mais similares culturalmente,
- ✓ mercado onde a competição é menos agressiva,
- ✓ mercados grandes.

Não existe uma regra mas é conveniente estar mais próximo do seu habitat natural. As empresas devem iniciar-se no mercado internacional cercadas de cuidados que serão importantes para a continuidade do processo.

**b) Com quem ir?**

Existem basicamente três maneiras de ir ao mercado externo: sozinho, em parceria com empresa(s) sinérgica(s) ou parceira(s) ou com uma missão de negócios. De acordo com Minervini (1997, p. 169) “a missão de negócios é um instrumento muito eficaz para promover, comunicar e selecionar parceiros”. Segundo o autor as missões são normalmente organizadas por entidades de classe como associações de categoria, câmaras de comércio, associação de indústrias, consórcios de exportação, etc. O autor finaliza dizendo que a relação

custo-benefício para o empresário é largamente vantajosa pois ele aproveita um bom nível de consultoria e condições diferenciadas.

### **c) Qual o período da viagem?**

Segundo Minervini (1997), é melhor investir um dia ou mais na programação da sua viagem, quando ainda está no Brasil, do que gastar um dia no exterior por falta de programação. O período é o menos importante, o que importa é o planejamento prévio do tempo que se pretende estar no exterior. Separar alguns dias para conhecer os concorrentes no ponto de venda, tirar fotos, fazer coleta de preços e questionar os vendedores das lojas sobre os benefícios, atributos e problemas do produto da concorrência pode ser muito proveitoso.

### **d) Com quem falar?**

Minervini (1997) destaca que além dos propensos clientes é importante reservar algum tempo para visitar câmaras de comércio, instituições de promoção de comércio exterior, bancos, consultores, etc.

Existem muitas informações interessantes que podem ser benéficas para as empresas nestas instituições, além disso fazer *networking* com outros profissionais de comércio exterior fora do país é altamente recomendável para qualquer empresa ou profissional que deseje vender seu produto no mercado externo.

### **e) Qual material levar?**

É importante conhecer bem o destino e suas aspirações para definir qual o material deve-se levar em uma viagem de negócios. De acordo com Minervini (1997) a empresa deve levar uma completa documentação e para produtos técnicos deve-se preocupar em levar certificados de teste de laboratório reconhecidos. Além disso percebe-se que fichas técnicas de produtos, registros técnicos da empresa, certificações internacionais, catálogos e *folders*, cartões de visita e material de apresentação institucional, tudo no idioma do mercado-alvo, são bem vistos pelos propensos clientes no exterior.

**f) Qual o objetivo da viagem?**

É fundamental sair em uma missão comercial com o objetivo da viagem claro para todos dentro da empresa. Não existe uma missão bem planejada sem um objetivo claro e factível.

De acordo com Minervini (1997, p. 165) os objetivos de uma viagem podem ser:

- ✓ apresentar a empresa,
- ✓ identificar possíveis parceiros,
- ✓ selecionar um parceiro para um acordo comercial ou industrial.

**g) Quais os custos envolvidos?**

Minervini (1997) salienta que é importante otimizar o itinerário da viagem para que seja a mais econômica possível. Isso pode ser feito contatando várias agências de viagens e solicitando vários orçamentos.

As regras para o padrão da estadia, alimentação, transporte dentro do país, jantares para os clientes, aluguel de espaços para treinamento e conferências, utilização de telefone celular e internet entre outros custos devem estar claras entre a empresa e o gerente de exportação para que não haja mal entendido no retorno.

**4.3.4 Analisando o Material e Escolhendo os Parceiros**

Segundo Minervini (1997) a seleção do parceiro representa um dos momentos de maior relevância no processo de internacionalização da empresa. O autor declara que é importante definir o perfil do parceiro antes de procurá-lo mas não estabelece esse critério como regra básica. De acordo com o autor existem alguns critérios que devem ser observados quando da escolha do parceiro comercial no mercado-alvo:

- a) cobertura de mercado;
- b) experiência prévia;
- c) recursos técnicos e financeiros;
- d) valores mínimos de compras;
- e) tipos de serviços que deve oferecer aos clientes;

- f) argumentos de mercado que melhor deve conhecer;
- g) força de venda no território (MINERVINI, 1997, p. 238).

Colaborando com o autor destacam-se algumas outras características que se julga importante para a empresa dentro do segmento abordado:

- a) referências da empresa no mercado;
- b) missão da empresa;
- c) visão da empresa;
- d) valores da empresa;
- e) tipos de produtos que a empresa comercializa;
- f) tamanho da empresa;
- g) disponibilidade para distribuir novos produtos;
- h) credibilidade no mercado;
- i) tipo de distribuição que opera;
- j) representadas que trabalha (sinérgicas ou concorrentes);
- k) capacidade de investimento;
- l) situação legal da empresa;
- m) situação legal dos sócios.

#### **4.3.5 Iniciando o Trabalho de Envio de Amostras**

Definido o parceiro inicia-se a etapa de envio de amostras para testar as sementes em campo. Neste segmento esta etapa é crucial pois existem muitas variáveis como tipo de solo, épocas de chuva e de seca, altitude, latitude, longitude, frio, calor entre outros aspectos que podem fazer com que o desempenho de uma mesma variedade possa ser totalmente diferente em um ponto A e um ponto B.

Nesta etapa sugere-se um passo a passo que compreende as seguintes ações:

- a) definir com o parceiro as amostras a serem enviadas;
- b) proceder o envio das amostras;

- c) registrar na empresa o envio e recebimento das amostras (variedade, quantidade, data de envio, data de recebimento);
- d) instruir quanto ao manuseio das variedades (enviar fichas técnicas no idioma do mercado-alvo);
- e) controlar e acompanhar os testes em campo;
- f) solicitar um dossiê da empresa parceira com os resultados dos testes (condições que foi feito o teste, fotos, rendimento, etc.).

#### 4.3.6 Definindo os Produtos a Serem Trabalhados

Segundo Keegan e Green (2000, p. 319) um produto pode ser definido como “um conjunto de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que, no todo, trazem satisfação ou benefícios a seu comprador ou usuário”. Dado o conceito de produto recorre-se a um outro conceito de Keegan e Green (2000) que resumem a idéia de inserir um novo produto no mercado de sementes de hortaliças: *o conceito de posicionamento*. Keegan e Green (2000, p. 324) conceituam posicionamento como “estratégia de comunicação baseada na noção de ‘espaço’ na mente; é o ato de colocar uma marca na mente dos distribuidores, sobrepondo-a e opondo-a as outras, em termos de atributos e benefícios oferecidos”.

De acordo com Keegan e Green (2000, p. 324-325) existem três estratégias gerais para posicionar produtos:

- a) atributo ou benefício;
- b) qualidade/preço;
- c) uso ou usuário.

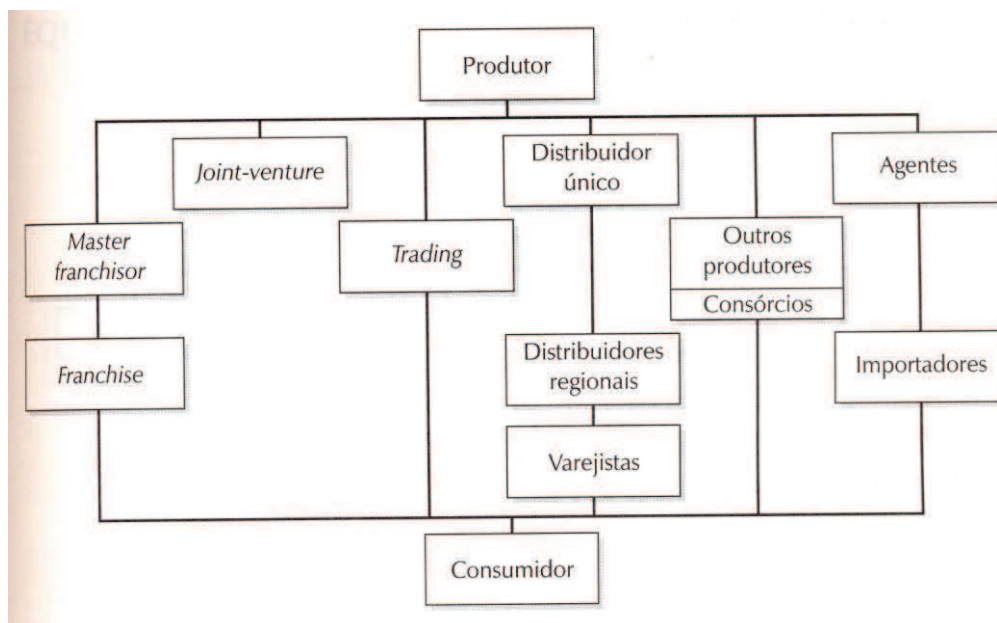
Para o caso específico da empresa Isla Sementes, sugere-se que o **Atributo ou Benefício** seja de um produto (variedade de semente de hortaliça) produzido no Brasil (em condições *tropicalizadas* e de um país com alto valor de marca no segmento do agronegócio). A confiabilidade e credibilidade do país no segmento do agronegócio seria uma importante vantagem competitiva.

Existe, também, outra estratégia geral que pode ser utilizada pela empresa quando da internacionalização: a estratégia de **Qualidade/Preço**. Esta estratégia pode ser adotada pelos

novos produtos híbridos da empresa que são diferenciados em relação aos produtos da concorrência no mercado-alvo Paraguai.

#### 4.3.7 Planejando a Estratégia de Entrada

De acordo com Minervini (1997) existem várias maneiras de entrar em um mercado e todas elas dependem do tipo de produto que se pretende comercializar. Abaixo se pode visualizar com mais clareza uma matriz elaborada pelo autor onde se destacam as formas de ingresso no mercado internacional.



**Figura 14: Formas de ingressar no mercado internacional**  
Fonte: Minervini (1997, p. 193).

No caso desta pesquisa destaca-se a figura do distribuidor, comumente utilizado no segmento do agronegócio. Este *player* de mercado é muito requisitado pelas empresas que iniciam no comércio internacional pois ele possui todos os canais de vendas e promoção no mercado-alvo. É muito comum as empresas tornarem-se dependentes do distribuidor em função do poder que ele exerce na ponta de distribuição. Um “pacote” de produtos e serviços bem trabalhados pela empresa junto ao distribuidor pode diminuir este grau de dependência.

Minervini (1997) destaca que o distribuidor compra em grandes quantidades, dispõe de uma rede de venda, local para estoque, capacidade financeira, promove o produto e oferece serviços de assistência técnica. Em troca disso ele exige (solicita) exclusividade na região de atuação.

Minervini (1997, p. 199) destaca algumas desvantagens em utilizar este canal de vendas:

- a) pouco controle sobre a situação do mercado e da política de venda do distribuidor;
- b) tendência do distribuidor a utilizar a sua própria marca ou imagem, deixando em segundo plano a imagem e marca do exportador;
- c) tendência do distribuidor a forçar a venda dos produtos mais rentáveis ou de comercialização mais fácil.

#### **4.3.8 Iniciando o Trabalho de Venda**

Segundo Keegan e Green (2000), o objetivo geral dos canais de marketing é criar utilidade para os clientes. As principais categorias de utilidade dos canais são “local, tempo e informação” (KEEGAN; GREEN, 2000, p. 380). Os autores referem-se ao produto estar no local adequado para o cliente, no tempo desejado, com a informação de perguntas e respostas disponibilizada. Como essas utilidades podem ser uma fonte básica de vantagem competitiva e valor do produto, a escolha de uma estratégia de canais é uma das principais decisões de política que o profissional de marketing deve tomar. Antes de iniciar o trabalho de vendas é importante verificar se estas utilidades estão sendo criadas para o cliente.

Outro aspecto relevante é o contrato internacional. É muito importante iniciar o trabalho com todos os participantes do projeto conhecendo seus direitos e obrigações. Minervini (1997) orienta a sempre procurar um especialista em contratos antes de iniciar a fase de vendas em um mercado internacional. O autor destaca alguns itens importantes a serem observados quando da confecção de um contrato internacional:

- a) definição de território de responsabilidade do agente;
- b) legislação do país;
- c) idioma do contrato;
- d) direitos e deveres do fabricante e do importador;
- e) seleção do fórum no caso de controvérsia contratual (MINERVINI, 1997, p. 349).

Deve-se avaliar cuidadosamente o aspecto da gestão da marca no mercado externo. Kotler e Keller (2009) enfatizam que as marcas atribuem responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor. Os autores complementam dizendo que as marcas podem sinalizar determinado nível de qualidade e representam para as empresas uma propriedade legal valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor.

#### **4.3.9 Acompanhando o Pós Venda**

A manutenção do mercado-alvo é tão importante quanto as primeiras fases da prospecção. Espera-se da empresa, neste ponto, que ela tenha um plano estratégico de acompanhamento do trabalho do distribuidor. Este acompanhamento serve, também, para motivar e ajudar o distribuidor a desempenhar bem suas tarefas no mercado externo. Kotler e Keller (2009) dizem que a medida que implementa sua estratégia a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos no ambiente externo e interno. Nesta etapa adiantada do processo de internacionalização errar neste item pode custar muito dinheiro e tempo desperdiçado pela empresa.

#### **4.3.10 Redefinindo Estratégias**

Sugere-se, anualmente, uma reunião com os distribuidores para verificar o que foi realizado no período anterior. As estratégias precisam estar sempre em discussão pois o segmento é muito dinâmico e novos acontecimentos estão sempre ocorrendo. Kotler e Keller (2009) destacam que o mercado muda e que quando isso acontecer será necessário analisar e revisar a implementação, os programas, as estratégias e até mesmo os objetivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dificuldade em encontrar informações sobre internacionalização de empresas no segmento do agronegócio no Brasil, mais especificamente no segmento de sementes de hortaliças, foi o fator motivador para a realização desta pesquisa. Se por um lado existem empresas familiares, de pequeno e médio porte, com pouco ou nenhum conhecimento e capital escasso para investimentos mas em busca de oportunidades no mercado internacional, por outro lado existe um mercado de exportação de US\$ 65,8 bilhões de acordo com o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2009).

O segmento do agronegócio vem crescendo consideravelmente nos últimos anos no Brasil e, de acordo com o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (2008), as vendas externas do agronegócio cresceram em média 9,6% do ano de 1997 ao ano de 2007 e percebe-se uma motivação cada vez maior dos empresários e do setor em aumentar estas vendas para o mercado externo.

Como estes volumes de vendas são basicamente alicerçados em commodities agrícolas as empresas ficam muito dependentes das movimentações do mercado, tendo na taxa cambial um dos seus principais gargalos de crescimento econômico. Para tentar amenizar estas variáveis é importante ressaltar que as empresas necessitam iniciar um processo de agregar valor aos seus produtos e, desta forma, tornarem-se empresas verdadeiramente internacionalizadas.

Esta pesquisa se propôs a analisar o mercado de sementes de hortaliças do Paraguai e sugerir ações de prospecção, manutenção e consolidação para o segmento e, com o objetivo de alcançar a ação proposta, dividiu-se a questão de pesquisa em objetivos específicos que assim foram:

- ✓ apresentar a empresa Isla Sementes;
- ✓ analisar o mercado paraguaio de sementes de hortaliças;
- ✓ propor procedimentos para prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo para a empresa Isla Sementes, que sirva como modelo de réplica para outros mercados que a empresa desejar inserir-se.

Para responder corretamente as questões de pesquisa, no Capítulo 4, fez-se um resumo sobre o mercado Brasil-Paraguai do agronegócio, onde encontra-se o comércio bilateral

Brasil-Paraguai, o intercâmbio comercial do agronegócio Brasil-Paraguai e o mercado paraguaio de sementes de hortaliças. No mesmo capítulo apresentou-se a empresa Isla Sementes e sua trajetória no mercado brasileiro.

Com o objetivo de compreender o contexto do mercado paraguaio de sementes de hortaliças utilizou-se um questionário estruturado onde constavam questões inerentes ao ambiente de marketing internacional, que está presente no referencial teórico.

Pensando em uma proposta de internacionalização, no Capítulo 4, esta pesquisa sugeriu processos de prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo para a empresa Isla Sementes.

A realização deste estudo permitiu concluir que a empresa Isla Sementes está iniciando sua jornada em busca da internacionalização e necessita organizar seus processos, métodos e ajustar suas ferramentas internas para competir de forma satisfatória em um mercado tão exigente. A empresa tem disposição para buscar seus objetivos mas falta uma visão mais estratégica e agressiva com ênfase para o mercado externo.

Em relação a estratégia de produto percebeu-se que a empresa Isla Sementes possui variedades adequadas para atender bem o mercado com algumas espécies como tomate, pimentão e melancia. Verificou-se que a empresa precisa melhorar a questão da embalagem e do rótulo neste mercado, como também continuar pesquisando as necessidades do mercado e sugerindo novos produtos periodicamente.

Em relação a estratégia de preço verificou-se que não existem muitos problemas a respeito pois a estratégia mais adequada para algumas variedades parece ser a da diferenciação. A estratégia de preço para esse mercado de sementes de hortaliças não parece ser a mais acertada visto que a produtividade final da variedade é o ativo mais importante para o consumidor final, neste caso o agricultor.

Sob o aspecto da distribuição é necessário aumentar a capilaridade na região e também a penetração da marca Isla Sementes no mercado proposto pois existe espaço para isso e verificou-se que em algumas regiões faltam variedades adequadas para preencher os vazios que o mercado está deixando. Verificou-se, também, que o modal aéreo é o mais adequado para o país visto a proximidade e a facilidade de trâmites no desembaraço da mercadoria.

Em relação a promoção praticamente nada foi feito para consolidar a marca Isla Sementes no mercado do Paraguai. Existem oportunidades de parceria com o distribuidor que devem ser aproveitadas pela empresa e até o presente momento não existe uma definição

desta estratégia. Esta pesquisa apresenta este aspecto do ambiente de marketing internacional como o mais crítico de todos.

Algumas limitações ocorreram durante a realização deste trabalho, principalmente quanto à dificuldade de conseguir informações de fontes seguras e confiáveis sobre o mercado de sementes de hortaliças do Paraguai. Entretanto, cabe ressaltar, que estas dificuldades foram amenizadas com a valorosa colaboração do Engenheiro Agrônomo Joaquin Farina, da Agrofield em Assunção, que trouxe ao trabalho muitas informações indo a campo e coletando-as com os próprios clientes.

Finalizando esta pesquisa, cabe sugerir a continuidade de novos estudos, como, por exemplo, a aplicação e mensuração dos resultados destes processos de prospecção, manutenção e consolidação de mercado externo que fora aqui proposto. Vale também ressaltar um estudo mais aprofundado em gestão de marca e no pós-venda internacional pois são dois temas pouco explorados atualmente pelo segmento do agrenegócio.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AGROFIELD. **[Informação de mercado]**. Asunción, 2010.

AGRONEGÓCIO atinge maior participação nas exportações em mais de 30 anos. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO COMÉRCIO DE SEMENTES E MUDAS. **Notícias e eventos**: arquivo de notícias. Campinas, 09 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.abcssem.com.br/noticia.php?cod=612>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARRUDA, C.A ; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 37-55.

BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In. ROCHA, Angela da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro. Mauad, 2002.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Intercâmbio comercial do agronegócio**: principais mercados de destino. Brasília, 2008.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing internacional**. 13 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ISLA sementes. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <[www.isla.com.br](http://www.isla.com.br)>. Acesso em: 05 ago. 2010

JOAHNSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish Cases. **Journal of management studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOAHNSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing marketing commitment. **Journal of international business studies**, Atlanta, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOAHNSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanisms of internationalization. **International marketing review**, London, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

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

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

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PARAGUAY. Consulado General de la Republica del Paraguay. **El Paraguay**. San Pablo, 2010a. Disponível em: <<http://www.paraguaysp.com.br/normal.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

PARAGUAY. Ministério de Agricultura y Ganadería. Asunción, 2010b. Disponível em: <<http://www.mag.gov.py/>>. Acesso em: 02 ago. 2010.

PARAGUAY. Ministério de Agricultura y Ganadería. Dirección de Comercialización. y Dirección de Estensión Agraria. **Resultados de la planificación de la producción de tomates año 2010/2011**. Asunción, mayo 2010c.

PEIXOTO, Fabricia. Investimento de multinacionais brasileiras no exterior bate recorde. **BBC Brasil**, Brasília, 27 jul. 2010. Brasil. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/07/100726\\_empresasbrasileiras\\_fp\\_rc.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/07/100726_empresasbrasileiras_fp_rc.shtml)>. Acesso em: 30 ago. 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO. **Internacionalização das empresas brasileiras: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes/SOBEET**. São Paulo: Clio Editora, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, Stephen: Internationalisation: introduction and overview. **International market review**, London, v.7, n. 4, p 5-10, 2001.

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**

### **ETAPA I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ISLA SEMENTES**

Entrevistado: Sr. Eduardo Puricelli – Diretor Comercial da empresa Isla Sementes

Entrevista dia 9 de agosto de 2010 na sede da empresa em Porto Alegre – RS – Brasil.

1. Qual o ano de fundação da empresa Isla Sementes?
2. Desde quando a empresa está envolvida com o comércio exterior? De que forma?
3. Quanto tempo a empresa exporta? Para quais mercados?
4. Qual o percentual sobre o faturamento bruto da empresa a exportação é responsável em agosto de 2010?  
( ) entre 0 e 9,99% ( ) entre 10 e 19,99% ( ) entre 20 e 29,99% ( ) mais de 30%
5. Quantos colaboradores a empresa tem atualmente?
6. Onde estão localizadas as unidades da empresa no Brasil?
7. A empresa possui alguma unidade no exterior? Se sim, onde está localizada?
8. Quantas variedades de sementes a empresa possui atualmente em linha de comercialização?
9. Dentro da totalidade das variedades comercializadas pela empresa, qual o percentual de sementes produzidas no Brasil?

### **ETAPA II – ENTREVISTA NA EMPRESA ISLA SEMENTES**

Entrevistado: Sr. Eduardo Puricelli – Diretor Comercial da empresa Isla Sementes

Entrevista dia 9 de agosto de 2010 na sede da empresa em Porto Alegre – RS.

Com base no referencial teórico: Hemais e Hilal (2002); Barreto (2002); Johanson e Vahlne (1977); Mintzberg (2000); Porter (2004); Kotler (2006).

1. No entendimento da empresa qual a importância da internacionalização para a Isla Sementes? Explique.
2. Dentro do contexto internacional, quais os mercados prioritários para a empresa e porquê?
3. Quais as dificuldades que a empresa encontra dentro do processo de internacionalização?
4. Quais as vantagens percebidas pela empresa em internacionalizar-se?
5. A empresa possui um planejamento estratégico voltado ao mercado internacional? Quem é o responsável por ele?
6. Onde estão os mercados prioritários para a empresa Isla Sementes?

7. Quem são os concorrentes da empresa Isla Sementes na busca pelo mercado internacional?
8. Que tipo de posicionamento a empresa deve ter no mercado externo?  
( ) diferenciação ( ) custo ( ) enfoque
9. Quais são as forças e fraquezas da empresa para o mercado internacional?
10. Dentro do entendimento da empresa, numa escala de 1 a 5, sendo 1 pouco importante e 5 muito importante, quais seriam as ameaças percebidas; no mercado internacional; para o segmento de sementes de hortaliças?  
  
( ) ameaça de novos concorrentes  
  
( ) alta concorrência entre as empresas existentes  
  
( ) ameaça de produtos substitutos  
  
( ) poder de negociação dos compradores  
  
( ) poder de negociação dos fornecedores

### **ETAPA III – ENTREVISTA NO DISTRIBUIDOR DA EMPRESA ISLA SEMENTES EM ASSUNÇÃO – PARAGUAI (AGROFIELD)**

Entrevistado: Eng. Joaquin Farina – Coordenador Técnico da empresa Agrofield.

Entrevista realizada dias 4 e 5 de agosto de 2010 na sede da empresa em Assunção – Paraguai.

Com base no referencial teórico: Kotler e Keller (2006); Cateora e Graham (2009); Czinkota et al. (2009); Keegan e Green (2000).

### **PRODUTO**

1. Quais as espécies de sementes de hortaliças mais comercializadas no mercado do Paraguai?
2. Dentre as espécies citadas, quais os nomes das variedades que são as líderes de mercado?
3. Qual o tamanho da área de produção em hectares de cada espécie?
4. Em qual tipo de embalagem é comercializada cada variedade?
5. Qual o tipo de rótulo mais adequado ao mercado do Paraguai? Quais são as informações que o rótulo deve conter?

### **PREÇO**

1. Qual o preço praticado ao distribuidor de cada variedade?
2. Qual o preço praticado ao agricultor ou usuário final da semente, por variedade?
3. Qual o valor estimado de cada mercado (espécie)?

### **DISTRIBUIÇÃO**

1. Quem são as empresas produtoras das variedades líderes de mercado?
2. Quem são as empresas distribuidoras das variedades líderes de mercado?
3. Qual a logística mais adequada para o tipo de produto? Em quanto tempo o produto deve chegar na empresa após a confirmação do pedido?

### **PROMOÇÃO**

1. Quais são as ações de marketing mais adequadas para o segmento dentro do mercado do Paraguai?
2. Existe interesse em participar de feiras do setor? Quais seriam as mais adequadas?
3. Qual o tipo de comunicação que deve ser adotado para o segmento no mercado paraguaio?