

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Gustavo Alberto Cavalcante Ribeiro**

**MARKETING GLOBAL**

**Taubaté – SP**

**2021**

**Gustavo Alberto Cavalcante Ribeiro**

## **MARKETING GLOBAL**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Júlio César Gonçalves

**Taubaté – SP**

**2021**

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI  
Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi  
Universidade de Taubaté - UNITAU**

R484m Ribeiro, Gustavo Alberto Cavalcante  
Marketing global / Gustavo Alberto Cavalcante Ribeiro - 2021.  
59 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté,  
Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, 2021.  
Orientação: Prof. Me. Júlio César Gonçalves, Departamento de  
Informática

1. Marketing. 2. Planejamento estratégico. 3. Marketing -  
Administração. I. Título.

CDD 658.8



**Gustavo Alberto Cavalcante Ribeiro**

**MARKETING GLOBAL**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Me. Júlio César Gonçalves

*Data:* \_\_\_\_\_

*Resultado:* \_\_\_\_\_

COMISSÃO JULGADORA

Prof. \_\_\_\_\_

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_

Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

A minha mãe que sempre me incentivou e me apoiou ao longo de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, em especial minha mãe.

Ao Prof. Ms. Júlio César Gonçalves por toda a ajuda e apoio ao longo da jornada.

A todos os professores pela dedicação, apoio e força de vontade. Quebrando as barreiras do ensino virtual para continuar nos ensinando.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral apresentar e explicar resumidamente os principais fundamentos e aspectos do marketing global, a fim de compor um manual para o profissional de administração e marketing. Na medida em que a globalização ganha espaço, as fronteiras estão deixando de separar as empresas. As empresas estão vislumbrando a oportunidade de expandir seus negócios mediante a operação em outros países. A atuação no exterior não é um privilégio das grandes empresas, as pequenas e médias também podem atuar, desde que realizem um planejamento de marketing global adequado. Muitas empresas brasileiras estão passando a exportar mais ou procurando atuar no mercado externo de outras formas. Com isso, surge a necessidade de conhecer e aplicar os conceitos e fundamentos do marketing global, a fim de ter o suporte adequado às suas operações. A pesquisa foi realizada mediante a pesquisa bibliográfica, que proporcionou as informações necessárias para a construção do trabalho e alcance do objetivo.

Palavras-chave: Marketing global, estratégias de entrada em mercados globais, empresas globais.

## **ABSTRACT**

This research had as general objective to present and explain the main fundamentals and aspects of global marketing, in order to compose a manual for the administration and marketing professional. As globalization gains ground, borders are no longer separating companies. Companies are seeing the opportunity to expand their business by operating in other countries. Acting abroad is not a privilege of large companies, small and medium-sized ones can also act, as long as they carry out an adequate global marketing plan. Many Brazilian companies are starting to export more or are looking to operate in the foreign market in other ways. Thus, there is a need to know and apply the concepts and fundamentals of global marketing, in order to have the proper support for your operations. The research was carried out through bibliographical research, which provided the necessary information for the construction of the work and achievement of the objective.

Keywords: Global marketing, global market entry strategies, global companies.

## Lista de Ilustrações

<b>Figura 1</b> .....	<b>27</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>28</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>29</b>
<b>Figura 4</b> .....	<b>30</b>
<b>Figura 5</b> .....	<b>35</b>

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA</b>	<b>12</b>
1.2.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
<b>1.3. JUSTIFICATIVA</b>	<b>12</b>
<b>1.4. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>13</b>
<b>1.5. ESTRUTURA DA PESQUISA</b>	<b>13</b>
<b>2.0. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>14</b>
2.1. GLOBALIZAÇÃO	14
2.1.1. EMPRESA GLOBAL	15
2.2. EVOLUÇÃO DO MARKETING GLOBAL	19
2.2.1. Marketing doméstico	21
2.2.2. Marketing de exportação	22
2.2.3. Marketing internacional	24
2.2.4. Marketing multinacional	25
2.2.5. Marketing global	25
<b>3. DESENVOLVIMENTO</b>	<b>32</b>
3.1. O ambiente externo em marketing global	32
3.2. Estratégias de entrada em mercado globais	33
3.3. Sistemas de informação de marketing global	39
3.4. Segmentação e posicionamento global	41
3.5. Administração do composto de marketing global	44
3.6. Marketing global para pequena e média empresa	46
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>54</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O marketing pode ser definido como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Assim, podemos compreender que o marketing busca a satisfação recíproca em um processo de troca. (Kotler e Keller 2006).

Neste sentido, a administração de marketing é o que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos. Inclui o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, o entendimento dos clientes e mercados, o desenvolvimento do composto de marketing e a implementação e controle de atividades de marketing.

O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços.

Na medida em que as fronteiras dos países se tornaram imprecisas ou desapareceram completamente, o mundo transformou-se em uma série de grandes mercados, e os tornaram globais. A globalização está afetando praticamente todos os setores da economia e áreas de conhecimento. Neste sentido, o marketing está enfrentando e terá que enfrentar muitos desafios. O termo *global* resume a pressão competitiva e as oportunidades de mercado existentes ao redor do mundo e a necessidade de a empresa otimizar seu desempenho de mercado em base global.

Desta forma, se uma empresa opera domesticamente ou além das fronteiras nacionais, ela já não pode evitar a pressão competitiva e as oportunidades de mercado. Assim, para desempenho ótimo de mercado, a empresa deve também estar preparada e disposta a aproveitar todos os recursos disponíveis.

Atuar em mercados globais não é uma realidade somente para grandes empresas, pequenas e médias empresas também podem aproveitar as oportunidades que estes mercados oferecem. Contudo, da mesma forma que uma grande empresa, uma pequena ou média empresa também precisa de sólidos conhecimentos em administração de marketing global.

## **1.1 PROBLEMA**

A questão que norteará este estudo será: quais as estratégias que podem se mostrar eficientes na fidelização de clientes globais?

## **1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Analisar o marketing global conforme a literatura contemporânea.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Discorrer sobre a globalização e a evolução do marketing global;
- Analisar o ambiente externo em marketing global;
- Apresentar estratégias de entrada em mercados globais;
- Discorrer sobre os sistemas de informação de marketing global;
- Analisar a segmentação e o posicionamento global;
- Analisar a administração do composto de marketing global;
- Discorrer sobre o marketing global para pequenas e médias empresas.

### **1.3. JUSTIFICATIVA**

Na medida em que avançamos pelo século XXI, a globalização ganha cada vez mais força. As fronteiras praticamente já não separam os países. Hoje é possível comprar com certa facilidade de um fornecedor chinês, ou exportar produtos para a Europa. As empresas estão diante de uma possibilidade de ampliar seus negócios, uma vez que podem passar a oferecer seus produtos e serviços para diferentes países.

Contudo, esse mundo sem fronteiras é complicado: as diferenças em termos de cultura, língua, economia, leis e recursos naturais podem fazer com que ele pareça um verdadeiro labirinto, no qual é difícil encontrar a saída, o caminho para o sucesso. Logo, para atuar em mercados globais é preciso conhecer os fundamentos da administração de marketing global. Grandes, médias e pequenas empresas podem se aventurar nestes mercados, desde que estejam bem preparadas e informadas.

No caso específico das pequenas e médias empresas, que geralmente possuem recursos financeiros limitados, é preciso muita cautela para não correr riscos desnecessários, colocando em risco até mesmo suas operações internamente. É preciso contar com o suporte de um profissional que domine o marketing global.

Desta forma, a escolha do tema justifica-se pela importância de se conhecer os fundamentos e os aspectos do marketing global para que uma empresa possa obter sucesso no mercado externo. Existe, ainda, uma escassez de literatura sobre marketing global aplicado por pequenas empresas.

O tema é importante porque o mercado externo oferece diversas oportunidades de negócios para as empresas de diferentes segmentos e portes. Conhecer bem os fundamentos do marketing global é fundamental para se ter sucesso.

## **1.4. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica em livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado, artigos capturados em publicações científicas e artigos de internet.

## **1.5. ESTRUTURA DA PESQUISA**

- Este trabalho será estruturado em quatro seções e seguem o seguinte roteiro:
- A primeira seção trata da introdução, identificação dos objetivos, justificativa, metodologia e sua organização.
- A segunda seção traz a revisão de literatura abordando assuntos relacionados ao Marketing Global.
- A terceira seção apresenta o estudo sobre marketing e a globalização.
- A quarta seção apresenta a conclusão da pesquisa.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Globalização**

A Globalização é um fenômeno que afeta drasticamente a economia e os demais setores da sociedade: é a derrubada de fronteiras, a união de países e povos, é a construção de uma comunidade global. Pode ser percebida com a crescente integração dos mercados, possibilitando a troca de mercadorias e informações – graças aos avanços da tecnologia da informação.

Segundo Prado (2009), foi na década de 1980 que o conceito globalização começou a ser empregado substituindo conceitos como internacionalização e transnacionalização. No entanto, foi somente na década de 1990 que o termo globalização passou a ser empregado com maior frequência, em dois sentidos básicos: um positivo, descrevendo o processo de integração da economia mundial; outro normativo, prescrevendo uma estratégia de desenvolvimento fundamentada na integração rápida com a economia mundial.

De acordo com Lacombe, Heilborn (2003, p. 503):

Globalização significa erosão das fronteiras nacionais. Os fluxos financeiros de curto prazo são o fenômeno visível da nova ordem econômica tanto por seu impacto sobre as moedas e câmbio quanto pela periódica destruição de reservas das economias emergentes. Entretanto, mesmo com a turbulência financeira gerada, a globalização também aumentou consideravelmente os investimentos industriais e a busca por rentabilidade, as fusões e aquisições, o redesenho da estrutura industrial e sua infraestrutura financeira.

Ainda segundo Lacombe, Heilborn (2003), pode-se afirmar que a globalização se caracteriza pela integração crescente de todos os mercados (financeiros, de produtos, serviços e mão de obra), bem como dos meios de comunicação e de transportes de todos os países do mundo.

Em consequência da globalização, temos acompanhado inúmeras transações no mundo de negócios. Resultado de uma nova era de mercado globalizado, em que, através de uniões e fusões, as empresas se transformam em gigantes – para assim conseguirem manter-se no mercado.

### ***2.1.1 Empresa Global***

O progresso tecnológico é um dos fatores mais propícios ao crescimento da globalização do mercado, especialmente por meio da disseminação de fatores como comunicação global, transporte e produção em massa. Esse arranjo pode encurtar muito a distância entre os países e tornar o mundo um espaço sem fronteiras geográficas entre os países. O mapa da competição mostra o intenso fluxo de atividades industriais e financeiras entre os países, quase ignorando as restrições territoriais, aumentando a possibilidade de intercâmbio e acelerando a competição. Conforme destacado por Levitt (1998), uma poderosa força impulsiona o mundo na direção de uma convergência para a uniformização, e essa força é a tecnologia. O resultado dessa disposição é uma nova realidade empresarial, o mercado global, a produção é elevada pela expansão da escala de produção e os preços dos produtos acabados é consideravelmente menor.

No entanto, tais condições de competitividade global são benéficas para alguns países, mas não para outros. O que acaba por desencadear um processo de polarização em alguns países e agrava certos problemas em outros países, gerando exclusão e pobreza de outros grupos étnicos. Por outro lado, as empresas que operam nesta situação estão tentando constantemente novas alternativas que possam enfrentar esta competição cada vez mais acirrada, promover o conceito de uma empresa global contra o conceito de uma empresa multinacional. Neste caso, uma multinacional, operando com alguma vantagem em vários

países, adaptando seus produtos a diferentes mercados, dá lugar à estruturação de corporações globais maiores que passam a operar com consistência firme e custo relativamente baixo em todo o espaço global, vendendo seus produtos quase inalteradas em suas características, o que resulta em lucro absoluto e consolidação de vantagem competitiva (LEVITT, 1998, p. 68).

Basicamente, quando pensamos em competitividade, tendemos a pensar em termos de posicionar as empresas no contexto de mercado, em que o grau de competição pode ser um dos elementos determinantes desse estado (PORTER, 1989, p. 111). O autor também propõe um olhar para quatro outras forças: o poder de compra dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, o potencial de novos entrantes e a ameaça de substitutos. A partir desses fatores, a empresa deve reunir forças e condições para superar os obstáculos que lhe são impostos, criando diferenciais que constituam uma vantagem competitiva.

A dificuldade em construir e manter uma vantagem competitiva resulta inicialmente da combinação dessas forças, mas uma série de outros aspectos não devem ser ignorados, que se tornam facilitadores ou mesmo inibidores para as empresas na busca e manutenção de uma vantagem competitiva. Na verdade, a análise a priori em torno da conformação da indústria baseada na interação de forças é um importante instrumento na tomada de decisão. Porém, se levarmos em conta que o ambiente competitivo em que as organizações operam é moldado pela ação conjunta de muitos fatores e variáveis difíceis e até impossíveis de controlar, tais como: econômico-financeiro, jurídico e político, social, cultural, tecnológico e natural, há portanto uma combinação de elementos que, quando combinados, aumentam significativamente a pressão para buscar e manter uma vantagem competitiva.

Alguns setores e suas empresas se adaptam mais facilmente a essas dinâmicas de mercado do que outros que demoram mais para encontrar elementos de suporte ou negligenciam a necessidade de mudanças e ajustes. Analisando um pouco mais a questão da

competição entre empresas no mercado e em busca de um posicionamento que lhes dê vantagens competitivas permanentes, surge outra questão, igualmente importante e influenciando diretamente nessa relação ou na possibilidade de sucesso da organização, principalmente se consideradas as condições ou estágios de desenvolvimento em que está localizada uma determinada nação. É impossível separar a ação dos elementos que acabam por alterar esse contexto, mas a questão central está diretamente relacionada ao estágio de desenvolvimento de um país e como ele consegue superar as dificuldades em sua busca pelo desenvolvimento. Um país que mantém um ritmo relativo de desenvolvimento consegue criar condições para o desenvolvimento interno de sua economia porque cria condições para o desenvolvimento das empresas. A evolução ou etapas pelas quais passa o desenvolvimento da economia podem ser entendidas em vários aspectos como se fossem ciclos. Uma contribuição importante é a proposta de Rostov (apud KOTLER, 2000, p. 221-222), que indica cinco etapas do desenvolvimento econômico da nação. Segundo o autor, é possível estabelecer uma classificação do desenvolvimento econômico de uma nação, que pode ser resumida da seguinte forma:

- **Sociedade tradicional.** Nesse perfil da sociedade, as mudanças e melhorias alcançadas não serão suficientes para aumentar a produção per capita, uma vez que a economia gira em torno da produção de produtos primários como agricultura, combustíveis, produtos florestais e matérias-primas. A taxa de alfabetização é baixa e as trocas são baixas nos mercados organizacionais.
- **Sociedade transacional.** Nesta fase, a nação já desenvolveu contatos com outras culturas e está mais aberta à possibilidade de partilhar e transferir valores, atitudes, instituições, melhores práticas, tecnologias, ajuda externa e investimento estrangeiro de outras nações mais avançadas. No entanto, essa disposição para obter capital estrangeiro pode expor as forças econômicas de fora à vulnerabilidade.

- **Sociedade em decolagem.** Nessa etapa, as nações iniciam o processo de experimentar o crescimento e a expansão de diversos setores, inclusive de infraestrutura, essenciais para atrair investimentos e melhorar o padrão de vida da população.
- **Maturidade tecnológica.** Nessa etapa, a nação administra o uso continuado de tecnologia de ponta com o apoio e substituição de indústrias em declínio por mão de obra especializada e equipamentos modernos. O reflexo dessa mudança se reflete no aumento da produtividade e no crescimento salarial do país, condições ideais para um crescimento estável e contínuo.
- **Elevado consumo de massa.** Nesse ponto, são os países aqui considerados os que mais chamam a atenção para o fato de que o nível de renda per capita atinge níveis que estimulam o consumo muito além das necessidades básicas. A qualidade de vida do consumidor passa a ser uma busca proporcionada pelo aumento da renda.

O fato é que independentemente da ação coletiva e combinação de forças no ambiente em que a empresa atua, cabe a ela construir um dispositivo que possa ser responsável por mapear e monitorar o funcionamento de todas as condições da competição. Desta forma, as empresas que desenvolverem um sistema de aquisição, tratamento e divulgação das informações recolhidas do meio externo, tendo em conta a ação conjunta dos fatores acima mencionados, poderão identificar mais facilmente quais destas forças representam uma ameaça ou que se traduzem em oportunidades a serem investigadas.

Desta forma, a moderna corporação global contrasta fortemente com a multinacional, que, ao invés de se adequar às diferenças superficiais de cada país, buscará padronizar procedimentos, processos e produtos adequados para todo o mundo, monitorando

constantemente o ambiente em que você opera ou optar por aderir, de forma simples e sistemática, usando a inteligência de pesquisa e marketing (LEVITT, 1998, p. 69).

## ***2.2. Evolução do Marketing Global***

Existem na literatura de marketing muitas definições diferentes de marketing. Para Kotler (2000, p. 31): “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Assim, podemos entender que marketing é o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas. Em outras palavras, podemos dizer que marketing é a atividade humana dirigida à satisfação de necessidades e desejos por meio de processos de troca.

Segundo Churchill, Peter (2000, p. 04) marketing é: “O processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Assim, podemos compreender que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos. Por exemplo, ao comprar um monitor Samsung, clientes e empresa recebem benefícios: os clientes por utilizarem um monitor de alta qualidade e a Samsung pelo dinheiro ganho.

O marketing envolve a orientação de toda a empresa para a satisfação do consumidor em um ambiente competitivo. Desta forma, podemos observar que a estratégia de marketing requer muita atenção aos consumidores e concorrentes. Não basta focar somente as necessidades dos consumidores, é preciso atentar também para os concorrentes.

Com o crescimento cada vez maior da globalização, tornou-se cada vez mais difícil as empresas evitarem o impacto da concorrência global e a convergência dos mercados mundiais. Como resultado, crescente número delas está envolvido em atividades de marketing fora de seus países de origem.

Geralmente, as empresas desenvolvem estratégias de marketing diferentes, dependendo do grau de experiência e da natureza das operações em mercados internacionais. Elas tendem a evoluir no decorrer do tempo, acumulando experiência em negócios internacionais e aprendendo as vantagens e desvantagens associadas às complexidades de produção e de marketing em todo o mundo. Para Kotabe, Helsen (2000, p. 31) conhecer a dinâmica do desenvolvimento das evoluções e do envolvimento de marketing internacional é importante por duas razões:

Primeiro, ajuda a entender como as empresas aprendem e adquirem experiência internacional e como a usam para obter vantagem competitiva no decorrer do tempo. Isso pode ajudar um executivo a estar mais bem preparado para a provável mudança necessária na estratégia de marketing da empresa. Segundo, com esse conhecimento, uma empresa pode estar preparada para concorrer mais eficazmente, ao prever com maior antecedência a provável estratégia de marketing de seus concorrentes.

### **2.2.1. Marketing doméstico**

O marketing doméstico representa o primeiro dos cinco estágios identificáveis na evolução do marketing fora das fronteiras nacionais. De acordo com Kotabe, Helsen (2000), os cinco estágios são os seguintes: marketing doméstico, marketing de exportação, marketing internacional, marketing multinacional e marketing global.

Antes de entrar em mercados internacionais, muitas empresas focavam apenas em seu próprio país. Sua estratégia de marketing é desenvolvida conforme as informações sobre as necessidades e os desejos dos consumidores domésticos, as tendências setoriais, os ambientes econômico, tecnológico e político. Assim, quando essas empresas consideram a concorrência, focam essencialmente a existente no mercado doméstico. Atualmente, é altamente concebível que a concorrência doméstica seja formada por empresas domésticas e estrangeiras que vendem seus produtos no mesmo país.

Geralmente, as empresas domésticas tendem a ser *etnocêntricas*<sup>1</sup>. O termo *etnocentrismo* aqui empregado representa a predisposição de uma empresa a estar predominantemente preocupada com sua viabilidade mundial, porém com legitimidade apenas em seu país de origem – isto é, onde todas as suas ações estratégicas são preparadas para respostas domésticas, em situações similares. Em consequência, tais empresas podem estar vulneráveis às mudanças repentinas originadas pela concorrência estrangeira.

Kotabe, Helsen (2000, p. 31) apresenta o seguinte exemplo: “Os fabricantes norte-americanos de automóveis e produtos eletrônicos de consumo sofreram de etnocentrismo nos anos 60 e 70, ao negligenciar a concorrência iminente dos fabricantes japoneses de baixo custo”.

---

<sup>1</sup> Etnocentrismo: Disposição habitual de julgar povos ou grupos estrangeiros pelos padrões e práticas de sua própria cultura ou grupo étnico.

### ***2.2.2. Marketing de exportação***

Geralmente, o marketing de exportação começa com os pedidos encaminhados por clientes estrangeiros. Assim, quando a empresa recebe um pedido de um cliente estrangeiro, pode ficar com receio em atendê-lo, mas, gradualmente, aprende o benefício de vender ao exterior. Desta forma, o ponto de partida é o recebimento de pedidos do exterior e, pouco a pouco, a empresa vai aprendendo a lidar com eles.

Para Kotabe, Helsen (2000, p. 31):

Em geral, no estágio inicial do envolvimento no marketing de exportação, o processo de internacionalização é consequência de ajustes extras às condições mutantes da empresa e de seu ambiente, em vez de ser resultado de alguma estratégia deliberada.

Podemos compreender que este fato se deve à maior incerteza do negócio internacional, aos maiores custos de informação e à falta de conhecimento técnico sobre as atividades do marketing internacional.

Segundo Kotabe, Helsen (2000), algumas empresas evoluem para um estágio mais entranhado de internacionalização, tendo em vista que três condições básicas sejam satisfeitas:

1. A gerência da empresa obtém expectativas favoráveis de atratividade para exportação, com base na experiência.
2. A empresa tem acesso aos recursos-chave necessários para assumir as tarefas adicionais exigidas pela exportação. Tal disponibilidade de recursos físicos, financeiros e gerenciais está diretamente associada ao porte da empresa.

3. A gerência está disposta a comprometer recursos adequados para as atividades de exportação.

Sem dúvida, o compromisso a longo prazo da empresa com o marketing de exportação depende do sucesso da gerência em vencer os vários desafios encontrados nas atividades de marketing internacional.

Ora, uma empresa exportadora experiente tem que lidar com dificuldades para manter e expandir seu envolvimento com a exportação. Tais dificuldades incluem restrições às importações/exportações, custo e disponibilidade de embarque, flutuações na taxa cambial, recebimento de faturas e desenvolvimento de canais de distribuição, entre outras.

As empresas costumam mensurar o lucro para analisar até que ponto as exportações estão sendo rentáveis. Desta forma, um incremento do lucro devido a uma atividade específica (como a exportação) aumenta o interesse da empresa por tal atividade.

Outro fator são as pressões externas. Elas são capazes de levar as empresas às atividades de marketing de exportação. Por exemplo: a saturação do mercado interno (doméstico) pode tornar difícil para uma empresa manter o volume de vendas em um mercado interno crescentemente competitivo; o problema pode se tornar ainda mais grave quando concorrentes estrangeiros começam a vender produtos no mercado doméstico.

### ***2.2.3. Marketing internacional***

Quando o marketing de exportação se torna um componente das atividades de marketing da empresa, ele começa a ganhar importância e a buscar novas direções para crescimento e expansão. Este estágio é denominado de marketing internacional.

De acordo com Kotabe, Helsen (2000, p. 33): “Uma característica do marketing internacional é sua orientação policêntrica, com ênfase, sempre que for necessário, na adaptação do produto e na promoção aos mercados estrangeiros”.

Podemos compreender que a orientação policêntrica diz respeito à predisposição de uma empresa a reconhecer a existência de diferenças culturais locais significativas nos mercados, exigindo que a operação em cada país seja vista independentemente (ou seja, todas as decisões estratégicas são, assim, preparadas sob medida para ajustar-se à cultura do país em questão).

Assim, à medida que a participação de mercado da empresa em vários países atinge determinado ponto, torna-se importante para ela defender sua posição, por meio de concorrência local. Devido à proximidade e familiaridade dos concorrentes locais em relação aos clientes locais, eles tendem a levar vantagem sobre a concorrência estrangeira. Para fortalecer a posição competitiva da empresa, o responsável pelo marketing internacional começa adaptando produtos e promoção, se necessário, para atender às necessidades e aos desejos dos clientes locais de duas alternativas. De acordo com Kotabe, Helsen (2000), que são: primeiro, a empresa pode alocar parte de sua capacidade de produção para seu negócio de exportação. Segundo, em função dos custos de transportes, das tarifas e outras regulamentações, além da disponibilidade de recursos humanos e capital para os mercados exteriores, a empresa pode começar a fabricar localmente. Sem dúvida, o marketing da empresa deve estar preparado para enfrentar este desafio.

#### ***2.2.4. Marketing multinacional***

No marketing multinacional a empresa vende seus produtos em muitos países espalhados pelo mundo. Sua administração passa a perceber o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional. Essa abordagem centrada na região sugere que o planejamento de produto pode ser padronizado dentro de uma região (por exemplo, um grupo de países vizinhos e semelhantes). Os produtos podem também ser fabricados regionalmente.

#### ***2.2.5. Marketing global***

O desenvolvimento do comércio internacional foi fortalecido e facilitado nas últimas décadas, notadamente por meio de desenvolvimentos e avanços tecnológicos em infraestrutura, comunicações, engenharia e transporte em geral ao redor do mundo. Além desses elementos, vale ressaltar que a preocupação de alguns governos em atrair investimentos estrangeiros por meio de uma maior liberalização de suas economias facilitou significativamente o comércio e fortaleceu as relações entre as nações. Vale ressaltar, no entanto, que a mentalidade e o interesse da comunidade empresarial em buscar benefícios adicionais para seus negócios no comércio internacional é uma atitude que contribui significativamente para o crescimento dos negócios internacionais.

O marketing diz respeito aos esforços de uma organização para realizar transações e trocas com grupos-alvo específicos, oferecendo um determinado produto ou serviço que visa

satisfazer um determinado tipo de necessidade ou desejo, manifestado sob certas condições, especialmente em relação ao público-alvo (KOTLER, 2000, p. 223).

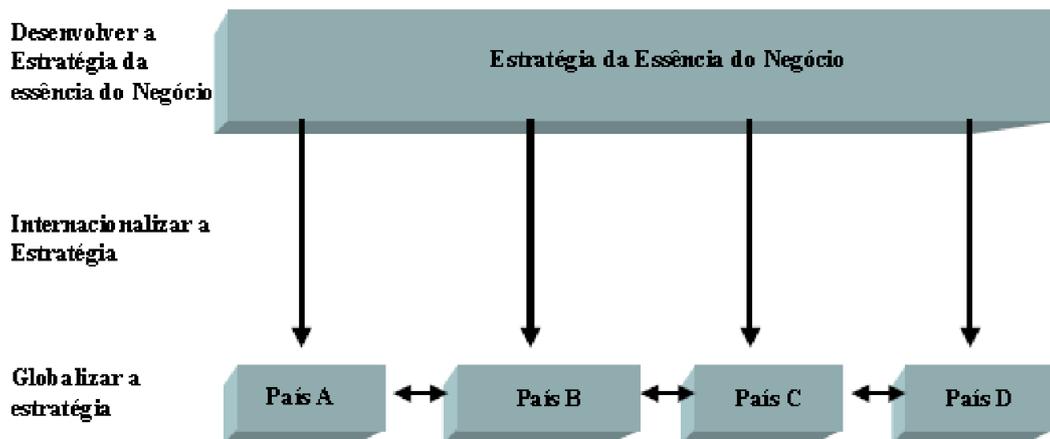
Podemos compreender que a orientação internacional (isto é, país a país) ou multinacional (ou seja, região a região), embora possibilite a consolidação das operações em países ou regiões, tenderá a resultar na fragmentação do mercado mundial. A fragmentação operacional leva a custos maiores.

Segundo Kotabe, Helsen (2000) o marketing global diz respeito às atividades de marketing praticadas pelas empresas que enfatizam:

1. a redução das ineficiências de custo e da duplicidade de esforços entre suas subsidiárias nacionais e regionais;
2. as oportunidades para a transferência de produtos, marcas e outras ideias para suas subsidiárias;
3. o surgimento de clientes globais e;
4. a melhora dos vínculos entre infraestrutura de marketing nacional que levam ao desenvolvimento de uma infraestrutura de marketing global.

Globalizar ou não e como globalizar é o principal dilema das organizações no mundo atual. Em parte, isso se deve às forças que impulsionam as empresas em todo o mundo a se expandir para o comércio exterior. A desregulamentação dos mercados e a abertura das economias mundiais têm facilitado o processo de globalização das empresas, mas esta decisão estratégica é extremamente complexa, pois ao iniciar o processo de internacionalização os gastos são significativos e dependendo da modalidade, ora irreversíveis e ora elevados custos. Para tanto, internacionalização e globalização dos negócios Mintzberg e Quinn (2001, p. 346) propõem, por meio da Figura 1, uma configuração das ações e passos necessários para realizar a consolidação da estratégia global:

- Desenvolver a estratégia essencial – a base de vantagem competitiva sustentável, geralmente desenvolvida primeiramente para o país-sede.
- Internacionalizar a estratégia essencial através da expansão internacional de atividades e através da adaptação.
- Globalizar a estratégia internacional ao integrar a estratégia pelos países.

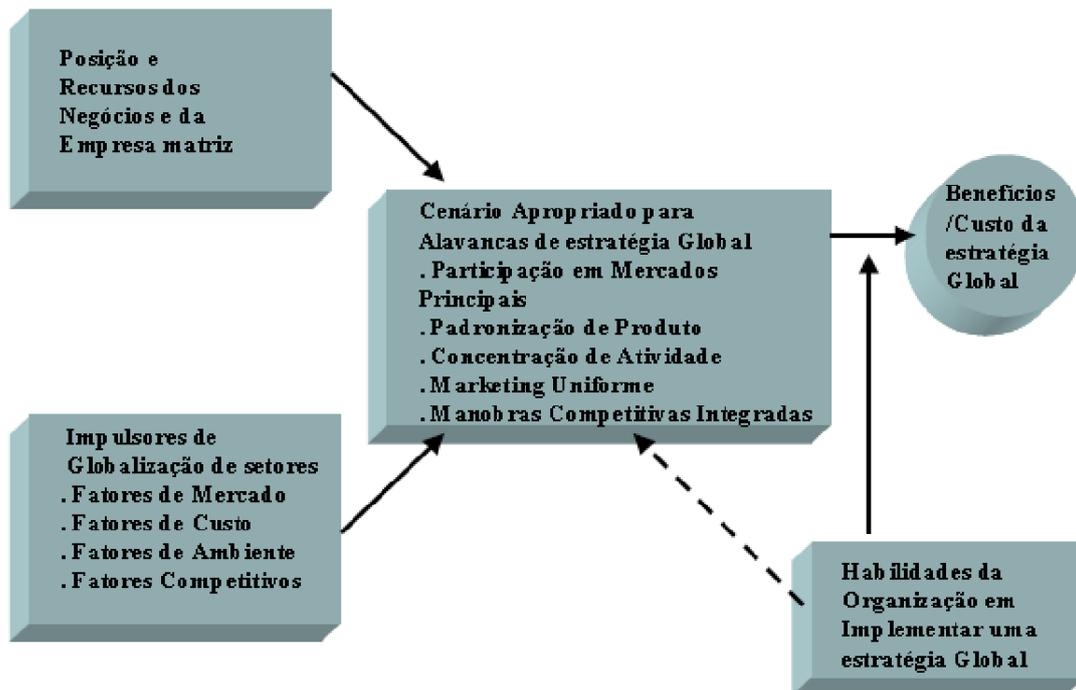


**Figura 1** – Estratégia Global Geral  
 FONTE: Mintzberg e Quinn (2001, p.347)

As multinacionais estão bem cientes das duas primeiras etapas, mas estão menos familiarizadas com a terceira porque a globalização vai contra a sabedoria aceita de adaptação aos mercados domésticos (DOUGLAS e WIND, 1987, p. 20-21). É preciso considerar também outros determinantes que influenciam a definição da estratégia global da empresa. Esses elementos são os motores da globalização, que são representados por elementos como: fatores de mercado, fatores de custo, fatores ambientais e fatores competitivos.

Esses fatores criam o potencial para uma empresa multinacional se beneficiar de uma estratégia global, desde que a empresa multinacional alinhe suas alavancas de estratégia

global (por exemplo, aplicando padronização de produto) de acordo com as alavancas, posições e recursos da indústria. Mintzberg e Quinn (2001, p. 347) enfatizam que a habilidade de uma organização em implementar uma estratégia afeta o quanto bem os benefícios serão alcançados, conforme mostrado na Figura 2.



**Figura 2** – Estrutura das Forças Globais da Estratégia  
FONTE: Mintzberg; Quinn (2001, p.347)

A decisão a ser tomada em relação à estratégia global, além de levar em conta o conjunto de fatores discutidos anteriormente, também deve ser norteada por níveis específicos que levem em consideração a extensão da estratégia com dimensões orientadas ao cenário de ação pretendido.

Numa estratégia multinacional, os destinos de internacionalização são selecionados com base no seu potencial de geração de receita e lucro, enquanto na estratégia global os destinos devem ser selecionados com base na sua contribuição efetiva para a especialização do conceito de globalização. Isso significa que a decisão de entrar em um determinado país

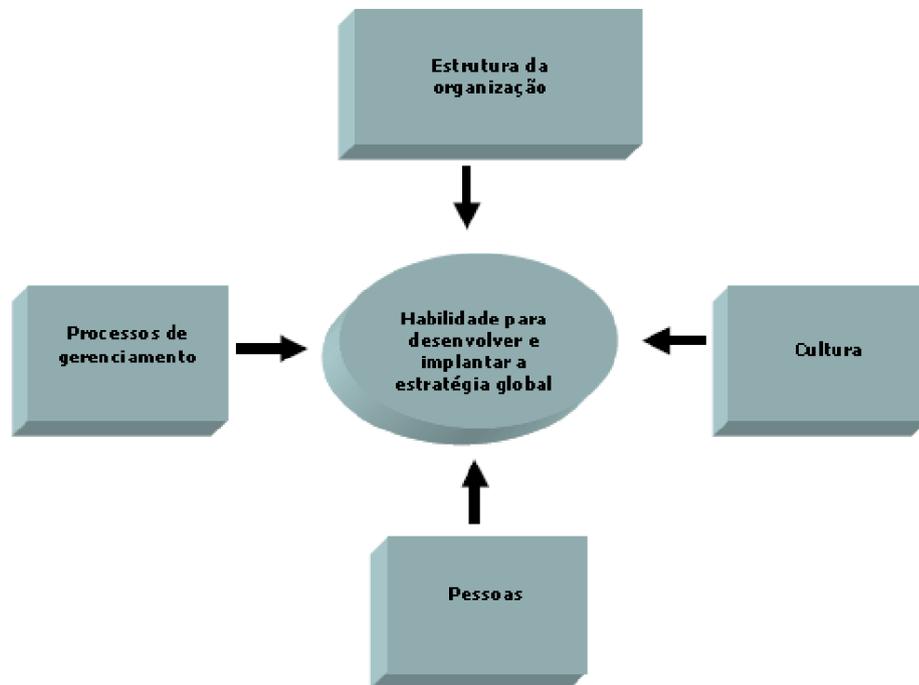
pode não resultar imediatamente em receitas, mas, no curto ou médio prazo, evita-se a possibilidade de entrar em um concorrente global. Ao nível da oferta de produtos, observa-se que, do ponto de vista doméstico, as ofertas de produtos são individualizadas de forma a ir ao encontro das necessidades e anseios locais. No caso de uma estratégia global, o foco é melhor em um produto base padronizado que requeira um mínimo de adaptação local, resultando em baixos custos de produção e, conseqüentemente, melhor rentabilidade de escala para a empresa. No que se refere à localização da atividade, na estratégia multinacional toda ou a maior parte da cadeia de valor é mapeada em todos os países e, ao contrário, no caso da estratégia global, os custos são reduzidos pela quebra da cadeia de valor, de forma que cada atividade possa ser desenvolvida em particular em diferentes países, sem prejuízo da atuação global da empresa. Na abordagem de marketing, na estratégia multinacional, o marketing assume uma atitude de personalização total, desenvolvida de acordo com as realidades locais.

No caso de uma estratégia global, há padronização na abordagem de marketing, mas isso não significa que certos elementos do mix de marketing não devam ser submetidos a pequenos ajustes. Por fim, no que diz respeito às manobras competitivas, no caso de uma estratégia multinacional, os gestores costumam adotar estratégias específicas para cada país para lidar com o que está acontecendo em outros países.

Em contrapartida, na estratégia global, as manobras realizadas em um determinado país também podem ser concebidas para restringir o acesso a recursos importantes para um concorrente específico que atue em outro país no qual a atividade será desenvolvida ou mesmo já ocorre (MINTZBERG, QUINN, 2001, p. 348). Ainda, segundo Yip (1999, p. 30), a organização e seus gestores devem levar em consideração alguns aspectos na tomada de decisões sobre internacionalização e na escolha do direcionamento estratégico que deve nortear essa decisão. Segundo o autor, os elementos norteadores da estratégia são fortemente

influenciados pela cultura local, a estrutura da organização, que deve ser a mais flexível para encontrar equilíbrio e adaptação proativa, antecipando eventuais eventos que possam ser identificados como potenciais agressores ou inibidores na busca de resultados.

Outros detalhes podem ser melhor visualizados na Figura 3 a seguir, que mostra a correlação entre os diversos fatores que devem ser observados na implementação da estratégia global da empresa.



**Figura 3** – Aspectos organizacionais que afetam a Estratégia Global  
FONTE: YIP, 1999, p.13

De acordo com YIP (1999, p. 13), alguns dos benefícios mais marcantes de adotar ou operar uma estratégia global estão diretamente relacionados a ganhos na forma de reduções drásticas de custos, melhoria geral na produtividade e padrões de qualidade do produto, bem como acesso a programas de treinamento e desenvolvimento de tecnologia e outros processos.

Por outro lado, alguns aspectos se destacam como desvantagens da estratégia global, como o fato de a empresa necessitar de forte aporte de capital para desenvolver seus negócios e padronização de produtos, o que ainda pode resultar em um produto que não satisfaça a todos clientes uniformemente.

Ainda existe o risco de concentração em algumas partes do mundo e o consequente afastamento muitas vezes da base de clientes, o que pode resultar em menores retornos e perda de flexibilidade de procedimentos e processos. Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 351), a padronização de processos e produtos traduzidos em uma estratégia global pode, por um lado, contribuir para reduzir a pressão resultante no ajuste individual do produto e serviços ao comportamento do cliente local, enquanto o custo da despersonalização pode afetar a imagem e as receitas da empresa.

### **3. DESENVOLVIMENTO**

#### ***3.1. O AMBIENTE EXTERNO EM MARKETING GLOBAL***

Conforme afirma Churchill, Peter (2000), à medida que novas oportunidades surgem no mercado internacional, os profissionais de marketing devem ser capazes de avaliar o ambiente externo numa escala global. Os fundamentos da análise ambiental para o marketing global são os mesmos da tradicional análise ambiental, com a diferença de ter o foco direcionado para o mercado internacional.

As organizações que decidem internacionalizar suas atividades enfrentam uma série de decisões e medidas a serem tomadas para esse fim, que podem comprometer os resultados imediatos da organização se não houver uma avaliação cuidadosa da interferência dessas forças no meio ambiente. Nesse contexto, a análise e o monitoramento de um conjunto de variáveis que interferem nesse processo podem revelar aspectos negativos de antemão, os chamados riscos e aspectos positivos considerados como potenciais de investigação.

Caberá ao gestor e à administração estabelecer estratégias adequadas contra a combinação dessas forças ambientais, tanto nacionais quanto internacionais, a fim de aumentar as chances de sucesso da operação internacional. A partir do conjunto de fatores e / ou forças e variáveis que atuam no contexto do marketing e que afetam o desempenho da organização, podem ser divididos em: fatores legais, econômicos, socioculturais e políticos (KOTABE & HELSEN, 2000, p. 73). Complementando esta análise, é enfatizado que existem outras classificações de força que são adicionadas à análise proposta acima, que na verdade ampliam o escopo de cuidados e recursos necessários para as organizações em seu âmbito internacional. Assim, fatores e variáveis como: tecnologia, recursos e fatores naturais, cultura, demografia, concorrência e fornecedores, junto com os consumidores, são

igualmente importantes nos processos de tomada de decisão sobre internacionalização (KOTABE & HELSEN, 2000, p. 74; KEEGAN; GREEN, 1999, p. 86). O conjunto de forças e fatores que deformam ou afetam as condições competitivas das empresas de um determinado setor são denominados ambientes de marketing (KOTLER, 2000, p. 225).

Monitorar esse conjunto de variáveis e fatores é uma tarefa contínua, especialmente quando se trata de organizações que se expandem além das fronteiras nacionais. Além de monitorar os elementos do meio ambiente nacional, a organização deve monitorar os elementos em todos os países onde opera ou dirige suas atividades. Uma avaliação de priorização com base em considerações econômicas, socioculturais e políticas é essencial para antecipar as possíveis ameaças ao plano de internacionalização de qualquer empresa que opte por ingressar no comércio exterior.

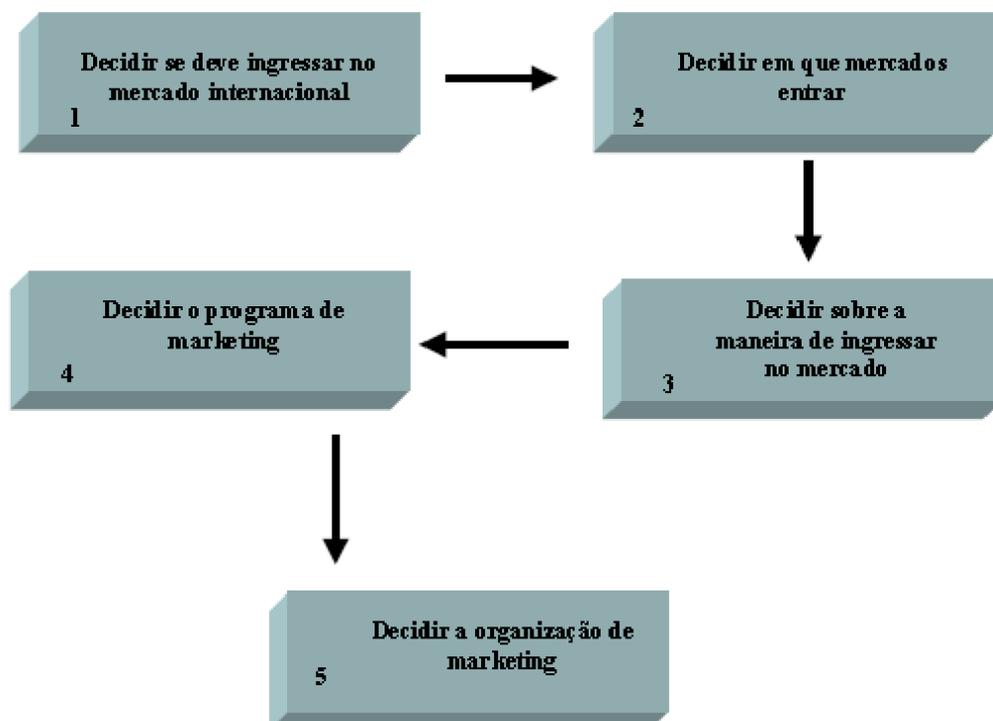
### ***3.2. ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS GLOBAIS***

Existe um conjunto de decisões que devem ser tomadas pelas organizações que decidem ou optam por internacionalizar suas atividades. Inicialmente, a organização deve avaliar se entra ou não no mercado internacional. Essa decisão a priori pode comprometer parte do mercado interno atendido pela organização. Em períodos em que a política cambial pode ser desfavorável às exportações, abandonar completamente o mercado interno é bastante arriscado (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001, p.91).

Outra decisão importante é avaliar quais países aderir e, neste caso, as opções mais indicadas são os países que estão próximos e que possam oferecer condições de segurança e acesso rápido em caso de problemas jurídicos ou de transporte. Em seguida, decide qual a forma de entrada mais adequada, podendo aproveitar a opção de internacionalizar seus

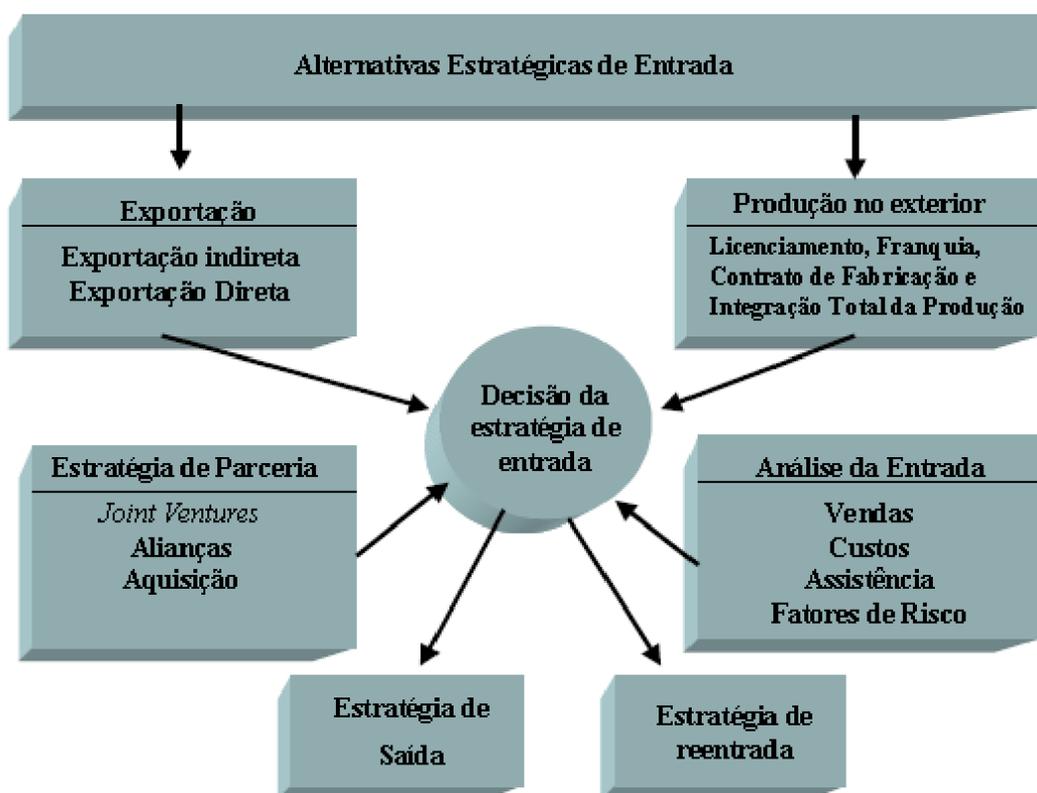
negócios por meio da exportação, o que pode ser feito de forma direta ou indireta. A internacionalização por meio de exportações diretas ocorre quando a empresa decide exportar seus produtos por conta própria, sem o uso de intermediários. A exportação indireta é aquela em que a organização não tem contato direto com os clientes finais, ou seja, consumidores. Aspectos relacionados à estrutura do programa de marketing, que envolve a decisão de modificar ou adaptar o mix de marketing, são importantes e podem afetar o sucesso da operação. Muitas vezes acontece que as empresas, para reduzir custos, decidem introduzir o mesmo produto em mais de um mercado internacional utilizando os mesmos meios de comunicação.

Abaixo (Figura 4) é possível ver de forma simplificada as etapas das decisões de entrada no mercado global.



**Figura 4** – Decisões relevantes em Marketing Global  
Fonte: Kotler (2000, p.289)

A decisão de internacionalização direta ou indireta é influenciada por um conjunto de variáveis e depende diretamente da estratégia atual e dos objetivos definidos no processo de internacionalização, conforme apresentado na Figura 5. Para que o processo avance, a empresa conta com o apoio de intermediários que conhecem de alguma forma o mercado alvo e especificidade de cada mercado, neste sentido a mercadoria é transferida do produtor para um intermediário comumente representado por uma empresa comercial que fará com que a mercadoria chegue ao seu destino final. Por fim, os processos de internacionalização podem envolver um risco maior quando uma empresa decide ou decide refinar a sua atuação no mercado internacional estabelecendo uma estrutura de apoio externo que pode ser através de um escritório, filial, armazém ou filial própria no país de destino.



**Figura 5** – Decisões Estratégicas de entrada em mercados Internacionais  
 Fonte: Adaptado de Czinkota e Ronkainen (2001, p.92)

No caso de uma empresa de pequeno porte, o processo de tomada de decisão para internacionalizar suas atividades é muito mais complexo, pois não possui a base de conhecimento necessária em torno das decisões e elementos necessários para esse suporte. Essa fragilidade, na verdade, muitas vezes aparece devido à capacidade financeira limitada e até mesmo à falta de iniciativa do empresário. É verdade que só recentemente o Brasil deu mais valor ao nicho de pequenos negócios como fonte adicional de receita internacional, então o governo passou a criar órgãos e agências especiais, vinculadas ao Ministério do Desenvolvimento, que poderiam mudar esse quadro de baixa participação de pequenos empresários no comércio exterior. A Apex - agência de promoção de exportações, é um dos aparelhos criados pelo governo há cerca de 10 anos que trabalha intensamente para divulgar os produtos brasileiros no comércio mundial.

Um aspecto interessante e um tanto polêmico concentra-se na questão conceitual da formulação de uma estratégia global de marketing, que, via de regra, deve nortear outras atividades relacionadas à atividade de internacionalização de negócios. Amplamente utilizado neste contexto, o termo internacionalização pode ser entendido como um processo crescente e contínuo de envolvimento da empresa em operações com outros países fora de sua base, podendo ser estendido à medida que os gestores da organização se sintam seguros em aumentar os volumes de negócios fora do país de origem. (ARRUDA, GOULART, & BRASIL, 1996, p.37). Em certa medida, quando as organizações decidem internacionalizar suas atividades, puramente por meio de operações de exportação ou por meio de investimentos diretos nos países em que pretendem operar, sabe-se que operacionalmente o caminho a ser percorrido deve seguir certas regras e etapas para minimizar os efeitos e barreiras inerentes às atividades internacionais. No entanto, a forma como se estabelece a estratégia que deve nortear a atuação da empresa no mercado global ainda é uma tarefa

bastante complexa. Atividades relacionadas ao desenho e articulação de uma estratégia global podem, às vezes, ser interpretadas como uma das etapas importantes no processo de tomada de decisão para atuar no âmbito internacional, passando pela decisão de atuar em qual país, e então a decisão de criar um estrutura de operação, além de decisões bastante específicas relacionadas ao mix de marketing, ou seja, a decisão de expandir produto, marca, comunicação, preço e distribuição. Na verdade, é a soma dessas decisões relacionadas principalmente ao acúmulo de experiência de gestão, que por sua vez aumenta significativamente a articulação da estratégia de marketing global. De acordo com o estudo de Douglas e Craig (1989, p. 38-39), a questão de limitar a interpretação do conceito de estratégia de marketing global reduzido aos aspectos acima mencionados é bastante polêmica, pois a incorporação estratégica do conceito de marketing deve incluir muitos outros elementos operacionais.

A ênfase nessa discussão começou a ganhar importância, principalmente a partir das décadas de 1960 e 1970, quando as corporações americanas passaram a se interessar mais pelas possibilidades de padronização de seus produtos oferecidos internacionalmente. A busca pela padronização seria alcançada à medida que as organizações passassem a focar suas operações de forma mais eficaz em escala global, expressando redução de custos e maximização de receitas a partir de escalas e custos de produção cada vez mais competitivos. É claro que as decisões inerentes ao esforço das empresas, não só americanas, mas também daquelas que decidiram dar passos para internacionalizar seus negócios, devem ter o mesmo objetivo. Atualmente, as corporações que decidem atuar no mercado global buscam otimizar suas atividades por meio de uma cadeia de decisões que estão de alguma forma correlacionadas e até derivadas da decisão estratégica da empresa. Uma das facilidades no processo de desenvolvimento do conceito de estratégia global é um derivado das atividades realizadas pela empresa como parte de seu objetivo global. Nesse caso, o aprendizado

estratégico se dá por meio do acúmulo de experiências decorrentes das incursões da empresa em diversos países e mercados mundiais. Muitas dessas experiências não têm relação com o sucesso, mas são testadas como referência para futuras decisões em outros mercados.

Em termos de decisões estratégicas, pode-se dizer que no processo de internacionalização o mais importante é a decisão inicial, que se refere à avaliação da decisão de efetivamente entrar no contexto internacional. A empresa avalia o potencial do mercado externo, contrasta com suas capacidades em termos de escala, preço e outras características internas, e afirma que tem capacidade de atuação internacional. Segundo Douglas e Craig (1989, p. 39), essa etapa atua como uma espécie de "gatilho" que desencadeia a próxima fase do processo de construção de uma estratégia de marketing internacional que deve nortear as atividades da empresa. No entanto, por mais simples que essa avaliação possa parecer, em geral, os passos que levaram a essa decisão e as consequências de sua adoção podem comprometer significativamente o desempenho futuro da organização como um todo, inclusive nacional. Uma ferramenta interessante para avaliar os diversos estágios de operação de uma organização é o modelo EPRG (DOUGLAS; CRAIG, 1989, p. 40). Na primeira etapa, a empresa inicia sua trajetória, que pode então se consolidar exportando seus produtos sem os ajustes necessários aos aspectos e atributos avaliados pelo consumidor nos mercados-alvo. Este conceito de orientação é denominado etnocêntrico, significando que a avaliação feita pela organização é que o produto a ser oferecido externamente será o mesmo que o oferecido internamente e, portanto, não haverá alterações além do conceito original do produto. Neste caso, dizemos que existe uma estratégia de desenvolvimento do mercado interno. Se uma empresa entende que existem razões imperiosas para fazer pequenas mudanças no mix de produtos devido às especificidades dos diferentes mercados em que atua, dizemos que sua orientação é policêntrica, destacando a especificidade e as diferenças culturais entre os mercados-alvo que podem ser facilmente detectados pelo ajuste fino que

essas empresas mantêm com os mercados-alvo por meio de escritórios de P&D, subsidiárias ou afiliadas. Outro tipo de orientação sob o modelo EPRG é aquela que se concentra em uma área maior do que o impacto de diferentes mercados multinacionais, caso em que as áreas são mais amplas, cobrindo grupos de países em diferentes regiões, e neste caso a empresa está bem estruturado para fornecer essa cobertura. As empresas classificadas nesta classificação são consideradas regiocêntrica e suas atividades contam com forte suporte do setor. Uma das consequências observadas após a adoção dessa nomenclatura pelas organizações no que se refere ao tratamento no mercado internacional é que o risco e as consequências das decisões podem ser mais facilmente dimensionados (DOUGLAS; CRAIG, 1989, p. 40-41).

### ***3.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING GLOBAL***

Para atuar em mercados externos, as empresas precisam desenvolver uma apurada pesquisa de marketing, a fim de identificar oportunidades e testar a viabilidade dos investimentos que se pretende realizar nos mercados externos.

De acordo com Kotler (2000, p. 125): “Pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”.

As empresas podem realizar pesquisas de marketing por si próprias ou contratar consultorias especializadas. Uma vez que a pequena e a média empresa dificilmente contam com profissionais especializados em pesquisa de marketing em mercados externos, contratar uma consultoria pode ser o melhor caminho.

A definição do problema da pesquisa de marketing é uma etapa extremamente importante, uma vez que conduzirá toda a pesquisa que será realizada. Um problema mal definido levará a uma pesquisa insatisfatória.

De acordo com Churchill, Peter (2000), o processo de pesquisa de marketing começa com a formulação do problema, quando alguém na empresa tem um problema que requeira informações. Essa pessoa pode estar querendo, por exemplo, avaliar oportunidades de negócios na Argentina. Uma equipe de desenvolvimento de produto pode querer saber que preço os compradores argentinos estão dispostos a pagar por um chinelo. Os profissionais de marketing usam a pesquisa para ajudá-los a responder a essas perguntas.

A pesquisa secundária de marketing global é desenvolvida a partir da análise de dados que foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar.

Normalmente, os pesquisadores começam sua investigação examinando dados secundários para verificar se o problema pode ser resolvido parcial ou totalmente sem o custo de coleta de dados primários.

Pequenas e médias empresas devem procurar, na medida do possível, desenvolver pesquisas secundárias, uma vez que elas fornecem um ponto de partida para a pesquisa, além de oferecerem a vantagem de baixo custo e imediata disponibilidade.

Assim, por exemplo, uma empresa fabricante de chinelos pode pesquisar na Internet sobre este mercado em um determinado país, descobrindo o seu tamanho, número de concorrentes, preços médios, preferências dos consumidores etc.

A pesquisa primária consiste em reunir dados para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa.

A pequena ou média empresa, quando se ver na situação na qual dos dados necessários não existem ou estão ultrapassados, imprecisos, incompletos ou não são confiáveis, surge a necessidade de coletar dados primários.

O procedimento de pesquisa primária normalmente inclui entrevistas pessoais, de maneira a obter uma ideia da opinião das pessoas sobre o tópico em questão e, então, desenvolver um instrumento formal de pesquisa, aperfeiçoá-lo e levá-lo a campo.

### ***3.4. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO GLOBAL***

Conforme destacado por Gummesson, (1994, p.78) as organizações precisam mostrar um entendimento apurado em relação a oferta de seus produtos e serviços ao seu público-alvo, principalmente no âmbito global. As diferenças de interesses e necessidades é o maior indicativo de um possível segmento de mercado. Quando existe divergência entre os gostos dos consumidores, as organizações precisam desenvolver um composto de marketing que seja ajustável às vontades dos consumidores. Ainda vale lembrar sobre a validade do conceito de segmentação de mercado internacional que se torna mais sensível quando gera subsídios do mercado potencial em relação ao tamanho do segmento, se está se desenvolvendo ou é algo temporário.

Outros itens como nível de competitividade instalada, potencial de crescimento, condição de existência, além de outras características da segmentação dos mercados externos são combinadas com as citadas anteriormente e geram um grande valor para as organizações no mercado global. A respeito das abordagens utilizadas para estabelecer uma segmentação através de fatores de informação, é possível agrupar os segmentos pelos seus aspectos demográficos, psicográficos, comportamentais, geográficos e socioculturais.

Com base nas informações coletadas do mercado por meio de pesquisas e segmentação, o objetivo é nortear uma oferta de produto ou serviço ideal para o consumidor e que possa ser promovida por meio de um posicionamento específico e comunicativo baseado na diferenciação dos concorrentes. Se a segmentação é sobre como os clientes são agrupados por características predefinidas, o posicionamento é sobre como os clientes percebem as ofertas alternativas de mercado em comparação com outras. Segundo Kotler e Keller (2006, p.305) o posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo.

O resultado do posicionamento na mente do consumidor é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor centrada no cliente que seja persuasiva o suficiente para provocar uma escolha de compra pelo público-alvo. Do ponto de vista operacional, o negócio de segmentação e o esforço de posicionamento estão diretamente relacionados, uma vez que a segmentação de mercado é inicialmente adotada para definir claramente os elementos de características e fragmentação do mercado e para identificar clientes potenciais. Depois de definir os critérios de segmentação, o público-alvo é definido inteiramente com base em diferentes perspectivas de segmentação e com atrações independentes e qualificadas, e então é aplicado o conceito de posicionamento, que é uma compreensão do posicionamento do concorrente como uma medida de avaliação antes de desenhar uma oferta que seja interessante em termos de diferenças que agregam valor ao consumidor, criando assim um espaço de relevância e prioridade de compra da marca ou produto estabelecido (HOOLEY, 2001, p. 179). O conceito de posicionamento competitivo pode ser entendido como a escolha de segmentos que estão disponíveis no mercado e que são acessíveis pela empresa que são potenciais formas de diferenciação no mercado e futura lucratividade.

Segmentar um mercado é reconhecer sua natureza essencialmente heterogênea. Em nossos dias, poucos são os mercados homogêneos. Cada vez mais, consumidores e usuários buscam satisfazer, de forma mais precisa, seus desejos e necessidades. Além disso, ainda que as necessidades básicas sejam razoavelmente estáveis, mudam as formas pelas quais se busca satisfazer a essas necessidades, fazendo da segmentação de mercados um processo essencialmente dinâmico.

De acordo com Sandhusen (1998), os grandes agregados do mercado podem ser subdivididos em segmentos menores do mercado-alvo, com base nas características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

No geral, a complexidade de um programa de segmentação e posicionamento geram um cuidado especial com a sua implementação principalmente por causa de suas variáveis e das condições citadas anteriormente que têm um grande impacto na estrutura organizacional. Ainda mais se levarmos em consideração a diversidade do mercado em âmbito global.

### **3.5. ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO DE MARKETING GLOBAL**

De acordo com Kotler (2000), as empresas globais devem decidir até que ponto adaptarão suas estratégias de marketing às condições locais. Num extremo, temos empresas que utilizam um composto de marketing padronizado globalmente. A padronização do produto, da propaganda e dos canais de distribuição permitem custos mais baixos. No outro extremo, temos um composto de marketing adaptado, em que a empresa adapta elementos do composto de marketing para cada mercado-alvo.

Segundo Kotabe, Helsen (2000), a base de um programa de composto de marketing global é o conjunto de decisões de política de produto que as empresas multinacionais constantemente necessitam formular. A variedade de questões sobre política de produto que precisa ser avaliada é imensa: Quais novos produtos devem ser desenvolvidos e para que mercados? Quais produtos devem ser acrescentados, removidos ou modificados à linha, em cada um dos países em que a empresa opera? Que marcas devem ser usadas? Como o produto deve ser embalado? Que serviços devem ser oferecidos? entre outras. Claramente, os gerentes de produtos encarregados da linha de produtos de uma empresa global têm um trabalho muito difícil.

As empresas podem procurar três estratégias globais para penetrar em mercados estrangeiros. Algumas delas, simplesmente, adotarão a mesma política de produto ou de comunicação usada em seu mercado doméstico.

Elas estendem as estratégias de produto/comunicação de seus próprios países aos mercados estrangeiros. Outras empresas preferem adaptar sua estratégia ao mercado local.

Essa estratégia de adaptação permite à empresa detectar as necessidades e os desejos de seus consumidores estrangeiros.

Uma terceira alternativa é adotar uma estratégia de invenção, em que os produtos são desenhados desde o início para os consumidores estrangeiros.

### **3.6. MARKETING GLOBAL PARA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA**

Com a globalização as pequenas e médias empresas se encontraram em uma situação de cada vez maior concorrência diante da globalização. Diante desta realidade, a competitividade das empresas passou a ser o ponto de fundamental importância.

Algumas estratégias essenciais para se manter a competitividade se encontram no corpo de teorias do marketing global. Entre as opções estão desde os princípios de organização da atividade de exportação e até as diversas formas possíveis de alianças, parcerias e cooperações internacionais.

O processo de globalização integra as empresas e os mercados, mas também cria novas oportunidades para a pequena e média empresa atuar. Uma ação agressiva e planejada por parte dos pequenos e médios empresários nacionais pode vislumbrar as novas oportunidades da globalização e não apenas as ameaças deste processo.

Uma das dificuldades de dar esse enfoque ao assunto Marketing Global para a pequena e média empresa foi a pouca literatura existente sobre o tema, principalmente com a abordagem nacional. Mas todas as teorias gerais do marketing global estudadas e estruturadas nos capítulos anteriores serviram de base para esta breve análise do tema para a pequena e média empresa.

Obviamente a primeira decisão importante para a pequena e média empresa em marketing global será sobre ela atuar ou não no mercado global. Esta será uma decisão que se baseará nos objetivos corporativos da empresa.

Outro ponto será a escolha da região de sua atuação, este fator é de suma importância no processo de definição das estratégias e deverá ser baseado em informações que se completam e ampliam pela análise do macroambiente.

O ambiente global tem fatores macroambientais de grande importância para a decisão de atuação e escolha das regiões a atuar, pois eles podem influenciar e definir a forma de entrada e de fazer negócios nestes países. Os ambientes: econômico, político, jurídico, e cultural fornecem pontos de análise para a decisão.

No ambiente econômico está envolvida a análise da economia do mercado em referência, quer dizer, se formos exportar, por exemplo, para um país do Oriente Médio o qual predomina a Economia Islâmica, devemos analisar seu mercado. Em geral, a maioria dos países relevantes no comércio internacional, atualmente se desenvolve no sistema economia de mercado.

A pequena e média empresa deve avaliar o crescimento e estabilidade do país em análise e deve refletir se há tendências favoráveis ou não ao produto que esta pretende exportar.

Como a Balança Comercial demonstra o grau de envolvimento com o comércio internacional, analisando o PIB, a distribuição de renda poderá auxiliar a pequena e média empresa sobre o poder de compra de seu produto.

Referente ao ambiente político-jurídico, as pequenas e médias empresas deverão procurar serviços profissionais especializados para desenvolver sua estratégia de negócios para o mercado que tem como foco.

As barreiras comerciais, a legislação referente a compra e venda e como conseguir estas informações é algo complicado e normalmente seria um custo alto para a pequena e média empresa conseguir isto e hoje existem agências especializadas para fornecer estas informações.

Ainda em se tratando do ambiente político-jurídico as pequenas e médias empresas devem procurar auxílio de Câmaras de Comércio referente ao seu país em foco, estes sempre possuem informações atualizadas.

Passando ao fator cultural, este é de extrema importância no desenvolvimento de estratégias dentro do marketing global. A cultura influencia a comunicação, o comportamento, religião predominante e a região determinam os hábitos de consumo.

A estratégia de marketing global deve acompanhar os objetivos da empresa e obviamente se adequar ao porte desta, portando como opção a empresa pode utilizar a forma indireta, cooperada, representações e parcerias no local, que facilitariam à adaptação da empresa à cultura local, obtendo assim informações precisas de como exportar a este mercado.

Atualmente é de grande importância para a pequena e média empresa alavancar suas exportações através de parcerias e alianças. Esta estratégia permite à empresa unir esforços com outra empresa, geralmente do mesmo porte e tamanho, para de alguma forma conseguir ampliar seu mercado.

Essas associações e parcerias podem permitir às pequenas e médias empresas a troca de informações, ampliação da linha de produtos e provável aumento da produtividade.

A pesquisa é parte fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing. No caso do marketing global se mostra mais importante ainda devido a sua complexidade.

Como aqui está sendo analisada uma estratégia para a pequena e média empresa, sabemos que de início devemos fazer a análise do macroambiente, o ambiente cultural, político-jurídico e econômico.

A pequena e média empresa deve pesquisar o volume do mercado para seu produto, o fator geográfico do país e como deverá ocorrer a distribuição, a infraestrutura necessária para suas operações dentro deste mercado e os custos acarretados para se analisar se terá um preço competitivo.

A estratégia de marketing global que deve ser usada pela pequena e média empresa é a segmentação de mercado. Esta seleção de nicho permite maior adequação da empresa, das características do produto, da comunicação e até do preço para os objetivos visados pela empresa.

Esta segmentação somada à estratégia de posicionamento pode dar melhores resultados a pequena e média empresa, pois quando uma empresa determina sua linha de produto para mercados diferentes ela estará optando por atuar em segmentos semelhantes existentes nos diferentes países.

Outro ponto é que a pequena e média empresa tem a opção de desenvolver a extensão de seu produto atual, adaptando este produto a cultura e necessidades locais ou até desenvolver um produto específico.

A pequena e média empresa quando planeja sua atuação deve levar em conta fatores como o custo que ela terá com os consumidores e a concorrência para aquele mercado. Outro ponto importante a se considerar são os canais de distribuição e política local como já mencionamos acima.

As estratégias de distribuição no marketing global assumem aspectos de grande importância variando principalmente quanto a distância e as condições estruturais do mercado visado.

As estratégias de comunicação para o marketing global devem obedecer a critérios de integração das diferentes ferramentas e usos específicos de cada uma delas observando suas características e finalidade específica.

As opções de ferramentas variam desde programas de relações públicas, campanhas de propaganda, participação em feiras e exposições, patrocínios, promoção e vendas pessoais. A pequena e média empresa deverá seguir a orientação da estratégia de

comunicação que já segue em seus país de origem adequando as necessidades do mercado global visado.

O controle e a organização de marketing global assumem fundamental importância diante da grande competitividade atual presente nos diversos setores da economia. Para a pequena e média empresa as opções de departamento ou divisão são as mais factíveis, visto que não demandam maiores custos para a estrutura organizacional e podem corresponder a todas as necessidades se forem bem estruturadas. Sobre o controle do marketing global não diferencia muito dos diversos monitoramentos e avaliações presentes na estrutura da empresa, um sistema formal, estruturado e justo com metas baseada na capacidade real terão grande efetividade de gestão.

O planejamento de marketing global para a pequena e média empresa é decorrente do processo de análise de todas as informações expostas neste texto. Deve-se considerar o objetivo da empresa, sua capacidade produtiva e fazer uma análise detalhada do mercado que esta possui como alvo. Analisando todos os fatores a pequena e média empresa deverá decidir qual sua melhor estratégia.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização é um processo que pode restringir ou até mesmo alterar arranjos geográficos, sociais, culturais, políticos e econômicos. Além do processo de exclusão e restrição em alguns países, a forma como ocorre a globalização torna o mundo dos negócios força absolutamente incontrolável, os empresários acabam podendo apenas observar apenas para antecipar ameaças e aproveitar as oportunidades possíveis.

As disputas que instigam a competição entre países no processo de seleção preferencial dos investimentos internacionais são características de um mundo globalizado, e a competição torna-se cada vez mais acirrada. Obviamente, o objetivo de tais disputas entre países sobre fontes externas de capital é complemento da receita do governo para expandir e desenvolver seus projetos sociais e manter a infraestrutura e os serviços necessários para o desenvolvimento econômico interno.

A globalização ampliou o mercado nacional, tornando-o mais competitivo. O aumento da competitividade forçou as empresas a desenvolverem cada vez mais produtos de qualidade e forçou a guerra de preços. Atualmente, graças à globalização, para uma empresa manter-se competitiva no mercado, é necessário que ela ofereça produtos de qualidade a preços competitivos. O marketing, por sua vez, terá que enfrentar muitos desafios no mercado global.

Também vale a pena lembrar que para a maioria dos gestores e empresários, principalmente das pequenas e médias empresas, o conceito de marketing é ser uma atividade diretamente ligada à força tarefa de vendas e distribuição além da propaganda e publicidade. Esse conceito está errado perante ao cenário atual de grande competitividade, além de ser prejudicial para as organizações que pretendem investir no comércio internacional e se deparam com grandes organizações melhores preparadas que possuem

diversos instrumentos e ferramentas de marketing que abrangem muito mais que as atividades básicas ditas anteriormente, além delas terem o conhecimento específico sobre como utilizar essas ferramentas para o contexto global.

Cabe lembrar que ir para o comércio exterior é uma tomada de decisão muito complexa para a maioria das organizações, pois mesmo que aloque apenas parte de seus negócios para o mercado externo, existe uma infinidade de ferramentas e competências necessárias para cada etapa da estruturação internacional. Por isso, a internacionalização é um processo diferente em cada empresa, algumas conseguem ser eficientes nesse processo e outras não.

Quando a empresa decide investir no mercado externo, presume-se que os produtos que ela fabrica possuem potencial para o mercado externo ou que tenham uma necessidade específica para o exterior. Porém, para além da decisão de entrar no comércio exterior, existem várias variáveis que irão alterar as condições competitivas das empresas no contexto internacional além das variáveis domésticas que também precisam ser consideradas já que as mesmas fazem parte dos elementos que afetam a competitividade de mercado da empresa diretamente. Há também um grande número de requisitos necessários e importantes para serem analisados pelas empresas ao se aventurar no mercado externo. Abandonar ideias antigas e incorretas sobre a dinâmica do mercado global atual, se atentando aos instrumentos e ferramentas específicas necessários para fazer a análise do ambiente de marketing e entender as características do sistema no qual a empresa opera, seus tipos e quem são seus mercados consumidores atuais e potenciais. Fazer o planejamento, controle, pesquisa, composto de marketing e promocional, segmentação e por último, mas não menos importante, testes de mercado no ambiente externo. Esse conjunto de requisitos é o ponto central para a análise e estruturação do projeto de internacionalização dos negócios da empresa. Porém, apenas a utilização desses requisitos como base de avaliação do ambiente

global não é suficiente, também é necessário um entendimento prévio do conceito de marketing para sua incorporação nos planos de internacionalização da empresa.

Quando os profissionais de marketing estudam a ideia de entrar em mercados globais, devem examinar o ambiente externo e usar as informações resultantes para identificar se devem ou não servir mercados globais, quais devem ser servidos e como criar valor nessas nações.

Em se tratando de micro ou pequenas empresas, o estudo minucioso do mercado é indispensável, pois elas não podem se dar ao luxo de realizar investimentos inviáveis, que não irão retornar ou proporcionar nenhum benefício.

Ao decidir como servir clientes globais, os profissionais de marketing podem escolher entre diversos modos de entrada. Eles podem simplesmente produzir no país de origem e exportar seus produtos direta ou indiretamente para outros países; podem fazer contratos de licenciamento com produtores locais; ou, ainda, podem entrar em *joint-ventures*, nas quais compartilham responsabilidades de comercialização com um parceiro de outro país. Também podem ter propriedade direta de operações no exterior.

A gerência do composto de marketing também é um desafio que o marketing global possui. Assim, uma questão que geralmente se levanta no marketing global é se as empresas devem adotar uma estratégia de marketing padronizada ou sob medida para cada país. Desta forma, a padronização significa o oferecimento de um produto uniforme em âmbito regional ou mundial. A customização alavanca as diferentes interfronteiras das necessidades e dos desejos dos consumidores. Sob esse regime, mudanças apropriadas são feitas para atender às condições do mercado global. Concluímos, portanto, que os gerentes de marketing, para obterem os melhores resultados possíveis, devem confrontar as estratégias de padronização com as estratégias de customização, a fim de conhecer qual estratégia é mais adequada ao caso específico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; MACDONELL J. Edward. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

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.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

CIDES, Sergio J. **Introdução ao marketing: princípios e aplicações para micros e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHURCHILL, Gilbert A., PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CZINKOTA, M.R; RONKAINEN, I.A. **International Marketing**. Sixth Edition. Harcourt College Publishers: 2001.

DOUGLAS, S, P; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. **Columbia Journal of World Business**: Fall 1989.

DOUGLAS, S.P; WIND, Y. The Myth of Globalization. **Columbia Journal of World Business**, Winter 1987: 19-29.

GUMMESSON, E. Service Management: An Evaluation and the Future. **International Journal of service Industry Management**. Vol. 5 no 1, 1994, pp. 77-96.

GUIA DO FRANCHISING. O que é o franchising. Disponível em: <  
<https://centraldofranqueado.com.br/blog/o-que-franchising/>> Acesso em maio. 2021.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. Qual taxa de câmbio? **Análises e indicadores do Agronegócio**, vol. 1, n. 6, junho/2006. Disponível em: <  
<http://www.iesa.agricultura.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=9150> >

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

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

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

KOTABE, Masaaki, HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEVITT, Theodore. **A Globalização dos Mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael, E., **Vantagem competitiva: criando e sustentando um valor superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, Luiz Carlos D. Globalização: notas sobre um conceito controverso. **UFRJ**.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2002.

TOLEDO, Geraldo L; MINCIOTTI, Silvio A. Marketing Estratégico: exclusividade de grandes organizações. **Revista IMES**, São Caetano do Sul, ano VII, no 17, jan/abr.1989.

YIP, George S. **Globalização** – Como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo: Editora Senac, 1999.

PACAGNAN, Mario Nei. **Marketing global: um estudo exploratório das atividades de marketing nas empresas exportadoras do Norte do Paraná**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Acesso em Maio de 2021.

PACAGNAN, Mario Nei; GUAGLIARDI, José Augusto; CHIUSOLI, Cláudio Luiz; STAHL, Luciane Maria. **Conhecimento e aplicação das atividades de marketing no apoio à internacionalização de negócios: Um estudo preliminar no caso das empresas exportadoras do Paraná**. 2006. Artigo Científico.