



Estratégias de Marketing Internacional como Facilitadoras do Processo de Internacionalização: Estudo de Caso em Uma Empresa Brasileira Fabricante de Materiais de Fricção

Juliana Furlan, Mayara Pires Zanotto, Isaías Carraro, Paulo Fernando Pinto Barcellos

RESUMO

Expandir os negócios para outro país nem sempre é uma decisão fácil, contudo, pode ser a melhor opção para uma empresa que deseje continuar crescendo, e não encontra mais mercado em seu país. Assim, a internacionalização começa a se tornar uma ideia a ser discutida e planejada, visto que dela dependem fatores de caráter social, político, econômico e, principalmente, cultural para obtenção de sucesso. Neste processo, o marketing internacional assume papel importante, ao passo que norteia ações a serem avaliadas, como estratégias de entrada em um novo mercado e as questões que envolvem o seu entorno. Nesse contexto, este estudo buscou identificar quais as estratégias de marketing internacional são utilizadas como facilitadoras do processo de internacionalização. A pesquisa realizada é de caráter qualitativo e tem finalidade exploratória, e foi aplicada em uma empresa fabricante de materiais de fricção, localizada na Serra Gaúcha. Os resultados apontam linearidade entre o que a literatura expressa e o que a empresa executa em suas políticas de internacionalização, evidenciando que as estratégias de marketing internacional foram assumidas pelas políticas de internacionalização da empresa, levando ao crescimento e expansão da mesma no cenário global.

Palavras-chave: Internacionalização; Marketing internacional; Estratégias de marketing.

1 INTRODUÇÃO

A globalização trouxe oportunidades aos países e às organizações de todo o mundo. Com ela, o processo de internacionalização das empresas tornou-se uma oportunidade para que estas empresas conquistassem vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, ao passo que tornou-se possível alcançar mais clientes e mercados. O marketing internacional, por sua vez, torna-se um importante mediador para o sucesso destas operações no mercado externo, indicando aos gestores a maneira mais indicada para atingir seus objetivos diante das adversidades que o mercado internacional pode oferecer.

Rubin e Rocha (2004) afirmam que há um leque de motivações que levam as empresas a internacionalizar-se, e o primeiro deles é fortemente apoiado por economistas como Hymer (1976), que identificou três razões pelas quais as empresas deveriam investir em produção internacional: para neutralizar concorrentes, para explorar vantagens competitivas únicas e para diversificar. Para Minervini (2008), o plano de internacionalização levará a empresa a decisões importantes, como a gama de produtos que poderá exportar, o mercado que passará a atuar, o modo como deverá se apresentar, como poderá colaborar para a venda do produto, o investimento e o tempo de retorno.

De acordo com Cadogan et al. (1999), a capacidade de resposta internacional das empresas inclui o design e a aplicação de todas as ações de respostas à inteligência gerada e difundida. Essas respostas se orientam para a satisfação dos clientes internacionais, com o monitoramento dos competidores internacionais e a visão das mudanças ambientais que possam afetar a *performance* da empresa (MUGNOL, 2012). O marketing internacional cumpre um papel relevante no atingimento dos objetivos propostos, dando sustentação ao produto ou serviço e garantindo a consolidação das empresas nos mercados envolvidos no processo de internacionalização (FORNER, 1999).



Assim, com o objetivo de identificar as estratégias de marketing internacional utilizadas como facilitadoras do processo de internacionalização, foi realizada uma pesquisa em uma empresa fabricante de materiais de fricção, localizada na cidade Caxias do Sul (Rio Grande do Sul). A pesquisa se caracteriza como qualitativa, quanto à sua abordagem, exploratória, quanto à sua finalidade e aplicada, quanto à sua natureza. A questão que norteia o estudo é: como se dá o processo de entrada da empresa em mercados internacionais? Para suportar esta questão, buscou-se saber ainda quais os fatores que motivam estes movimentos e se a empresa percebe a importância e valoriza as ações voltadas ao marketing internacional.

Deste modo, espera-se compreender tais estratégias e identificar sua relação com a literatura, ao permitir a compreensão da relação entre o teórico e o empírico, podendo, ainda, servir como base para futuros estudos em outras empresas de diversos ramos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, a base teórica foi dividida em duas partes. Inicialmente, aborda-se o contexto do marketing internacional e, em seguida, são abordados autores que tratam da internacionalização de empresas. Este capítulo serviu de base para a construção das questões utilizadas no protocolo de entrevista utilizada na empresa pesquisada.

2.1 MARKETING INTERNACIONAL

Na economia globalizada, existem inúmeras oportunidades para que as empresas expandam suas atividades comerciais para além dos limites de seus mercados de origem. Estas oportunidades são o resultado de reduções de barreiras ao comércio internacional, especialmente no que tange as barreiras tarifárias. Reconhecendo os benefícios que vêm aumentando o fluxo internacional de produtos, capitais e serviços, os governos começaram a tomar iniciativas para abrir suas economias. Estas iniciativas têm reduzido significativamente as tarifas médias em todo o mundo (AKHTER, 2006).

A expansão internacional não só permite que as empresas passem a explorar oportunidades de mercado, mas também diversificar os riscos (LEMAIRE, 1997). Ao expandir as operações internacionalmente, as empresas adquirem conhecimentos de marketing, os quais podem ser aproveitados em todos os mercados, em diferentes países. O conhecimento dos mercados locais e regionais, o comportamento de concorrentes e de clientes, pode ser estrategicamente explorado nos mercados de países diferentes para ganhar vantagem competitiva. Além disso, as empresas com presença internacional se encontram em uma posição de vantagem frente à concorrência (AKHTER, 2006).

As razões que levam uma organização a atuar no mercado internacional podem ser agrupadas de duas formas: (i) razões internas, que são aquelas de responsabilidade da empresa (desejos da administração, estratégias, objetivos e recursos internos) e; (ii) razões externas, ou seja, aquelas que não derivam diretamente da vontade da empresa (taxa cambial, taxas alfandegárias e políticas governamentais) (MARINHO; PIRES, 2002). De acordo com Voerman (2003), as razões internas são fundamentais para o desenvolvimento da atividade exportadora, assim como na conduta e no desempenho desta. Por estarem sob o gerenciamento dos executivos das organizações, nestas razões se incluem as variáveis controláveis (ZOU; STAN, 1998). Para Keegan e Green (2009), a decisão de entrar em um ou mais mercados específicos, fora do país de origem, depende dos recursos da companhia, do pensamento da gerência e da natureza de ameaças e de oportunidades.

A decisão de expandir os negócios internacionalmente, inevitavelmente, levanta a questão: onde a empresa deve expandir seus negócios?. No ambiente econômico global de hoje, oportunidades de mercado estão crescendo em diferentes regiões do mundo, e por isso são



ameaças competitivas. As empresas interessadas em expandir seus negócios precisam examinar essas oportunidades e ameaças, e a seleção de um mercado depende do que a empresa deseja alcançar e de como o país eleito pode ajudá-lo a atingir seus objetivos, tais como a exploração das oportunidades de mercado, ganho de vantagem estratégica, realização de economias de escala e de escopo ou alavancar competências (AKHTER, 2006).

Ao considerar o ponto de vista do marketing, a globalização apresenta às companhias oportunidades diferenciadas – e desafios – à medida que os executivos decidem se irão ou não oferecer seus produtos e serviços ao redor do mundo (KEEGAN; GREEN, 2009). A organização precisa, ao realizar atividades em outros países, tomar uma série de decisões em termos de estratégias de marketing internacional, o que requer atenção especial em cada um dos países nos quais a organização atua ou pretende atuar (LINDON et al., 2000). Para os autores, o impasse estratégico em mercados externos é a sentença das organizações sobre a adoção de um produto padronizado ou a adaptação para que se ajuste às características específicas de um mercado determinado.

Cateora, Gilly e Graham (2013) definem marketing internacional como a execução de atividades de negócios, que inclui decisões relacionadas com determinação de preços, promoção, produto e distribuição além das fronteiras nacionais. O desafio do marketing internacional torna-se mais intimidante porque fatores ambientais como leis, costumes e culturas variam de país para país. Essas diferenças ambientais devem ser levadas em conta se as empresas pretendem comercializar lucrativamente seus produtos e serviços em outros países. Algumas companhias procuram a estratégia de desenvolvimento de mercado, que consiste em procurar novos clientes ao introduzir produtos ou serviços já existentes a um novo segmento do mercado ou a um novo mercado geográfico. O marketing também pode assumir a forma de estratégia de diversificação, na qual a companhia cria novas ofertas de produtos ou serviços, a fim de adentrar um novo segmento, um novo país ou uma nova região (KEEGAN; GREEN, 2009).

Quadro 1 - Conceitos de Marketing Internacional

Autores	Marketing Internacional
Terpstra (1987)	Gestão das atividades de Marketing necessárias para realizar operações comerciais através de trâmites nacionais.
Cundiff e Hilger (1988)	Marketing é uma atividade universal que transcende as fronteiras geográficas e políticas. A única diferença está no entorno.
Toyne e Walters (1989)	É o encarregado de dirigir todas as atividades necessárias para cruzar as fronteiras nacionais.
Keegan (1989)	Extensão para o resto dos mercados mundiais das estratégias e planos de Marketing desenvolvidos no mercado doméstico.
Jain (1990)	Requer operar em mais de um entorno, coordenar estas operações e usar os conhecimentos de um país em outro.
Bradley (1991)	Sua principal atividade é responder a cultura local e interrelacionar o negócio com seu entorno.

Fonte: Adaptado de Cruz (2002).

Cabe salientar que fatores culturais, ergonômicos, de clima e normativos, por exemplo, podem acarretar em mudanças nos produtos a serem exportados (MINERVINI, 2008). Tanto as diferenças como as similaridades caracterizam as culturas do mundo, o que significa que a tarefa do negociante global é dupla. Primeiramente, os negociantes devem estudar e compreender as culturas do país em que farão negócios. Em seguida, devem incorporar esta análise no processo de planejamento de marketing. Em alguns casos, as estratégias e os programas de marketing terão que ser adaptados; contudo, os negociantes devem igualmente aproveitar-se de características culturais compartilhadas e similares evitando assim adaptações desnecessárias e custosas ao composto de marketing (KEEGAN; GREEN, 2009).



Corroborando com o assunto, Fayerweather (1971) argumenta que a organização de programas de marketing internacional requer aptidão para compreender as complexidades dos relacionamentos econômicos, políticos e comerciais das nações do mundo, e para formular programas de marketing eficazes que se ajustem a tais relacionamentos. Estas diferenças ou similaridades entre as condições ambientais, políticas, econômicas, sociais, culturais ou de infraestrutura incidem diretamente na forma de penetração nestes mercados e nas estratégias eleitas para aplicação nos mesmos. Este é um assunto que gera interesse e polêmica entre a standardização versus adaptação nas estratégias de marketing internacional (CRUZ, 2002).

A Figura 1 mostra o entorno externo do marketing internacional, trazendo a tona diferentes questões que devem ser observadas e estudadas cuidadosamente antes da empresa inserir-se no mercado internacional.

Figura 1 - Entorno externo do marketing internacional



Fonte: Cruz (2002).

O entorno que corresponde à cultura é entendido como um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de uma determinada sociedade (MINERVINI, 2008). Os valores guiam o comportamento, formam o núcleo de onde surgem os diferentes elementos da cultura, tais como estilo de vida, linguagem e etiqueta. Estes, são um conjunto abstrato de ideais que representam o que é esperado, necessário e proibido, são os valores que diferem entre as variadas culturas mundiais, e o que pode ser considerado importante em uma cultura não pode ser considerado importante em outras (AKHTER, 2006).

Conforme a empresa avança em seu processo de internacionalização, ela passa por diferentes etapas, cada uma delas caracterizadas por uma orientação, um enfoque comercial e uma estratégia de marketing (CRUZ, 2002). A autora traz quatro parâmetros da formulação de marketing internacional de acordo com o grau de internacionalização em que a empresa se encontra, são eles:

- impulsores: são os fatores que fazem com que a empresa passe para uma nova fase. Podem ser internos (declínio das vendas, iniciativas dos diretores), e externos (tendências industriais, pressão da concorrência);
- orientação estratégica: determina a orientação que seguirá a empresa, o mercado em que vai concorrer e as prioridades estratégicas. A extensão e a direção geográfica das operações são de crítica importância e variam de acordo com a fase de internacionalização;
- fatores de apoio internacional: ajudam a redefinir a direção dos esforços e a determinar as prioridades para os investimentos em cada momento da



internacionalização;

- d) decisões estratégicas: vêm determinadas pela orientação seguida pela empresa em casa fase, assim como por fatores por quais ela se apoia para ter vantagem.

Os fatores de apoio, segundo Cruz (2002) que servem de alavanca para competir internacionalmente são:

- a) eficiência em custos: operar com custos mais baixos;
- b) produtos de alta qualidade ou inovadores;
- c) processos patenteados que levou a empresa ao êxito;
- d) experiência técnica ou habilidades de produção superior;
- e) forte imagem da empresa ou da marca;
- f) técnicas para comercializar seus produtos.

Não há como deixar de acentuar a importância do marketing internacional para qualquer empresa que pretenda evoluir ou desenvolver atividades no mercado internacional (KUAZAQUI, 2007). Portanto, como consequência de uma estratégia de marketing bem definida, surge o processo de internacionalização, o qual será contextualizado a seguir.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

A necessidade crescente de conquistar mercados, aumentar as exportações e otimizar as importações, a fim de alcançar saldos favoráveis na balança comercial que ofereçam melhores condições aos balanços de pagamentos, defronta-se com alguns problemas, ainda que disponhamos de produtos e existam mercados capazes de realizar negociações (DAEMON, 1998).

Com a abertura comercial, no início da década de 90, as empresas brasileiras começaram a ter dificuldades no mercado e se manterem competitivas por problemas na economia nacional, tais como carga tributária e juros altos, infraestrutura debilitada e pouca oferta de mão de obra com qualificação. Em 1994, após esse momento de turbulências, motivadas pela estabilidade macroeconômica do Plano Real e pelas novas regras de concorrência que regeram a economia global, as empresas começaram a assumir novas estratégias para obter vantagem competitiva, entre as quais ressalta-se a internacionalização (SAKAGAMI, 2012).

Mintzberg et al. (2006) afirmam que, operar em um ambiente internacional em vez de doméstico, proporciona, para as empresas, novas oportunidades. Ter operações espalhadas globalmente não apenas facilita a empresa ter acesso a recursos especializados e a novos consumidores, mas abre também novas fontes de informações para incentivar o desenvolvimento de produtos futuros. E amplia as opções de movimentos e contramovimentos estratégicos que a empresa pode elaborar para competir com seus concorrentes domésticos ou internacionais, mais estreitamente. Porém, mesmo com todas essas oportunidades de operar no mercado externo, vem o desafio de administrar organização, estratégia e operações mais complexas, incertas e diversas.

Bartlett e Ghoshal (2006) dizem que, no ambiente operacional internacional ocorreram mudanças que forçaram as empresas a intensificar receptividade, eficiência e aprendizado simultaneamente em suas operações mundiais. Para aqueles que, primeiramente, se concentravam em administrar e aprimorar uma dessas capacidades, esse novo desafio acarreta, não apenas uma reorientação estratégica total, mas também uma vasta mudança na competência organizacional.

Segundo Sakagami (2012), o crescimento da internacionalização é coordenado e impulsionado pelas vantagens de tal processo – isto é, seus motivadores, dentre os quais se ressalta os econômicos, como ampliação de mercado (chegando a novos consumidores), melhor capacidade de retorno a clientes internacionais (posto que é nesse mercado que a empresa está inserida), aumento de eficiência (economia de escala/escopo e acesso a recursos mais



acessíveis), diversificação de portfólio, ademais de benefícios comportamentais – o aprimoramento das competências existentes e a aquisição de novas.

Mintzberg (2006) afirma que a empresa pode elaborar seus negócios de formas variadas. Ela pode ampliar suas ofertas de produtos dentro da área de negócios em que está inserida, pode estender seu mercado mediante novos segmentos, novas áreas geográficas ou novos canais, ou pode, conduzir, simplesmente, mais fortemente os mesmos produtos para os mesmos mercados. Adaptada de Ansoff (1965), a Figura 2, mostra essas estratégias de entrada:

Figura 2 - Maneiras de aprimorar um determinado negócio

	PRODUTO EXISTENTE	NOVO PRODUTO
MERCADO EXISTENTE	Estratégia de penetração	Estratégias de desenvolvimento de produto
NOVO MERCADO	Estratégias de desenvolvimento de mercado	Estratégia de diversificação

Fonte: Ansoff (1965).

Os principais motivos que levam as empresas em busca de oportunidades no mercado internacional podem ser divididos categorias mencionadas a seguir (CRUZ, 2002; DE LA PEÑA; ALMEIDA; ROCHA, 2004):

- atratividade relativa dos mercados doméstico e internacional: incluem-se nesta categoria aumento do custo ou restrições legais para expansão no mercado nacional, saturação do mercado interno, homogeneização dos mercados, prosperidade e tamanho dos novos mercados e excesso dos recursos disponíveis;
- timing* para exploração e oportunidades: trata-se de janelas de oportunidades que devem ser exploradas em determinado momento. Podem ser incluídos: abertura de fronteiras e formação de blocos econômicos, baixo valor de ações no mercado a ser explorado, oportunidades de nichos em novos mercados, câmbio favorável;
- redução de risco: as empresas movem-se para mercados internacionais para reduzir os riscos de operação em um único país ou para acompanhar movimentos competitivos que as deixariam vulneráveis se permanecessem operando apenas no mercado doméstico;
- exploração de vantagens competitivas: posse de uma vantagem competitiva, atratividade internacional e possibilidade de transferência de *know-how*.
- buscar mercados menos competitivos ou em uma etapa diferente do ciclo de vida do produto: quando há saturação do mercado interno, convém à empresa buscar novos mercados onde o produto ainda não seja muito conhecido;
- seguir a um importante cliente em sua aventura internacional: quando a empresa tem poucos e grandes clientes (casos da indústria automobilística), cabe a ela acompanhá-los no mercado onde passarão a ocupar espaço;
- objetivos organizacionais: cumprimento de objetivos estratégicos estabelecidos internamente, tais como: busca por crescimento, busca por economias de escala,



acúmulo de *expertise* ou mesmo preferências, reforço de imagem e comprometimento gerencial.

De acordo com Cruz (2002), há diferentes estratégias de entrada e operações nos mercados externos, dentre elas:

- a) exportação passiva: onde a empresa se limita a atender pedidos solicitados, porém não busca, de forma ativa, os mercados exteriores;
- b) exportação ativa ou experimental: a empresa está decidida a ingressar no mercado internacional. Normalmente, a exportação ocorre com o material sobressalente do mercado doméstico;
- c) consolidação de exportações: a empresa torna-se expert no mercado internacional e avança para outros países mais afastados geograficamente;
- d) estabelecimento de subsidiárias comerciais: esta fase requer mais compromisso de recursos financeiros, humanos e materiais, maior risco e atividades de marketing internacional;
- e) estabelecimento de subsidiárias de produção: é o maior grau de compromisso dentre todas as estratégias, aumentando também, as atividades de marketing, que tenta aproveitar as vantagens competitivas em custos e a adaptação às exigências locais.

Um dos modelos mais conhecidos que busca explicar o processo de internacionalização, foi desenvolvido por pesquisadores da Escola de Uppsala, na Suécia, nos anos 70, os autores Johansson e Wiedersheim-Paul. Este modelo assume que as empresas entram primeiro em mercados com os quais se sentem mais familiarizadas, ou seja, tem uma natureza fundamentalmente evolutiva (CARVALHO, 2012). À medida que adquirem experiência e, com ela, maior conhecimento de mercado, ocorre maior comprometimento de recursos e a empresa aprofunda sua inserção internacional (SACRAMENTO, 2004). Este modelo utiliza o conceito de “distância psicológica” para explicar a entrada da empresa em novos mercados (CARVALHO, 2012).

A empresa deve, para expandir-se internacionalmente, em primeiro lugar, estudar seus rivais locais no estrangeiro e encontrar provas concretas que pode derrotá-los (RANGAN, 2006). As decisões que cercam o processo de internacionalização são essenciais para o seu sucesso, Fayerweather (1971) cita quatro condições chave para esse processo: i) verificar qual vantagem econômica possibilitará que a firma tenha sucesso em outros países; ii) analisar quais adaptações socioculturais serão essenciais para desenvolver a firma em outros países; iii) averiguar como atores políticos tratam dos interesses públicos e privados do comércio exterior e dos investimentos internacionais; iv) verificar como atividades domésticas e estrangeiras serão integralizadas mediante distintos mercados, soberanias e culturas.

A prospecção de mercado é um passo fundamental para a internacionalização de empresas e deve ser norteado para regiões onde os resultados de longo prazo são mais favoráveis, uma vez que a possibilidade de crescimento é um fator fundamental na sustentação dos negócios. O estabelecimento de estratégias de comercialização é fundamental para ordenar as atividades no âmbito internacional, facilitando os contatos e relacionamento com parceiros e agentes intervenientes no processo. O mundo dos negócios internacionais tende a ser mais complexo, mas completamente viável quando planejado (FORNER, 1999).

A internacionalização é um processo que exige das empresas uma capacidade competitiva assente em habilidades distintas, um nível de recursos adequado, uma atitude ativa perante os mercados internacionais, uma adequada estratégia de marketing internacional e elevados níveis de experiência internacional que só podem ser obtidos pela aprendizagem contínua que os mercados internacionais proporcionam a quem neles decide competir (CARVALHO, 2012).



3 MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar as estratégias de marketing internacional utilizadas como facilitadoras do processo de internacionalização, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, quanto à sua abordagem, exploratória, quanto à sua finalidade e aplicada, quanto à sua natureza.

A pesquisa qualitativa guia-se por temas e áreas de pesquisa, e permite que novas áreas ou temas possam ser inseridos ao decorrer da etapa, por meio da inserção de novas perguntas ou hipóteses, conforme haja necessidade, e no método qualitativo, a sequência das etapas pode variar, de um estudo para outro (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Por meio da pesquisa com abordagem exploratória, o pesquisador vai além da descrição das características, analisando e explicando como e por que os fatos estão ocorrendo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Como procedimento técnico, foi adotado um estudo de caso único, visto que este, consiste numa investigação empírica que visa analisar determinado fenômeno em seu contexto de vida real, em especial, quando não se tem bem claro os limites entre o contexto e o fenômeno (YIN, 2010).

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa compreende o emprego de diferentes conhecimentos e estratégias de investigação, que por meio do emprego de diferentes métodos de coleta e tratamento, propiciam uma compreensão do fenômeno estudado.

O ambiente de estudo para o desenvolvimento desta pesquisa foi uma empresa fabricante de materiais de fricção localizada na Serra Gaúcha, RS. Por meio da pesquisa, buscou-se identificar as estratégias de marketing internacional utilizadas para facilitar o processo de internacionalização da empresa.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, realizada com duas analistas, uma do departamento de exportação e outra que atende pela parte de marketing da empresa. A entrevista ocorreu no dia 15 de julho de 2016. A entrevista durou aproximadamente cinquenta minutos, e o contato inicial foi realizado através da troca de ligações e e-mails, e após, foi realizado o agendamento para a entrevista. Antes da entrevista foi realizada uma breve contextualização da pesquisa e solicitação de autorização para gravação da mesma. Após a entrevista, os dados foram transcritos, a fim de viabilizar a análise.

A análise e interpretação da entrevista ocorreu através da técnica de análise do conteúdo (BARDIN, 2009; FLICK, 2009). Segundo Bardin (2009), a análise do conteúdo há de ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção e recepção. Bardin (2009) define que a organização da análise do conteúdo dos dados deve partir de três segmentos cronológicos: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) interpretação dos resultados.

Franco (2005) define análise de conteúdo como um procedimento de pesquisa que se situa a partir de um delineamento mais amplo da teoria da comunicação, tendo como ponto de partida a mensagem, o que permite ao pesquisador fazer inferências sobre os elementos de comunicação.

Flick (2009) define que nesta abordagem, a interpretação é o ponto de ancoragem de decisão de quais dados devem ser coletados e de que forma a coleta deve ocorrer. O processo de análise de dados consiste na extração de sentido dos dados de texto e imagem, e envolve a preparação de dados para análise, aprofundamento no entendimento do que os dados estão expressando, de modo a tornar possível uma interpretação mais ampla dos dados (CRESWELL, 2007).



4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada, a qual se chamou de “Alpha”, é a segunda maior produtora de materiais de fricção do Brasil, atua no mercado nacional há mais de 20 anos e no mercado internacional desde 2006. Seus produtos estão presentes em aproximadamente 40 países, sendo que os principais são Estados Unidos, Oriente Médio (Arábia Saudita, Emirados Árabes), Rússia, Argentina, Colômbia, Paraguai, Uruguai, África do Sul, Tanzânia e quase todos os países da América Central.

A principal maneira de orientação para a inserção em novos mercados que a empresa adota são as feiras internacionais de componentes automotivos. A partir das feiras, a empresa entra em contato com novos possíveis compradores e verifica as necessidades do mercado. Alguns países do continente Africano estão em pauta desde 2014, por demonstrar interesse por produtos da empresa. Neste sentido, primeiramente, procura-se entender as necessidades do mercado, as questões do preço e qualidade superior, para, posteriormente, desenvolver as estratégias de entrada no mercado. A Alpha procura fazer adaptações de seus produtos para cada novo cliente, seja uma embalagem diferente ou a pintura dos produtos na cor que o mesmo deseja. O importante é a satisfação do cliente e a associação da marca da empresa com qualidade.

A análise do ambiente político-legal, econômico, social e cultural, antes de ingressar em um novo mercado, é realizada com muita cautela. De acordo com a entrevistada, a análise feita previamente em alguns países, impossibilita a venda, como no caso da Angola, onde a questão financeira do país impede a negociação:

Nós gostaríamos de entrar na Angola, gostaríamos de ter presença lá. Existe demanda para o produto, existe interesse pelo produto, mas eles não têm divisas para mandar, então o que limita a nossa atuação é a questão econômica (ENTREVISTADA A).

Entretanto, outros países com os quais a empresa tem interesse em negociar, estão retirando embargos comerciais, como o caso do Irã. Embora ainda não possam receber divisas diretamente deste país, visto que todos os bancos utilizados pela empresa têm intermediários nos Estados Unidos, o que bloqueia as divisas vindas do Irã, por motivos de embargos políticos, a Alpha negociava com este país, por meio de Dubai. A Alpha recebia o dinheiro e enviava a mercadoria para Dubai e, o cliente, como tinha uma agente neste país, retirava a mercadoria lá.

Ao entrar em um novo mercado, são analisadas diversas variáveis, desde concorrência, questões culturais, sociais, entre outras. Outro exemplo problemático citado é de uma negociação com a Síria, conforme relato:

[...] a Síria teve embargos em função dos últimos acontecimentos (conflitos), nós tínhamos um pedido confirmado, o cliente enviou a primeira parte do pagamento e nós tivemos que mudar o porto de desembarque para o Líbano, pois a segunda parte do pagamento, o banco não aceitou receber em função dos conflitos existentes no país. Toda a logística interna para entregar a mercadoria ao cliente foi por conta da empresa (ENTREVISTADA A).

O principal motivo que leva a empresa a internacionalização é a demanda mundial, ademais de o mercado nacional estar saturado. O *market share* da empresa hoje, no Brasil é de 25%, e devido à forte concorrência do mercado e a esta saturação, a companhia busca novas oportunidades de negócios no exterior. O mercado externo exige, cada vez mais, produtos com qualidade e com preço competitivo, portanto há demanda para os produtos fabricados pela empresa. De acordo com a entrevistada B, o principal problema no mercado interno, é a competitividade por preços.



A empresa está alinhada com a questão da produção, com 50% para o mercado externo e 50% para o mercado interno, porém, na atual circunstância, (crise financeira do país) o mercado interno está muito acirrado competitivamente, pois os preços praticados pela concorrência são muito baixos (ENTREVISTADA B).

Com isso, a empresa apela para o mercado externo para vender este excedente, passando, então, suas vendas de 50-50 para 70% de exportações e 30% para o mercado interno. A alta do dólar também influencia e auxilia a empresa a manter-se forte no mercado, pois há um retorno financeiro mais efetivo. Portanto, a saturação do mercado doméstico e a busca por novos mercados menos competitivos são os principais motivadores do processo de internacionalização identificados pelas entrevistadas.

Dentre as formas de internacionalização, a organização passou por diferentes etapas desde 2006, as quais se pode citar exportação ocasional ou passiva, exportação regular ou consolidação e estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior - em fase de implementação de uma *Joint Venture* nos Estados Unidos.

As métricas de marketing específicas para o segmento da empresa, tais como caminhos *per capita*, quantidade de componentes utilizados anualmente, não são avaliadas no mercado internacional, pois estas informações são difíceis de conseguir. Se não há um agente ou funcionário da empresa no país com o qual se pretender realizar uma negociação, as informações sobre este mercado são quase impossíveis de serem obtidas, salvo questões de cunho político, cultural, social e financeiro, as quais são sempre analisadas.

As feiras internacionais, das quais a empresa participa, são o principal termômetro de como está a demanda do mercado. Portanto, ao invés de procurar por novos mercados, a Alpha é procurada por possíveis clientes de todo o mundo nestas feiras e, a partir daí o departamento responsável faz a investigação de todos os requisitos fundamentais para conhecer melhor o país de destino, tais como estabilidade e crescimento econômico, risco político, financeiro e legal, tamanho e crescimento do mercado e nível de concorrência local.

[...] como a verba é limitada para viajar a determinados países em busca de clientes, a empresa participa de feiras internacionais, assim é possível perceber a demanda por determinados países, como por exemplo, no ano passado, na feira de Dubai. Nós tínhamos uma expectativa muito grande em receber o pessoal da África, o que não aconteceu por causa do ebola (ENTREVISTADA A).

A Entrevistada A complementa que este ano, em compensação, houve uma procura muito grande por países africanos, enquanto nos anos anteriores eles procuravam por preços baixos, este ano eles buscam por qualidade. A empresa está focada em atender a este mercado e aumentar a sua presença no continente africano.

Quanto às barreiras internas que dificultam a internacionalização da empresa Alpha, as entrevistadas mencionam a flutuação da moeda brasileira, custos elevados de logística e portos, custo do crédito no Brasil, total falta de apoio governamental, falta de conhecimento sobre os mercados potenciais – pois não há informações disponíveis, como seus principais problemas internos para aumento de mercado. Existem ferramentas que podem ser utilizadas para obter dados dos demais países, porém são todas pagas. E as principais informações disponíveis são de mercados onde a empresa já está consolidada, enquanto as informações de mercados onde a empresa deseja expandir seus negócios são encontradas, porém são dados de 2006, 2007, ou seja, muito antigos. Com relação ao apoio governamental, há a APEX Brasil que auxilia somente na participação de feiras.

A falta de pessoas com competências necessárias, também, afeta a possibilidade de expansão da empresa para mercados internacionais, sendo a deficiência de planejamento interno um dos pontos que mais afeta negativamente este processo. Com relação aos canais de distribuição, as responsáveis buscam escolher um distribuidor que tenha uma presença forte no



país de destino. Há um acompanhamento constante do volume de vendas deste distribuidor, se as vendas não estão atingindo as expectativas, é necessário traçar uma estratégia para que estas vendas sejam aumentadas. A seguir, um exemplo citado pela Entrevistada A em que, nem mesmo a estratégia de marketing internacional, conseguiu incrementar as vendas:

Nós temos um cliente na Jordânia que tinha um volume maior de vendas e agora ele está fazendo um pedido por ano. Este cliente está com dificuldades nas vendas, na verdade, nós tentamos auxiliá-lo na parte de promoção do produto, porém nós sabemos que não é uma questão de promoção. O problema maior deste distribuidor é que as fronteiras do país estão fechadas em função de guerras, de conflitos. Ele não consegue vender mais, pois as fronteiras com os países vizinhos estão fechadas. Antigamente, havia muito caminhão da Jordânia que viajava para o Iraque e para o Irã. Com este bloqueio, esses caminhões circulam apenas na Jordânia, reduzindo o volume de vendas deste distribuidor. Neste caso, não existem estratégias de marketing que possam auxiliá-lo (ENTREVISTADA A).

Dentre as barreiras externas que dificultam o processo de internacionalização da empresa Alpha está a alta competitividade em mercados maduros, sendo que concorrentes nacionais são os principais concorrentes nos demais mercados. Um de seus principais competidores nacionais está tentando ampliar mercado no exterior com estratégia de foco em custo. Esta empresa reduziu significativamente suas margens, deixando a Alpha sem opções, forçando-a a reduzir as suas margens também.

O ambiente regulatório de determinados países também é empecilho para o aumento das atividades globais. Na Colômbia, por exemplo, existe uma certificação que a empresa precisa fazer e atualizar todos os anos para poder vender neste mercado. A comunidade europeia também exige uma certificação que custaria à empresa o total de 125.000 euros anuais. Algumas certificações como as exigidas por determinados países africanos não avaliam a qualidade do produto, apenas servem como embargo à entrada de novos fornecedores estrangeiros.

A Alpha têm produtos de alta qualidade e inovadores, processos patenteados, possui força da imagem da empresa, pela associação e em seguida a dissociação a um grande concorrente nacional, o que projetou seu nome no exterior. A empresa saiu fortalecida deste processo, pois foi quem desistiu desta negociação e solicitou ao concorrente que emitisse nota no mercado nacional e internacional explicando que a Alpha havia recusado a transação. Todos estes fatores servem de apoio à empresa no processo de expansão internacional.

A política de preços utilizada pela empresa no mercado externo baseia-se, normalmente, nos valores que os clientes oferecem para pagar, ou nos preços oferecidos pela concorrência. Tendo em vista as margens que a Alpha pode trabalhar, muitas vezes aumentando os preços de alguns produtos e diminuindo de outros. E, quando a empresa não recebe o *target price* do cliente, ela faz a oferta e, se não estiverem de acordo, faz-se uma adequação às necessidades do cliente.

O último questionamento é se a empresa percebe a importância e valoriza as ações voltadas ao marketing internacional, de que forma isto ocorre e se há incentivo quanto à pesquisa de mercado por parte dos gestores da Alpha. A entrevistada A discorre sobre o assunto:

Essa é uma questão que tem evoluído ao longo do tempo, nós passamos de uma época onde o marketing internacional e a própria presença no exterior não eram importantes, ao momento que, hoje, a estratégia da empresa é aumentar a presença em alguns países, aumentar nosso mercado internacional. Mas, mesmo assim, nós ainda sentimos uma deficiência muito grande, por exemplo, não temos verba para viajar, para visitar o país, para conhecer o cliente, porque a venda por telefone, não é fácil, é difícil alguém te aceitar. Se o cliente não enxergar o teu produto, não ver a tua marca lá fora, ele não terá interesse nenhum em comprar (ENTREVISTADA A).



Com a atual crise financeira, as entrevistas argumentam que falta investimento nessa área, porém acredita-se que há valorização por parte dos gestores, neste sentido. Eles entendem a necessidade da internacionalização e a importância do marketing internacional neste processo. Inclusive percebe-se que o aumento de mercados no exterior auxilia a diluição dos riscos de manter-se somente no mercado nacional ou em poucos países.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização é um processo que, para ocorrer, depende da análise de diversos fatores de caráter social, econômico e político. Mais do que o desejo de se estabelecer em um novo mercado, a empresa que deseja se internacionalizar deve estar preparada para dialogar com esse novo país visualizado. Conhecer sua cultura e estar apto a realizar mudanças em seu produto ou em suas estratégias de venda, deve fazer parte das ações que a empresa se dispõe a modificar.

Os movimentos de internacionalização, viabilizados por meio do marketing internacional, possibilitam a entrada e a permanência da empresa em uma nova cultura. A fim de verificar empiricamente os aspectos trazidos pela teoria, este artigo buscou identificar quais as estratégias de marketing internacional são comumente utilizadas como facilitadoras do processo de internacionalização, tendo aplicado o estudo a uma empresa fabricante de materiais de fricção, na Serra Gaúcha.

Quanto às estratégias adotadas pela empresa, pode-se afirmar que estão alinhadas ao que sugere a literatura, tanto referentes à internacionalização, quanto às políticas do marketing internacional. A internacionalização da Alpha é uma alternativa estratégica de expansão onde a empresa busca mercados mundiais que permitam apoiar e ampliar o crescimento desejado, principalmente em momentos de crise, como este enfrentado pelo Brasil atualmente. As vendas no mercado nacional caíram significativamente devido a este momento de adversidades, então a empresa decidiu posicionar seus esforços para o mercado externo, o que a tem sustentado em uma posição favorável. A alta do dólar frente ao real também serve como incentivo à exportação e, por consequência, ao aumento do seu processo de internacionalização.

Apesar de não possuir recursos para enviar funcionários ao exterior, a empresa investe nas feiras internacionais de componentes automotivos, as quais servem como porta de entrada para novos mercados, funcionando também como um termômetro, onde ela pode avaliar o comportamento destes prováveis futuros consumidores.

Percebeu-se que a empresa estudada sabe o que é necessário investigar para realizar operações com o exterior, pois as principais questões relacionadas ao entorno, ligadas às estratégias de marketing internacional são analisadas, apesar das dificuldades e da falta de informações disponíveis. No momento atual, notou-se que uma das principais barreiras enfrentadas pela Alpha ao entrar em mercados, principalmente os do continente norte africano e oriente médio, são os conflitos sociais em que estes países estão inseridos. As pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de novos mercados, afirmam que nem mesmo a melhor das estratégias de marketing é capaz de fazer com que a empresa obtenha sucesso em determinados países.

Assim, pode-se afirmar que, independente do grau de internacionalização em que uma empresa se encontra, se não estiverem alinhadas suas estratégias de penetração de mercado, com as estratégias de marketing internacional, a probabilidade de fracasso ao entrar em um novo país é grande. As diferenças existentes entre consumidores (entorno cultural), questões sociais (guerras, conflitos), problemas financeiros (falta de divisas), barreiras alfandegárias e não alfandegárias (entorno político), podem desestruturar totalmente qualquer tipo de negociação, desde uma exportação indireta, até a consolidação de uma *Joint Venture* no exterior.



Como limitações do estudo, cabe salientar que a pesquisa foi realizada com apenas uma empresa, o que não compromete a qualidade da pesquisa, mas limita a compreensão do cenário como um todo. Ainda, poderiam ter sido levantados dados secundários que dariam maior precisão quanto aos indícios, especialmente econômicos, citados em diversos momentos do texto. Em estudos futuros, sugere-se a triangulação de dados e a replicação das perguntas em outras unidades fabris da empresa, bem como, em empresas do mesmo segmento que adotem tais práticas, a fim de comparar as realidades estudadas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. USA: McGraw-Hill Book, 1965.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ed. rev. Atual, Lisboa: Edições, 2009, v. 70.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Globalização: Gerenciando além das fronteiras – Novas respostas organizacionais. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 235-240.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A.; DE MORTANGES, C. P. A measure of export market orientation: Scale development and cross-cultural validation. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 4, p. 689-707, 1999.
- CARVALHO, F. M. O. O papel da internacionalização na estratégia da empresa: os desafios da globalização. IN: COELHO, Arnaldo F. M.; MUGNOL, Renato C (Orgs). **Os desafios da internacionalização: as empresas num contexto global**. Caxias do Sul: Educs, 2012.
- CATEORA, P. R., GILLY, M. C., GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**, 15th edição. AMGH, 01/2013. VitalSource Bookshelf Online.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRUZ, R. G. **Marketing Internacional**. 4 ed. Madrid, Espanha: Gráficas Dheon, 2002.
- DAEMON, D. **Marketing Internacional**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- DE LA PEÑA, A. K.; ALMEIDA, V.; ROCHA, A. A globalização do varejo na América latina: a entrada de um grande varejista no Brasil. IN: HEMAIS, Carlos A. (Orgs). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- FAYERWEATHER, J. **Marketing Internacional**. São Paulo: Atlas, 1971.



FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FORNER, C. **Prospecção de Mercado e Marketing Internacional**. Porto Alegre: SEBRAE, 1999.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da Pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, 2005, v. 31, n. 3, p. 483-502.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Do you really have a global strategy? **The International Executive**, v. 27, n. 3, p. 13-14, 1985.

KEEGAN, W. J., GREEN C. **Marketing Global** - 1ª edição. Saraiva, 01/2009. VitalSource Bookshelf Online.

KUAZAQUI, E. **Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

LEMAIRE, J. P. **Desenvolvimento internacional da empresa: Estratégias de Internacionalização**. Lisboa: Instituto PIAGET, 1997.

LINDON, D.; LENDREVIE, J.; RODRIGUES, J. V.; DIONÍSIO, P. **Mercator 2000: teoria e prática do marketing**. 9. ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000.

MARINHO, M. R. M.; PIRES, J. G. **Comércio exterior: teoria x prática no Brasil**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Analisando a estratégia: Estratégias genéricas. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 112-121.

MUGNOL, R. P. Orientação para internacionalização e performance exportadora. IN: COELHO, Arnaldo F. M.; MUGNOL, Renato C (Orgs). **Os desafios da internacionalização: as empresas num contexto global**. Caxias do Sul: Educs, 2012.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3d Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

RANGAN, S. Globalização: Sete mitos relacionados à estratégia global. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 247-250.

RUBIN, M.; ROCHA, A. A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia. IN: HEMAIS, C. A. (Orgs). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.



SACRAMENTO, I. C. As empresas seguem os clientes? Uma investigação sobre a internacionalização de serviços de propaganda. IN: HEMAIS, Carlos A. (Orgs). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

SAKAGAMI, C. A. M. Estratégias de Internacionalização de Empresas. **Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças de São Paulo**, 2012.

SAMPIERI, R. H. COLLADO, C. F. LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

VOERMAN, L. **The export performance of Europeans SMEs**. Alblasterdam: Labirint Publications, 2003.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOU, S.; STAN, S. The Determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**. v. 15, n. 5, p. 333, 1998.



APÊNDICE A

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

- Há quantos anos a empresa atua no mercado internacional?
- Em quais países a empresa está inserida?
- Como é feita a seleção de novos mercados?
- Como é feita a análise do ambiente político-legal, econômico, social e cultural ao ingressar em um novo mercado?
- Baseado no conhecimento adquirido anteriormente destes novos mercados com os quais vocês farão negócios, vocês optam pela estandardização ou pela adaptação de seus produtos. Se há adaptação, de que tipo?
- Quais os principais motivos que levaram a empresa a se internacionalizar?
 - Estabelecer plataformas de exportação
 - Competitividade internacional da empresa
 - Demanda mundial
 - Busca por economias de escala
 - Acompanhar concorrentes no mercado externo
 - Redução da dependência do mercado interno
 - Saturação do mercado brasileiro
 - Incentivos fiscais
- Dentre os principais motivos para a internacionalização, quais deles são os principais motivadores deste processo:
 - Saturação do mercado doméstico
 - Buscar novos mercados menos competitivos ou em uma etapa diferente do ciclo de vida do produto
 - Aparição de novos mercados atrativos
 - Incentivos governamentais e déficit comercial
 - Diversificação do risco
 - Represálias a entrada de concorrência estrangeira nos mercados domésticos
 - Desenvolvimento tecnológico nas comunicações e nos transportes
- Dentre as formas de internacionalização, quais delas são utilizadas pela empresa e em quais mercados:
 - Exportação ocasional ou passiva (por meio de agentes)
 - Exportação experimental ou ativa (sobressalente do mercado doméstico)
 - Exportação regular ou consolidação
 - Estabelecimento de filiais de venda no exterior
 - Estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior
- Quais métricas de marketing mais influenciam a expansão de sua empresa para o exterior?
 - Tamanho do mercado (geograficamente)
 - Crescimento do mercado (PIB)
 - Ambiente estável (politicamente)
- Ao escolher um país, os elementos abaixo são analisados? De onde são extraídos os dados?
 - Estabilidade e crescimento econômico
 - Risco político, financeiro e legal
 - Tamanho e crescimento do mercado
 - Nível de concorrência
 - Custos de entrada
- Quais as principais barreiras internas para sua empresa se internacionalizar?
 - Flutuação da moeda brasileira
 - Elevada carga tributária no Brasil
 - Custos elevados de logística e portos
 - Custo do crédito no Brasil
 - Falta de apoio governamental
 - Falta de conhecimento sobre os mercados potenciais
 - Concorrência com projeto no Brasil (expansão dos negócios locais, falta de mercadoria)
 - Falta de pessoal com competências necessárias
 - Dificuldade de canais de distribuição em mercados externos
 - Baixas economias de escala
- Quais as principais barreiras externas para sua empresa se internacionalizar?



- Alta competitividade em mercados maduros
 - Ambiente regulatório dos países
 - Prazos e risco de crédito do comprador externo
 - Barreiras impostas no país de destino
 - Barreiras tributárias (tributação e cobrança de impostos)
 - Legislação
 - Dificuldades de gestão das operações internacionais
- Dentre os seguintes fatores de auxílio ao processo de internacionalização, quais deles servem de apoio a sua empresa:
- Eficiência em custos (vantagem competitiva com baixos custos)
 - Produtos de alta qualidade ou inovadores
 - Processos patenteados que leva ao êxito da empresa no exterior
 - Experiência técnica ou habilidades de produção superior
 - Forte imagem da empresa ou da marca
 - Técnicas para comercializar
- Em que são baseadas as estratégias de preços e distribuição internacional dos produtos da empresa?
 - O enfoque do marketing estratégico permite que as empresas se orientem em direção ao cliente, porém conscientes de que estes se encontram influenciados por um determinado contexto, formados por concorrentes, regulações de governo, intermediários, clientes, fornecedores, ademais de questões culturais (comportamento do consumidor). A empresa percebe a importância e valoriza as ações voltadas ao marketing internacional? De que forma? Há incentivo quanto à pesquisa de mercado?