

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

LUCAS STARKE KOCH

ESTUDO DE CASO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DOS PRODUTOS KISAFIX

PARA O MERCADO MEXICANO

São Leopoldo

2012

LUCAS STARKE KOCH

ESTUDO DE CASO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DOS PRODUTOS KISAFIX  
PARA O MERCADO MEXICANO

Trabalho de conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Negócios Internacionais pelo MBA em Negócios Internacionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

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

São Leopoldo

2012

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentação de estratégias de inserção de adesivos para a indústria de calçados da marca Kisafix no mercado mexicano. A marca Kisafix pertence à empresa Killing S/A Tintas e Adesivos, que possui sua sede no Rio Grande do sul, com atuação no Brasil e na América Latina. No referencial teórico são abordados os temas de ambiente de marketing internacional e o mix de marketing. Na sequência é realizada a apresentação dos resultados, onde se apresenta a empresa, dados do mercado mexicano referente à indústria de calçados e posteriormente uma proposta de atuação para a promoção e a distribuição no mercado alvo. Nesta pesquisa foi utilizada a metodologia de estudo de caso exploratório, qualitativo. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas com roteiros semiestruturados, documentos e observações. Nos resultados do estudo constata-se que a melhor maneira para a empresa explorar o mercado mexicano seria com a implementação de uma planta industrial neste país, através da formação de joint venture com uma empresa já estabelecida no setor de componentes para a indústria calçadista, que atua hoje como distribuidor da Killing no México. As principais vantagens obtidas com a instalação de uma planta para produção de adesivos para a indústria calçadista seriam a aproximação e a demonstração de maior comprometimento da empresa com o mercado, a possibilidade de estabelecer uma base de serviços para atendimento aos mercados vizinhos, o desenvolvimento de novos produtos mais competitivos e adequados à realidade do mercado, bem como a redução de custos logísticos para distribuição de seus produtos no mercado mexicano, para os países da América Central. Por consequência, tais benefícios impulsionariam a competitividade da empresa nos mercados internacionais, trazendo aumento de receita e da participação de mercado.

**Palavras-chave:** Mercado mexicano, internacionalização, marketing internacional, mix de marketing, aliança estratégica.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Canais de Marketing para bens de consumo .....	46
Figura 2 – Gráfico de Corrente de Comércio Brasil x México .....	46
Figura 3 – Gráfico do Saldo da Balança Comercial Brasileira com relação no intercâmbio com o México.....	46
Figura 4 – Gráfico de Exportações e importações Brasil e México em USD .....	47
Figura 5 – Gráfico do Share do mercado mexicano de adesivos para calçados.....	50
Figura 6 – Modelo de distribuição proposto para o Mercado Mexicano .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de participantes da pesquisa .....	32
Quadro 2 – Roteiro de entrevista aplicado ao Diretor Presidente da Distribuidora mexicana .....	33
Quadro 3 – Roteiro de entrevista aplicado ao Coordenador de Exportação e ao Direto Comercial do grupo Killing .....	34
Quadro 4 – Tarifas aplicadas aos calçados e insumos importados no México .....	49
Quadro 5 – Materiais de apoio na divulgação e consolidação da marca .....	52
Quadro 6 – Vantagens e desvantagens dos diferentes canais de distribuição .....	55
Quadro 7 – Vantagens e desvantagens da utilização da estrutura já existente .....	56

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 DEFINIÇÃO DO 1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 MARKETING INTERNACIONAL</b> .....	<b>14</b>
2.1 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL .....	14
<b>2.1.1 Microambiente</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Macroambiente</b> .....	<b>16</b>
2.2 MIX DE MARKETING .....	17
<b>2.2.1 Preço</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.2 Produto</b> .....	<b>19</b>
2.2.2.1 Marca.....	20
2.2.2.2 Padronização x Adaptação.....	21
2.2.2.3 Inovação.....	22
<b>2.2.3 Promoção</b> .....	<b>22</b>
2.2.3.1 Promoção de vendas .....	24
2.2.3.2 Publicidade e propaganda .....	25
<b>2.2.4 Distribuição</b> .....	<b>26</b>
2.2.4.1 Canais de Distribuição.....	28
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	31
3.2 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS E UNIDADE DE ANÁLISE.....	32
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	32
<b>3.3.1 Roteiro de entrevistas</b> .....	<b>33</b>
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	35
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	36
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PRODUTO .....	37
<b>4.1.1 Atuação da Killing no México</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1.2 Caracterização do adesivo</b> .....	<b>40</b>
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	40
<b>4.2.1 Análise dos recursos tangíveis da empresa para internacionalização</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.2 Análise dos recursos intangíveis da empresa para internacionalização</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.3 Objetivos da Killing quanto a sua internacionalização</b> .....	<b>43</b>
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	45
<b>4.3.1 Dados econômicos do intercâmbio comercial entre Brasil e México</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3.2 Dados do mercado calçadista mexicano</b> .....	<b>48</b>
4.4 PROPOSTA DE MIX DE MARKETING .....	51
<b>4.4.1 Promoção</b> .....	<b>51</b>
<b>4.4.2 Distribuição</b> .....	<b>53</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	59
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	61
5.3 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....	62
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTÕES PARA ENTREVISTA AO DIRETOR PRESIDENTE DA DISTRIBUIDORA MEXICANA .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTÕES PARA ENTREVISTA AOS EXECUTIVOS DO GRUPO KILLING .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado internacional tem diminuído suas fronteiras e facilitado cada vez mais a troca de mercadorias, bens e ou serviços. Essa facilidade é fruto de uma comunicação mais eficiente, rápida e de baixo custo o que faz com que as distâncias entre vendedores e compradores diminuam.

A busca por novos mercados internacionais tem-se mostrado um desafio para executivos de empresas brasileiras, uma vez que profundas transformações estão ocorrendo na economia de nosso país. Pode-se afirmar que atualmente o Brasil deixou de ser um país onde se concentra mão de obra de baixo custo para tornar-se um país que busca promover inovação nos segmentos de atuação.

As empresas buscam a internacionalização com o objetivo de: aprendizagem tecnológica, expansão de mercado, inovação no mercado de atuação. A participação no mercado internacional faz com que a empresa tenha condições de se preparar para concorrentes tanto locais como concorrentes nos mercados internacionais de atuação.

O estudo de caso da internacionalização de produtos da marca “Kisafix” busca propor a forma mais adequada de inserção no mercado de adesivos para a linha calçadista, propondo alternativas estratégicas para esta inserção no mercado mexicano.

A indústria brasileira busca participação no mercado internacional, e o Rio Grande do Sul tem como uma de suas características uma indústria com cultura exportadora. Segundo dados publicados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio (MDIC) no ano de 2011, o Rio Grande do Sul foi o quarto estado que mais exportou mercadorias, atrás de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, representando 7,59% da exportação total do Brasil.

Um dos setores exportadores do Rio Grande do Sul é a indústria química, que representou 7,2% do total de mercadorias exportadas no ano de 2011 (MDIC, 2012) pelo



Estado. Apesar das diversas modificações que tem ocorrido no cenário competitivo desta indústria em especial, ainda encontram-se empresas que conseguem buscar competitividade através de técnicas produtivas inovadoras, eficiência produtiva e inovação.

É nesse contexto de mercado que a Killing S/A – Tintas e Adesivos está inserida. Constituída em 1962 pelo Sr. Celestino Leopoldo Killing, sob a denominação de Killing & Cia, começou atuando na fabricação de painéis, pintura e administração de propaganda. Após alguns anos, passou a ser uma indústria, ingressando nos seguintes ramos, onde atua até hoje: produção e desenvolvimento de tintas para indústria metal mecânica, moveleira e tinta alumínio (para pintura de botijões de gás); produção e desenvolvimento de adesivos para calçados; produção e desenvolvimento de tintas para pintura e decoração de ambientes; e produção e desenvolvimento de tintas, corantes e outros produtos para aplicação em couro (para diferentes processos).

Atualmente possui cerca de seiscentos funcionários, distribuídos na matriz (Novo Hamburgo/RS), e em suas 3 filiais, que são denominadas: Unidade Bahia, Unidade Pacatuba (Ceará) e a unidade Argentina (na província de Buenos Aires).

O trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo será apresentada a definição do problema e sua justificativa, antecedido por um breve histórico e uma breve introdução ao tema assim como os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

No capítulo dois, buscou-se a revisão bibliográfica quanto ao ambiente de marketing internacional e uma revisão dos 4 Ps de Marketing que ajudam a nortear a linha de pesquisa deste estudo de caso.

Já no capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada no projeto de pesquisa apresentado, abordando o delineamento da pesquisa, os cargos entrevistados, as técnicas utilizadas e as formas como a pesquisa foi desenvolvida, e desta maneira acredita-se que todos os objetivos propostos foram alcançados.

No capítulo quatro são apresentados os resultados da pesquisa, onde é apresentada a empresa, dados do mercado brasileiro de componentes para calçados, dados do mercado mexicano de calçados e também as propostas de mix de marketing para atuação neste mercado.

Já no capítulo cinco foram feitas as considerações finais, falando-se das implicações do estudo, as limitações e também possíveis indicações de estudo para trabalhos futuros.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A expansão internacional é algo que está na pauta de todas as discussões dos planejamentos estratégicos de empresas que são ambiciosas e que almejam um crescimento e uma expansão dos seus negócios no seu futuro.

O Brasil avança a passos largos na sua economia doméstica, apresentando crescimentos importantes em todos os setores da economia. Atribui-se a este crescimento a abundância de riquezas naturais, a forte expansão da indústria para atender a demanda do mercado doméstico, a recente descoberta do pré-sal, e uma cultura ocidental voltada ao consumo, o que estimula o desenvolvimento econômico.

Neste contexto, a unidade de adesivos para calçados da Killing S.A. vem procurando manter um ciclo de aperfeiçoamento contínuo de seus produtos, permitindo que os mesmos tenham bom desempenho de vendas e de satisfação de seus clientes, estejam estes presentes tanto no mercado doméstico, quanto no mercado internacional.

A empresa na qual a unidade de adesivos para calçados está inserida figura como sendo líder na América Latina no segmento de adesivos para calçados, com desenvolvimento contínuo de produtos ecologicamente adequados (KILLING, 2010). Apesar disso, acredita-se que a Killing S.A possa consolidar ainda mais esta liderança. Alguns dados de expansão desta

unidade de adesivos para calçados não podem ser revelados, pois são tratados de maneira estratégica pela empresa.

Dentre os planos de expansão mercadológica desta unidade de adesivos para calçados para a América Latina, um dos países alvo definidos foi o mercado mexicano. A definição deste mercado está ligada a alguns fatores dentre os quais são citados pelo diretor comercial da Killing S/A Tintas e Adesivos:

- Grande representatividade da economia mexicana na América Latina;
- Tendência de crescimento no mercado de produção de calçados deste país;
- Possibilidade de estabelecimento de parceria entre Killing e um distribuidor de tingidores para couro (o qual já possui relacionamento comercial com a mesma), para início de distribuição dos adesivos para calçados Kisafix em grande escala no mercado mexicano.

O estudo de caso qualitativo exploratório da unidade de adesivos para calçados da Killing tem por objetivo propor alternativas estratégicas para a promoção e distribuição no mercado mexicano dos produtos da marca Kisafix.

Dentre os mercados latino-americanos ainda não explorados pela Killing (no que diz respeito ao mercado de adesivos para calçados), o México se destaca justamente por ser o país com maior PIB da América Latina após o Brasil (INEGI, 2012). Além disso, é percebido um crescimento da indústria de calçados deste país nos últimos anos, na opinião do distribuidor de produtos de acabamento para couro neste país.

O México é uma das maiores economias do mundo e desde 1994, o primeiro país latino-americano membro da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sendo um país de renda média-alta consolidada (*Country and Lending groups*,

2011). Além disso, esta nação tem o 13º maior PIB nominal e o maior 11º maior PIB por paridade de poder de compra. A economia está fortemente ligada à dos seus parceiros do Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), especialmente os Estados Unidos (FMI, 2011)

O foco da Killing, no setor da indústria calçadista, é atuar diretamente ligado aos fabricantes de calçados provendo não só os insumos necessários para a colagem de calçados, mas também se envolvendo no processo produtivo, através do acompanhamento técnico e entregando ao cliente uma solução completa para o processo de colagem, realizando estudos na linha de produção do fabricante de calçados e sugerindo melhoria contínua. Para realização deste tipo de serviço, a proximidade dos fornecedores com os fabricantes de calçados torna-se extremamente importante, devido à necessidade de respostas rápidas para os problemas gerados no dia-a-dia da indústria calçadista.

Com isto surge a questão de pesquisa que será apresentada neste trabalho: **Quais estratégias de promoção e de distribuição podem ser adotadas para a inserção dos produtos Kisafix no mercado mexicano?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias mais adequadas para a promoção e distribuição dos produtos Kisafix no mercado mexicano.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa Killing S/A e a unidade de adesivos para calçados
- Apresentar o mercado mexicano de adesivos para calçados
- Propor a estratégia de promoção e distribuição dos produtos Kisafix para o mercado mexicano

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As necessidades dos negócios atuais levam as empresas a buscarem fontes de diversificação de sua receita, para a diluição dos riscos de seus negócios. O próprio fato da busca da internacionalização pode ter sua fundamentação nos seguintes pontos: expansão e aumento de receita de vendas, conhecimentos e inovação de produtos e também o próprio conhecimento do mercado alvo.

A elaboração de um trabalho de estratégias de internacionalização para uma determinada empresa faz com que os seus horizontes sejam expandidos e suas possibilidades de negócios aumentadas. Podem-se apresentar algumas justificativas para a elaboração desta pesquisa que veremos a seguir.

A primeira justificativa é a concretização de um plano para a promoção e distribuição dos produtos Kisafix, que neste primeiro momento será aplicado no México, porém, em tendo-se êxito, será ampliado a demais países que a empresa julgar importante. Esse estudo de caso contribuiu com a expansão dos negócios da empresa.

Outra justificativa para a realização deste estudo de caso é o conhecimento acadêmico gerado o que poderá contribuir com a realização de novas pesquisas e novas formas de internacionalização de empresas, ajudando também no compartilhamento de conhecimento

para empresas do mesmo setor e ou também para outras empresas que tiverem interesse na participação do mercado mexicano.

Uma terceira justificativa é a aproximação que a empresa busca com o mundo acadêmico, para trazer para dentro da empresa técnicas mais inovadoras nos campos de atuação.

## **2 MARKETING INTERNACIONAL**

O objetivo deste capítulo é o de buscar um referencial teórico para a realização desta pesquisa. Serão apresentados neste capítulo referências teóricas do ambiente de marketing internacional e o mix de marketing, com ênfase nos quesitos de distribuição e promoção de produtos.

### **2.1 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL**

A análise do ambiente de marketing é passo importante para o aprimoramento das estratégias a serem adotadas no mercado alvo. Segundo Kotler e Keller (2006) devemos analisar diversos ambientes dentre os quais podem ser citados: ambiente econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político legal.

No que diz respeito ao ambiente econômico, Kotler e Keller (2006, p. 84) afirmam que “o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito”. Já para Kotabe e Helsen (2000, p. 51), “uma

empresa que esteja operando em apenas um mercado doméstico não está imune à influência das atividades econômicas externas em seu mercado”.

Já para o ambiente sociocultural, Kotler e Keller (2006, p. 86) alertam que “a sociedade molda crenças, valores e normas que definem, em grande parte, esses gostos e preferência” quando abordam o tema das preferências e gostos das pessoas. Para Kotabe e Helsen (2000, p. 100) “empresa global significa lidar com consumidores, parceiros estratégicos, distribuidores e concorrentes com atitudes culturais diferentes”. Os mesmos autores afirmam que “as forças culturais são um fator importante para moldar o programa do composto de marketing global de uma empresa”.

Cabe também uma abordagem acerca da nova onda de consumo preocupada com o meio ambiente. Essa onde é classificada por Kotler e Keller (2006, p. 88) como ambiente natural. Segundo os autores, “grandes oportunidades aguardam por empresas e profissionais de marketing que consigam criar novas soluções, capazes de conciliar prosperidade e proteção ambiental”.

No que diz respeito ao ambiente político-legal, Kotler e Keller (2006, p. 91) o definem como “formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos”. Corroboram com estes autores Kotabe e Helsen (2000, p. 124) onde afirmam que “a política nacional afeta diretamente os ambientes das empresas por meio das mudanças de políticas, regulamentações e leis”.

### **2.1.1 Microambiente**

Pipkin (2010) apresenta que no microambiente estão concentrados todos os fatores que se relacionam de forma direta com a empresa, porém, localizados no ambiente externo. Os principais fatores retratados pelo autor são consumidores, competidores e o governo.

De acordo com Kotler (1998), os principais fatores que influenciam o comportamento dos consumidores são os fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicos. Quanto aos competidores é importante observar além dos concorrentes que fazem o mesmo produto, aqueles que satisfazem a mesma necessidade do consumidor. Já o governo influencia e limita varias organizações e indivíduos na sociedade, as vezes criando oportunidades para as empresas.

Conforme Kotler e Armstrong (2007), os principais “atores” microambientais são: fornecedores, intermediários, clientes, concorrentes e públicos.

### **2.1.2 Macroambiente**

De acordo com Kotler (1998) as forças macroambientais criam oportunidades e ameaças às empresas, as principais forças do macro ambiente são o ambiente demográfico (crescimento da população mundial, composto etário da população, mercados étnicos, grupos educacionais, padrões de moradia e mudanças de mercados de massa para micromercados), ambiente econômico (distribuição de renda, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito), ambiente natural (escassez de matéria prima, custo de energia crescente, níveis crescentes de poluição e mudança no papel dos governantes em relação a proteção ambiental) ambiente tecnológico (aceleração na mudança tecnológica, oportunidades ilimitadas de inovação, variação dos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento e crescimento da legislação sobre as mudanças tecnológicas) ambiente político e legal (quantidade substancial de legislação que afeta as empresa e crescimento de grupos de interesse especial) e ambiente sociocultural (persistência dos valores culturais centrais, existência de subculturas e mudanças no valores culturais secundários através do tempo).



Keegan e Green (2000), retratam que o macro ambiente é o cenário onde ocorrem as atividades do marketing global, mantendo-se em continua modificação, combinando forças econômicas, sociais e culturais.

Segundo Pipkin (2010) concentram-se no macroambiente, variáveis ambientais, que da mesma forma que no microambiente, ocasionam um grande impacto nas estratégias de mercado da empresa. O macroambiente pode ser dividido em quatro fatores principais: fatores sociais e culturais, fatores políticos e legais, fatores econômicos e fatores tecnológicos.

## 2.2 MIX DE MARKETING

O mix de Marketing é a combinação ideal a ser aplicada no mercado alvo dos quatro Ps de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Em tratando-se de Marketing Internacional, Cateora e Graham (2009, p.9) afirmam que “Marketing Internacional é o desempenho de atividades empresariais designadas para planejar, definir preços, promover e dirigir o fluxo de produtos e serviços de uma companhia para clientes ou usuários em mais de um país visando o lucro”.

A aplicação do mix de marketing no mercado que se busca prospectar tem o objetivo de conquistar novos negócios, buscar novas oportunidades e promover a marca em territórios ainda desconhecidos. Segundo Cateora e Graham (2009, p.9) “a meta do negócio é gerar lucro por meio da promoção, da definição de preço e da distribuição de produtos para os quais exista um mercado”.

### 2.2.1 Preço

Definir o preço ideal para o mercado é uma das tarefas que requerem um conhecimento detalhado da cadeia de custos do produto, legislações locais, impostos, tributos, taxas e sensibilidades com relação ao que o cliente está disponível a pagar pelo seu produto.

Em tratando-se de definição de preços, Cateora e Graham (2009, p. 482) definem:

A prática de vendas em diferentes países suscita vários problemas de formação de preços e de variáveis relacionadas à política de preços. A menos que a empresa tenha uma política de preços explicitamente definida e claramente planejada, é muito mais a conveniência do que o planejamento que acaba definindo os preços.

Para corroborar com a questão de legislações que interferem na formação de preços, Kotabe e Helsen (2000, p.361) afirmam que “em muitos países, as decisões de preço das multinacionais são frequentemente influenciadas por políticas governamentais”.

Com relação aos conceitos relativos ao preço, Kotler e Keller (2006, p. 429) afirmam que “Tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha dos compradores. Esse ainda é o caso em nações mais pobres, entre grupos mais pobres e para produtos do tipo commodity”.

Apesar das dificuldades e das variáveis que interferem na elaboração dos preços de venda, são eles que podem ajudar na construção de um mercado, ou então na exclusão de territórios já dominados pelas empresas. Obviamente na composição dos preços deve-se levar em conta os custos que a empresa possui para produzir determinados produtos, e a partir de então avaliar se seus preços serão ou não competitivos no mercado a ser trabalhado.

Conforme afirmação de Dias (1993, p. 121), “o preço pode ser excelente elemento de ligação entre os componentes do sistema ou forte gerador de conflitos entre eles”. Isso ajuda a entender que determinadas empresas conseguem promover seus produtos e outras empresas perdem seu território.

Kotler e Keller (2006) afirmam que para a implementação eficaz das estratégias de preços, é preciso que se entenda a psicologia de definição de preços do consumidor e que é necessário adotar uma abordagem sistemática de estabelecimento, adaptação e mudança de preços.

Os mesmos autores Kotler e Keller (2006, p. 429) citados acima afirmam que algumas empresas “utilizam o preço como ferramenta estratégica. Essas ‘especialistas em preço’ descobriram o efeito potencializado do preço sobre os resultados. Elas personalizam os preços e as ofertas com base no valor e nos custos do segmento”.

### **2.2.2 Produto**

As empresas possuem diversas razões para a busca por novos mercados para vender seus produtos. Segundo Cateora e Graham (2009, p.339) alguns dos motivos que levam as empresas a buscar novos mercados é a “exposição para clientes com maior demanda, não ficar atrás da concorrência, ampliar o ciclo de vida de um produto, e aumentar vendas e lucros”.

A definição do produto que será comercializado no mercado alvo exige uma criteriosa avaliação, principalmente com relação a costumes e práticas de comércio adotadas pelo mercado alvo.

Em determinadas situações, é inclusive necessário a adaptação do produto para que ele seja comercializado no mercado que se deseja prospectar. Para Kotler e Keller (2006, p. 683) “a adaptação do produto envolve a modificação do produto para atender às condições ou às preferencias locais”.

É importante que a empresa saiba que ela surgiu porque havia uma oportunidade de produção de um determinado produto. Kotler e Keller (2006, p. 366) afirmam que “no coração de uma grande marca há um grande produto. O produto é um elemento-chave na

oferta ao mercado. Líderes de mercado geralmente oferecem produtos e serviços de qualidade superior.”

Kotabe e Helsen (2000) afirmam que a teoria do ciclo de produto internacional sugere que novos produtos buscam primeiramente atender as necessidades de consumidores locais, e depois são demandados por consumidores de outros países e que possuem necessidades e poder de compra parecidos com o do mercado doméstico.

#### 2.2.2.1 Marca

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a marca identifica o fabricante ou o vendedor de um produto ou serviço. Os consumidores veem a marca como algo importante no produto, o branding pode ser uma forma de agregar valor a um produto. Atualmente a marca se tornou tão importante que poucas coisas são comercializadas sem ela.

Las Casas (2009) apresenta a marca como um nome, sinal, símbolo, termo ou desenho, e tem como função identificar um produto, ou uma linha completa.

Nickels e Wood (1999) afirmam que a empresa pode fortalecer os relacionamentos de marketing, diferenciando-se dos produtos concorrentes através da sua marca, utilizando um nome, símbolo, frase, projeto, ou uma combinação destes elementos.

De acordo com Pipkin (2010) uma importante ferramenta para agregar valor aos produtos da empresa ocorre através da marca, pois ela pode diferenciar o produto da empresa dos seus concorrentes.

Uma decisão básica no marketing de produtos é a estratégia de marca (branding) onde uma organização usa um nome, frase design símbolos ou uma combinação deles para identificar seus produtos e distingui-los dos concorrentes. Uma marca é qualquer palavra dispositivo (design, som, forma ou cor), ou uma combinação deles, usados para distinguir

bens ou serviços de um vendedor. Um nome de marca é um nome comercial e legal sob o qual uma empresa faz seus negócios (Kerin, et al., 2007).

Conforme Lamb et al. (2004), uma marca é um termo, símbolo, design ou uma junção destes elementos, de forma que os produtos diferenciem-se dos concorrentes e sejam mais facilmente identificados pelos consumidores. A gestão da marca (branding) é a principal ferramenta para distinguir os produtos de uma empresa dos concorrentes. O branding tem três funções principais, a identificação do produto, vendas repetidas e vendas de novos produtos. De acordo com Kotler (2006), a empresa tem quatro possibilidades para as suas decisões de estratégias de marca. Ela pode optar por introduzir extensões da sua linha de produtos (novos tamanhos, sabores, etc.), extensões de marca (novas marcas em novas categorias de produtos), multimarcas (novas marcas na mesma categoria de produtos) e marcas novas (nova marca para uma nova categoria de produto).

#### 2.2.2.2 Padronização x Adaptação

Segundo Cateora, (2009), a empresa pode obter lucros e economias de produção através da padronização. Ainda conforme o autor, defensores da padronização afirmam que o preço, a qualidade e a confiabilidade dos produtos padronizados, compensam as possíveis vantagens diferenciais de um produto que foi adaptado a uma determinada cultura.

Segundo Aaker (2008), uma marca padronizada pode conseguir importantes ganhos em economias de escala, além disso ela se torna mais fácil de administrar, porém o principal desafio da padronização é criar uma identidade para a marca e encontrar uma posição que funcione em todos os mercados nos quais está presente.

De acordo com Kotler (2009), alguns produtos são altamente padronizados permitindo poucas variações, como por exemplo aço, frango e aspirina. Mesmo assim um posicionamento diferenciado dos concorrentes pode identificar o produto como de melhor qualidade, permitindo assim que a empresa possa cobrar mais caro por ele. Já outros produtos permitem um alto nível de diferenciação, como é o caso de automóveis, edifícios e móveis, neste caso existem muitas possibilidades de design para o produto. O autor destaca como as principais diferenciações de produtos, as suas características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e design.

#### 2.2.2.3 Inovação

Conforme Aaker (2008), a inovação pode ser a estratégia empresarial utilizada de maneira mais abrangente, tanto que a maioria das empresas quer ser verdadeiramente criativa na forma como atende o cliente. Para grande parte das empresas inovação significa melhoria incremental, ou seja, elas oferecem os mesmos produtos ou serviços, mas acrescentam elementos diante de uma engenharia criativa sustentada por investimentos.

#### **2.2.3 Promoção**

Na questão de promoção busca-se a melhor forma de divulgar os produtos e o melhor canal de comunicação que se tenha para atingir o público alvo para determinado produto.

Kotler e Keller (2006, p.532) afirmam que:

O comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam. Num certo sentido, a comunicação de marketing representa a ‘voz’ da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores.

Dias (1993, p.108) afirma que “o uso adequado da promoção de vendas deve ser considerado uma das mais importantes alternativas de que dispõe o fabricante para ativar vendas, acelerando o giro dos bens, de molde a satisfazer não apenas a seus objetivos, como também os dos clientes”.

No que diz respeito às ferramentas que podem ser utilizadas Kotler e Keller (2006, p. 686) alertam que “o uso da mídia requer adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para outro”. Isso precisa ser levado em consideração principalmente com relação a uso de direito de imagens de atores, logotipos e registros de marcas nos países onde estas mídias serão aplicadas.

Outra forma de divulgar e promover os produtos é a utilização de promoções. Para Cateora e Graham (2009, p.430) “as promoções de vendas são atividades de marketing que estimulam as compras feitas pelos consumidores e aprimoram a eficácia e a cooperação dos varejistas ou intermediários”.

Dias (1993, p. 109) possui a seguinte definição para a promoção de vendas:

É um estímulo mais forte do que a propaganda e quando é feita com o auxílio desta tem seu efeito potencializado. Em momentos de queda de demanda ou de presença de altos níveis de estoque nos intermediários, seu uso é altamente recomendável e seu efeito é bom para ambos: fabricante e intermediário.

Para o início dos trabalhos do planejamento de comunicação, Kotler e Keller (2006, p. 535) sugerem que “o ponto de partida do planejamento da comunicação de marketing é levantar todas as interações potenciais que os clientes no mercado-alvo possam ter com a marca e a empresa”.

Os mesmos autores reforçam a ideia e fazem a seguinte afirmativa:

O processo deve ser iniciado tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer (KOTLER E KELLER (2006, p. 538).

Outras formas de promoção também podem ser utilizadas para promover os produtos.

Para Dias (1993, p. 109) “no lançamento de um novo produto: além de eventualmente fazer propaganda, o fabricante poderá promover cursos de treinamento dos vendedores do cliente. Simultaneamente, poderá produzir e colocar materiais promocionais na loja do cliente”.

#### 2.2.3.1 Promoção de vendas

Para Kuazaqui (1999), a promoção de vendas é caracterizada por incentivos de curto prazo, com o objetivo principal de aumentar as vendas de um produto ou serviço, podendo ser utilizada juntamente com a estratégia de propaganda de introdução. Também pode ser aplicada junto com a propaganda de manutenção, como os sistemas de cuponagem, leve três pague dois, amostras, brindes, sorteios, concursos, devendo, porém, sempre levar em consideração a legislação vigente do país, pois podem existir impostos atrelados ao aumento das vendas do produto e a distribuição dos outros itens.

Kotler (1998) destaca que as empresas precisam adequar suas estratégias e técnicas de promoção de vendas quando atuam em diferentes mercados.

A Grécia proíbe cupons, a França proíbe jogos de azar e limita dos prêmios a 5% do valor do produto. Na Europa e no Japão, as pesquisas são feitas por correio e não por telefone, que pode ter ramificações para mala direta e outras campanhas de promoção de vendas. O resultado destas várias preferências e restrições é que as empresas internacionais, geralmente, atribuem a promoção de vendas como responsabilidade da administração local. (Kotler 1998, p. 371-372).



Ainda segundo o autor, pode-se distinguir a propaganda da promoção de vendas da seguinte forma: “[...] enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra” (KOTLER, 1998, p. 372).

### 2.2.3.2 Publicidade e Propaganda

Kuazaqui (1999, p. 69) apresenta a propaganda como “... qualquer forma de apresentação impessoal para a promoção de idéias, bens ou serviços. Geralmente, a propaganda tem o intuito direto de vender produtos e serviços, constituindo uma forma paga e bastante profissional de divulgação desses bens ou serviços”. Cabe destacar que o uso excessivo da propaganda pode gerar gastos desnecessários e causar poluição visual.

Ainda segundo o mesmo autor, em se tratando de mercados internacionais, o desafio aumenta, pois as empresas precisam de conhecimento a respeito das particularidades de cada mercado e do ambiente internacional.

Keegan e Green (2000, p. 403) definem assim a propaganda global e sua importância:

Propaganda pode ser definida como qualquer mensagem paga, patrocinada, veiculada por um meio de comunicação de massa. Propaganda global é o uso dos mesmos apelos, mensagens, arte, textos, fotografias, roteiros e segmentos de vídeo publicitários em múltiplos mercados mundiais. Uma empresa global que tenha capacidade de transformar com sucesso uma campanha doméstica em uma campanha mundial, ou de criar uma nova campanha global a partir do zero, possui vantagem crítica.

Os autores apresentam ainda que, pelo fato de a propaganda acrescentar valor psicológico a um determinado produto ou marca, ela acaba desempenhando uma papel de comunicação com maior relevância no *marketing* de produtos de consumo do que no *marketing* de produtos industriais. Isso ocorre porque os produtos de baixo custo, que são

comprados com maior frequência, demandam um maior suporte publicitário para lembrar os consumidores de sua existência.

#### **2.2.4 Distribuição**

O P de *Place* (na tradução para o português foi colocado como praça ou distribuição) tem um papel importante na projeção da marca e na abrangência que se busca ter com os produtos comercializados.

Entre as variáveis que interferem na distribuição cita-se a logística e que Kotabe e Helsen (2000, p446) definem que “a logística e a distribuição global têm exercido papel crítico no crescimento e desenvolvimento do comércio mundial e na integração da produção em escala mundial”.

Quando busca-se uma definição para a distribuição e canais de marketing a serem utilizados, Kotler e Keller (2006, p. 464) definem os canais de marketing da seguinte maneira:

Canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.

A busca por canais alternativos na distribuição vem se intensificando nos últimos anos e com a intensificação das comunicações em massa, o desenvolvimento da informática, novos canais de distribuição tem surgido. Além dos novos canais que estão surgindo, a venda direta é uma alternativa que faz com que os custos envolvidos na cadeia de distribuição sejam menores. Cateora e Graham (2009, p. 372) afirmam que “a venda direta ao consumidor, por correio, por telefone ou de porta em porta, costuma ser a abordagem preferida nos mercados com sistemas de distribuição insuficientes ou subdesenvolvidos”.

Apesar da questão de redução dos custos com a diminuição de intermediários na distribuição de produtos, Kotler e Keller (2006, p 464) ainda afirmam que “a maioria dos fabricantes não vende diretamente para os consumidores finais. Entre essas duas pontas, vários intermediários realizam diversas funções”.

Em tratando-se de conceitos da cadeia de distribuição Kotler e Keller (2006, p. 464) possuem a seguinte definição:

Alguns intermediários – como atacadistas e varejistas – compram, adquirem direitos sobre os produtos e revendem; são chamados de comerciantes. Outros – corretores, representantes dos fabricantes, representantes de vendas – buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem no entanto possuir direito sobre os produtos; são chamados de representantes. Outro ainda – transportadoras, armazéns independentes, bancos, agencias de publicidade – dão apoio ao processo de distribuição, mas não tem direitos sobre os produtos nem negociam compras ou vendas; são chamados de facilitadores.

A busca por novos territórios envolve sempre riscos que podem ser assumidos pela empresa proposta a ingressar em novos mercados, ou então a empresa pode depositar a confiança nos seus distribuidores e representantes. A concentração de vendas com esses agentes implica em algumas ações por parte destes agentes, e uma delas é a diminuição de estoques para atendimento de pedidos em um tempo mais rápido. Cateora e Graham (2009, p. 372) afirmam que “o alto custo do crédito, o perigo de perda causada pela inflação, a falta de capital e outras preocupações levam os intermediários em muitos países a limitar seus estoques”.

Dependendo da vontade da empresa ingressar nestes novos mercados, ela pode fazer o investimento direto, ou seja, implantar seus próprios centros de distribuição. Conforme a sua força de vontade para ingressar nestes novos mercados, Kotler e Keller (2006, p. 465) dizem que “se a empresa for bem sucedida, pode montar filiais em novos mercados. Talvez deva utilizar canais diferentes em diferentes mercados. Em mercados menores, pode vender diretamente aos varejistas; em mercados maiores pode vender por meio dos distribuidores”.

O ingresso de empresas em novos mercados é descrito por Kotler e Keller (2006, p 465) da seguinte maneira:

Uma empresa nova invariavelmente começa como uma operação local em um mercado limitado. Em geral, utiliza os intermediários já existentes. O número de intermediários em qualquer mercado local provavelmente será limitado: alguns representantes de vendas do fabricante, alguns atacadistas. Diversos varejistas estabelecidos, algumas transportadoras e alguns armazéns. Decidir sobre os melhores canais talvez não seja um problema. O problema pode ser convencer os intermediários disponíveis a vender a linha de produtos da empresa.

No que diz respeito a economias em desenvolvimento – deve-se observar a filosofia que cada nação aplica a forma de comercializar produtos importados. Há diversas nações que são orientadas a uma política de abertura comercial, o que acaba facilitando o ingresso de produtos no mercado. Neste tipo de economia, o importador detém um controle significativo dos produtos e preços praticados no mercado.

Com relação a este tema, Cateora e Graham (2009, p.362) afirmam o seguinte:

Nos países em desenvolvimento, os canais tradicionais evoluíram a partir de economias com forte dependência de produtos manufaturados importados. Em uma estrutura de distribuição tradicional ou orientada pelas importações, o importador controla um determinado suprimento de bens e o sistema de distribuição se desenvolve em torno da filosofia de se vender um suprimento limitado de produtos a preços elevados para um pequeno número de clientes mais afluentes.

Com as colocações dos autores acima percebemos a importância de um controle e de uma definição criteriosa acerca dos canais ideais de distribuição a serem utilizados.

#### 2.2.4.1 Canais de Distribuição

De acordo com Kotler (1998), o processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo, no qual estão envolvidos conjuntos de organizações interdependentes denomina-se canais de marketing. O canal tem como função movimentar bens de produtores

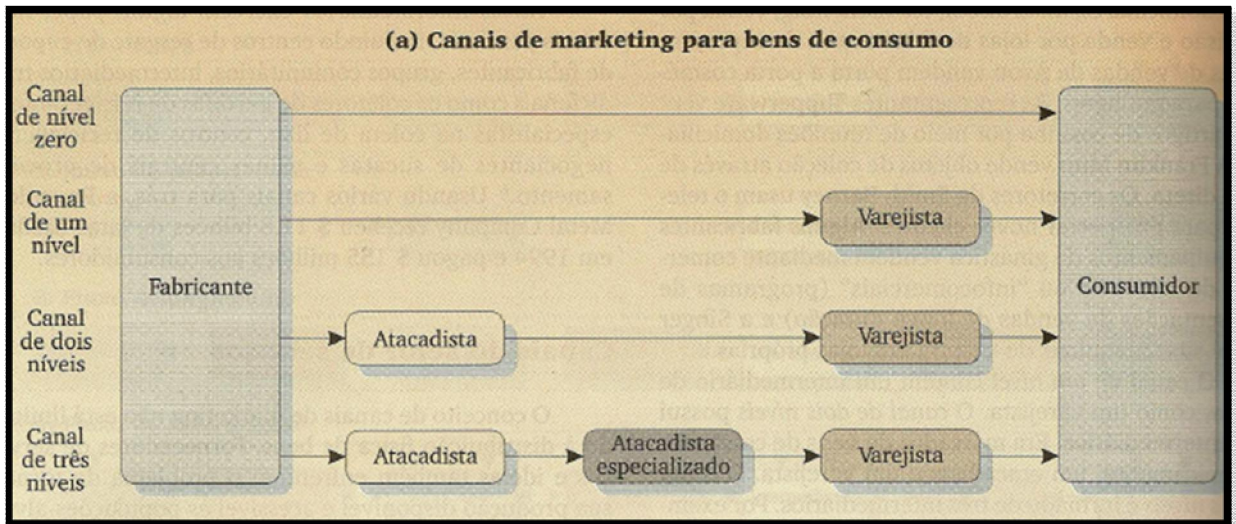
até consumidores, preenchendo espaços de tempo, local e propriedade que separa os bens e serviços das pessoas que os usariam. As funções chave desempenhadas pelos membros do canal são: informações, promoções, negociação, pedido, financiamento, risco, propriedade física, pagamento e propriedade. Os níveis de canal são constituídos por cada intermediário que desempenha algum trabalho com a finalidade de levar o produto e sua propriedade a um consumidor final.

Segundo Keegan e Green (2000) distribuição consiste em um fluxo físico de produtos pelos canais, assim os canais são constituídos por um grupo coordenados de empresas ou indivíduos que realizam funções acrescentando utilidade ao produto ou serviço. O canal tem como principais objetivos criar utilidades para os clientes, principalmente relacionadas ao local (disponibilizar o produto em um local conveniente para o cliente), tempo (disponibilizar um produto quando o cliente desejar) e informação (disponibilizar informações gerais, características e benefícios do produto).

Segundo Ferrel e Hartline (2010), os canais de marketing, dispõem de uma variedade de funções que servem para facilitar o processo de marketing. Os canais podem ser uma ferramenta, principalmente para os fabricantes, cortarem custos através do uso de intermediários. (Estratégia de Marketing, Ferrel O.C. Hartline Michael D. , ed cengage 2010, São Paulo)

De acordo com Torres (2009), os canais de distribuição ou de marketing, são sistemas que envolvem, organizações, pessoas, recursos como prédios, equipamentos, estoques, além de outros produtos e serviços que tornam os produtos disponíveis aos consumidores finais. Os autores apresentam que as principais funções dos canais de distribuição são: transporte, armazenagem, promocional, negociação e vendas, serviços de apoio e sortimento.

Kotler (1998), apresenta os canais de diferentes extensões para os bens de consumo, sendo cada camada de intermediários responsável por alguma etapa para levar os produtos do fabricante ao consumidor final, conforme a figura abaixo.



**Figura 1 – Canais de marketing para bens de consumo**

Fonte: Kotler, Administração de Marketing, pag 470

Assim, de acordo com a figura 1, o primeiro canal, marketing direto, não possui níveis intermediários. Sendo uma venda direta do fabricante ao consumidor final. O segundo canal tem um nível intermediário, o varejista, que compra os produtos diretamente do fabricante e os revende aos consumidores finais. O terceiro canal exposto tem dois intermediários, um atacadista e um varejista. E o quarto canal tem três níveis, um atacadista, um atacadista especializado e um varejista.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo irá apresentar a metodologia que será utilizada para o desenvolvimento da pesquisa proposta para a elaboração das estratégias de inserção da marca Kisafix no mercado Mexicano. Serão apresentados nos tópicos a seguir o delineamento da pesquisa, o público alvo, a técnica de coleta de dados, a técnica de análise dos dados e as limitações do método.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza, quanto ao método, como um estudo de caso. Em relação ao modelo, classificaremos a pesquisa como sendo qualitativa.

Segundo Yin (2005, p.32), o estudo de caso possui como estratégia a abrangência: “...é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Já para GIL, 2009, estudo de caso consiste no profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos de tal maneira que é permitida um amplo e detalhado conhecimento, tarefa que não é alcançada mediante outros delineamentos.

Com base nestas informações, optou-se pelo estudo de caso para analisar e propor estratégias de inserção dos produtos Kisafix no mercado mexicano.

Segundo Malhotra (2001), o método qualitativo é o que proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Por estes argumentos optou-se pelo método qualitativo no delineamento da pesquisa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS E UNIDADE DE ANÁLISE

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foi definido como público alvo os cargos eleitos abaixo, além do próprio autor deste trabalho, que possui conhecimentos referentes à venda de tintas imobiliárias para outras regiões. O quadro número 1 identifica os participantes desta pesquisa:

Cargo	Quantos participantes	Motivo
Coordenador de exportação da Killing S.A – Tintas e Adesivos	1 entrevistado	Oportunidades e conhecimento das estratégias internas da empresa a serem adotadas no projeto
Diretor Comercial da Unidade de adesivos da Killing S.A – Tintas e Adesivos	1 entrevistado	Entendimento dos motivos para internacionalização da marca “Kisafix”.
Diretor presidente da Distribuidora de produtos da linha de acabamentos para couro no mercado alvo	1 entrevistado	Conhecimento do mercado.

**Quadro 1 – Quadro de Participantes da Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após atingir este público no âmbito da pesquisa acredita-se que a pesquisa tenha alcançado o seu objetivo, bem como irá ajudar na tomada de decisões do prosseguimento da estratégia de internacionalização da marca - ou então alternativas a estes objetivos.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A fase da coleta de dados da pesquisa consiste na definição de uma série de normas para que os instrumentos a serem utilizados no registro de mensuração de dados tenham validade e confiabilidade (BARROS; LEHFELD, 2004). As técnicas de coletas de dados usadas, no presente trabalho de pesquisa, foram a coleta de dados primários, através de



entrevistas em profundidade, a coleta de dados secundários, a pesquisa documental e a observação participante.

Para a coleta de dados primários, realizaram-se entrevistas em profundidade com o coordenador de exportação e com o diretor comercial da Killing com o objetivo de aprofundar as análises dos dados coletados durante a pesquisa exploratória e também para conhecer melhor os objetivos estratégicos da organização para os próximos anos. Conforme Roesch (1999), a entrevista em profundidade é uma técnica fundamental para a pesquisa qualitativa. “Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador” (ROESCH, 1999, p. 159).

### 3.3.1 Roteiro de entrevistas

A técnica utilizada nas entrevistas foi de abordagem direta, que consiste em uma metodologia não disfarçada. O objetivo da pesquisa é revelado aos respondentes ou então é óbvio pelas próprias questões formuladas (MALHOTRA, 2001). O roteiro das entrevistas, o qual está exemplificado nos quadros 2 e 3, foram aplicados com sucesso ao Diretor presidente da distribuidora mexicana, e ao Coordenador de Exportação e o Diretor Comercial do grupo Killing, respectivamente.

Quadro 2 – Roteiro de entrevista aplicado ao Diretor presidente da distribuidora mexicana:

<b>ROTEIRO</b>	<b>TEMA</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b>
Há quanto tempo você atua no mercado calçadista? Quantos anos a sua empresa possui?	<b>Microambiente Análise da empresa</b>	Kotler e Armstrong, 2009;
Quais são os segmentos em que ela atua?	<b>Microambiente Análise da empresa</b>	Kotler e Armstrong, 2009;

Qual é o nível de desenvolvimento tecnológico da indústria de calçados do México?	<b>Análise do ambiente externo</b>	Pipkin, 2010;
Qual é o principal polo calçadista do México?	<b>Análise do ambiente externo</b>	Pipkin, 2010;
Como você avalia os modais marítimo e rodoviário no México?	<b>Análise do ambiente externo</b>	Pipkin, 2010;
Existe variedade de opções de empresas prestadoras de serviços de comércio exterior?	<b>Análise do ambiente externo</b>	Cateora e Graham, 2009;
Qual a sua opinião sobre um possível interesse da Killing em explorar o mercado mexicano de adesivos para calçados? Haveria interesse de sua empresa em montar uma parceria?	<b>Inserção no mercado</b>	Cateora e Graham, 2009;

Quadro 3 – Roteiro de entrevista aplicado ao Coordenador de Exportação e ao Diretor Comercial do grupo Killing:

<b>ROTEIRO</b>	<b>TEMA</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b>
Como a empresa se encontra hoje, financeiramente, para uma eventual inserção no exterior?	<b>Recursos tangíveis</b>	Pipkin, 2010;
A quais meios de financiamento a empresa tem acesso, hoje em dia, para realização de investimentos?	<b>Recursos tangíveis</b>	Pipkin, 2010;
As marcas comercializadas pela Killing são registradas em quais países? Qual é o critério para a definição do registro destas marcas Killing nestes países?	<b>Recursos intangíveis</b>	Pipkin, 2010;
Qual é o principal diferencial competitivo da empresa?	<b>Recursos intangíveis</b>	Pipkin, 2010;
Em um eventual investimento fora do país, como seria gerenciado o negócio no exterior?	<b>Recursos intangíveis</b>	Pipkin, 2010;
Qual é a perspectiva da empresa em estabelecer uma parceria fora do país nos próximos anos?	<b>Inserção no mercado internacional</b>	Cateora e Graham, 2009;
Em quais países a empresa vê potencial para iniciar a distribuição de adesivos?	<b>Inserção no mercado internacional</b>	Cateora e Graham, 2009;
Quais os pontos fortes e fracos observados na empresa, que podem interferir na internacionalização da mesma?	<b>Inserção no mercado internacional</b>	Cateora e Graham, 2009;
Em sua opinião, como é visto o mercado mexicano para o início da distribuição de adesivos para a indústria calçadista?	<b>Microambiente</b>	Kotabe; Helsen, 2000; Keegan e Green, 2006;

A empresa tem condições de exportar os produtos para o exterior sem comprometer a produção no mercado interno?	<b>Microambiente Análise da empresa</b>	Kotler e Armstrong, 2003,
De acordo com as questões anteriores, bem como seu conhecimento a respeito do tema, qual seria a melhor maneira de a empresa iniciar as operações no México – parceria com um distribuidor já estabelecido, implantação de uma distribuidora própria, ou construção de uma planta produtiva? Por que?	<b>Estrutura do Canal de Distribuição – Extensão do Canal</b>	Kotler e Armstrong, 2003; Keegan e Green, 2006; Pipkin, 2010;
Os produtos da empresa possuem qualidade para serem comercializados no exterior?	<b>Produto</b>	Kotler e Armstrong, 2003; Keegan e Green, 2006;
Os produtos da empresa comercializados no exterior utilizam alguma adaptação ou padrão de acordo com o mercado, ou já estão prontos para serem estendidos aos novos mercados?	<b>Padronização e Adaptação</b>	Kotabe; Helsen, 1999; Keegan e Green, 2006;
A empresa vê a necessidade de utilização de um ou mais intermediários no canal de distribuição?	<b>Nível de Canal de Distribuição</b>	Kotler e Armstrong, 2009;
No caso do estabelecimento de uma parceria, quem determina que tipo de promoção que deve ser efetuado para os produtos naquele mercado: a Killing ou o distribuidor?	<b>Promoção</b>	Rocha e Christensen, 1999;

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Roesch (1999) tanto em observações como em entrevistas, é importante que o pesquisador seja sensível e que seja capaz de ler mensagens não verbais. Já para Gil (1999, p 168) “a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas”. Com base nesta conceituação optou-se pela análise de discurso como técnica para a análise de dados.

Richardson (1999) afirma que “a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa e, como tal, tem determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência”.

Segundo Roesch (1999, p. 151) “os analistas partem da suposição de que os indivíduos se representam de vários modos, dependendo do contexto. Espera-se, portanto, encontrar diversidade e fragmentação do discurso individual”.

Com esta análise de dados acredita-se que tenha sido possível executar uma melhor compilação de dados da pesquisa apresentada, agregando conhecimentos de diversas fontes e entrevistados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Com o método escolhido, apresentam-se limitações quanto às técnicas escolhidas. Na questão de limitações da pesquisa qualitativa, Roesch (1999) diz que as amostragens possuem pequenas e grandes interações entre indivíduos e produzem pouca validade interna para o experimento.

No que tange a definição pelo estudo de caso, GIL (2009) considera a generalização um aspecto limitador do estudo, pois a unidade escolhida pode ser considerada diferente em relação às demais, podendo os resultados se tornarem contraditórios.

Na questão de entrevistas como técnica de coleta de dados Roesch, 1999, alerta que a qualidade dos dados depende muito da habilidade do entrevistador, e o nível de confiança que ele consegue estabelecer com o entrevistado.

Com estas limitações do método acredita-se que não venham a interferir no resultado final da pesquisa, pois os métodos utilizados acabam trazendo uma visão diferenciada para a análise dos dados.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo a apresentação dos dados extraídos durante a pesquisa. São apresentadas três seções onde é feito um detalhamento da empresa objeto de estudo desta pesquisa, o mercado de adesivos para calçados com uma visão da indústria brasileira e uma análise dos dados do mercado do México, e por último, uma proposta de estratégias a serem utilizadas para a promoção e distribuição no mercado alvo.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PRODUTO**

O objeto utilizado para estudo de caso da presente pesquisa é a Killing S/A Tintas e Adesivos, uma empresa do setor químico, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços em pinturas e colagem.

A Killing foi fundada no ano de 1962 por Leopoldo Celestino Killing, passando realmente a fabricar produtos químicos para a indústria calçadista a partir de 1964, após a aquisição da Paulo José Lachnit, que produzia tintas para couro, solado e retoque de calçados. Com o objetivo de aumentar o capital destinado ao investimento em tintas, a Killing recebe mais sócios em 1968 e se transforma na Killing e Cia. Ltda.

Na década de 60, quando a indústria coureiro-calçadista do Vale do Sinos começou a crescer, a Killing decidiu atender este mercado com a fabricação de adesivos. A indústria calçadista teve um desenvolvimento forte com as exportações e a Killing acompanhou esta evolução, profissionalizando sua atuação e dando início a diversificação de mercados, passando a produzir, também adesivos, thinneres, além de tintas para couro.

Em 1969 a empresa passou a chamar-se Killing S.A. Tintas e Solventes. Dois anos depois, em 1971, a Killing adquire a Tintas Tucano, de Porto Alegre, e adota a figura do

tucano como sua logomarca, que é conservada até hoje. Neste mesmo ano, foi iniciada a construção da sede da empresa onde ainda está instalada hoje. Em 1972 a empresa inicia a produção de esmaltes sintéticos e tintas PVA para a construção civil (KILLING, 2004).

A partir daí a Killing teve um crescimento muito significativo até chegar à estrutura atual. Lançou seu novo slogan no mercado: “Química sob Medida”. Desde 2005 vem trabalhando o reposicionamento da marca Killing, divulgando com maior intensidade os mercados em que atua.

Em abril de 2012 a empresa anunciou a instalação de uma nova fábrica (também de adesivos para calçados) na Argentina. Esta unidade, localizada no município de 3 de Febrero, província de Buenos Aires, tem por objetivo atender as empresas brasileiras já instaladas no país vizinho, oferecendo maior agilidade no fornecimento de adesivos para calçados. Neste caso específico, a decisão de implementação de uma fábrica neste país se deu em decorrência do movimento de fabricantes brasileiros de calçados que, pela dificuldade de exportar seus produtos para a Argentina, decidiram estabelecer fábricas neste país, deslocando parte de sua fabricação que antes era realizada inteiramente no Brasil.

Hoje a Killing está voltada para o desenvolvimento de produtos e serviços de pintura e colagem para atender aos mercados Calçadista, Moveleiro, Construção Civil, Coureiro e Metal-mecânico.

Com uma história empresarial de 50 anos construída através de uma visão empreendedora, sua matriz em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, tem área construída de 12 000 m<sup>2</sup>. Além disso, possui três filiais localizadas em Pacatuba (Ceará), Simões Filho (Bahia) e 3 de Febrero, na Argentina. É líder na América Latina na fabricação de adesivos para calçados e está posicionada entre os dez maiores fabricantes de tintas do Brasil. Produz, anualmente, 35 milhões de litros com qualidade assegurada pelo certificado ISO 9001:2000 (KILLING, 2012).

A Killing mantém uma gestão familiar profissionalizada, dentro das melhores práticas de governança corporativa. A empresa está sempre preocupada em encontrar soluções customizadas e inovadoras, orientada em produtos e serviços para desenvolver produtos ecologicamente adequados à preservação do meio ambiente e impacto no cenário mundial.

A empresa atua em diversos mercados, sendo dividida em duas Unidades de Negócios (UN) principais, que são a Unidade de Adesivos e a Unidade de Tintas, que engloba o mercado de tintas imobiliárias e industriais. Cada unidade é gerida por um diretor comercial e segmentada sob o controle de gerentes comerciais direcionados para cada mercado de atuação.

#### **4.1.1 Atuação da Killing no México**

A Killing está presente no México desde 1998 através de um distribuidor local (de médio porte) de componentes específicos para a indústria coureira (mais especificamente tingidores). A empresa distribuidora foi fundada no ano de 1987 e está sediada na cidade de León, localizada no maior polo calçadista mexicano, no centro do país. Hoje em dia, a empresa é administrada pelo filho do fundador (atual diretor presidente), que já atua no mercado coureiro desde 1999. Conforme informação deste executivo, a empresa ainda não distribui a linha de adesivos, pois não tem condições de bancar o alto valor de investimento necessário - principalmente no que diz respeito à aquisição de um bom volume de estoque, aumento de equipe de vendas (em um segundo momento) e assistência técnica especializada. Na visão do diretor presidente, somente o estabelecimento de uma maior parceria com a Killing (incluindo a necessidade de investimentos por parte da mesma) viabilizaria o início das vendas de produtos Kisafix.

#### 4.1.2 Caracterização do adesivo

“Adesivo é a substância que, colocada entre duas superfícies, as mantêm unidas através de forças de superfície e/ou por ancoragem mecânica” (COELHO, 2008, p.12). Os primeiros adesivos sintéticos surgiram no final da década de cinquenta para o setor calçadista. Conforme Coelho [2007 ou 2008], antes disto as solas dos calçados eram aderidas com colas à base de borracha natural ou de amido, para posterior fixação definitiva com pregos, cravos de madeira ou costuradas com linhas de algodão.

Em um mercado altamente competitivo, como é o setor de produtos químicos para calçados, é extremamente importante estar próximo do mercado observando qualquer movimento dos concorrentes e tendências do mercado. Os equipamentos, atualmente, são cada vez mais eficientes e tem um índice de automação muito grande e as matérias primas estão muito mais diversificadas, apresentando qualidade infinitamente superior. As empresas que buscam atuar ativamente no exterior, obtendo crescimento e bons resultados, necessitam estar atentas e dispostas a investir para colher frutos.

Hoje os adesivos são muito mais eficientes, possuindo uma gama de substâncias muito maior e métodos de aplicação e colagem bastante evoluídos (COELHO, 2008).

#### 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Para a análise do ambiente interno da empresa, os dados foram divididos entre recursos tangíveis e recursos intangíveis necessários para a internacionalização da empresa. Também foi pontuada a possibilidade da empresa se internacionalizar através do estabelecimento de uma parceria com um distribuidor já presente no mercado alvo, como



forma de reforçar a importância deste estudo de caso. Os dados presentes nesta seção foram obtidos através de entrevista com o Diretor Comercial da Unidade de adesivos da companhia.

#### **4.2.1 Análise dos recursos tangíveis da empresa para internacionalização**

Conforme Pipkin (2010), para uma empresa internacionalizar-se, dentre as principais áreas estratégicas dentro da organização a serem analisadas, é a disponibilidade de recursos financeiros que a empresa dispõe para investimento.

O Diretor Comercial da Unidade de adesivos da companhia afirma que a Killing encontra-se em uma posição financeira robusta. Caso se faça necessário algum investimento no exterior (com o estabelecimento de uma parceria com um distribuidor local, ou até mesmo para instalação de uma unidade fabril, por exemplo) a empresa teria acesso a financiamentos de baixo custo. O próprio BNDES oferece uma linha de financiamento, caso a empresa opte por investir em uma planta no exterior.

Ainda na opinião deste diretor, caso a empresa opte por investir na implementação de uma nova planta no exterior (em um segundo momento, uma vez constatado o potencial do mercado em questão), a questão financeira não seria um empecilho. Pela experiência adquirida através da instalação de unidades produtivas nos estados do Ceará e da Bahia, e mais recentemente na Argentina, sabe-se que o investimento em infra-estrutura seria na ordem de US\$ 800 mil a US\$ 1 milhão para a construção de uma nova planta - o que é considerado como sendo um valor “aceitável” e de fácil disponibilidade para investimento.

#### **4.2.2 Análise dos recursos intangíveis da empresa para internacionalização**

Os recursos intangíveis são formados por competências essenciais da empresa, sendo estes de difícil réplica e uma poderosa ferramenta de diferencial competitivo entre as empresas.

As marcas comercializadas pela Killing são registradas em outros países a partir da estruturação do planejamento estratégico da empresa. Conforme o Diretor Comercial da Unidade de adesivos explica, primeiramente são definidos todos os países em que a empresa comercializa e que, por ventura, possa vir a comercializar seus produtos nos próximos cinco anos. A partir desta decisão, é dada entrada no processo de registro de marcas nestes países alvo.

Pela empresa entender, hoje em dia, que sua capacidade de comercialização é limitada aos mercados da América Latina, o foco da Killing fica justamente voltado para os países latino-americanos, onde já são comercializados os produtos da empresa ou que possuem potencial de mercado. Algumas das marcas da Killing, atualmente, estão registradas em países como Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela, além do Brasil.

Com relação aos diferenciais competitivos da empresa, o entrevistado elige três como sendo principais. O primeiro, diz respeito à capacidade de custos, visto que a Killing tem acesso a matérias primas bem melhores em níveis de custos do que seus competidores, principalmente tratando-se de concorrentes que atuam em outros países latino-americanos. Como o Brasil representa hoje mais de 50% da produção de adesivos da América Latina, segundo o entrevistado, os altos volumes de consumo de matérias primas para a produção de adesivos proporcionam maior competitividade aos fabricantes brasileiros frente aos principais

fornecedores internacionais, além de o setor petroquímico brasileiro também ser muito mais competitivo.

Outro ponto forte a favor da empresa, é que existe uma imagem muito boa nos demais países da América Latina com relação à qualidade dos insumos para a indústria calçadista advindos do Brasil, em virtude da grande capacidade tecnológica que o país possui neste setor. Neste sentido, se o competidor é uma indústria localizada no país alvo, este fator contribui muito a favor da Killing.

Por fim, com relação aos diferenciais competitivos da empresa, o Diretor mencionado cita que o modelo de trabalho adotado pela Killing no Brasil para atendimento aos seus clientes da Unidade de Adesivos é bastante diferenciado em relação aos principais *players* do mercado. A empresa atua fortemente na relação com o cliente, buscando vantagens competitivas para ambas as partes e contribuindo de maneira significativa para a melhoria de processos nas esteiras de produção de seus clientes e ganhos de escala.

#### **4.2.3 Objetivos da Killing quanto a sua internacionalização**

A perspectiva da empresa em internacionalizar-se é grande. Todavia, conforme Coordenador de exportação da Killing, ainda não se tem claro quando ocorrerá e nem o modelo: se seria através da implantação de um centro de distribuição, do licenciamento de uma empresa para fabricação dos produtos ou pelo estabelecimento de uma planta própria no exterior. Porém, este entrevistado menciona o fato da participação da marca Kisafix já ser muito grande do mercado brasileiro – surgindo com isso a necessidade de expandir o negócio para outros países, para a continuação do crescimento esperado pela companhia.

Quanto às possíveis formas de estabelecimento de comercialização de adesivos no exterior, o coordenador de exportação afirma que ao formar uma *joint venture* (seja para distribuição ou produção de adesivos no país alvo) pode ser uma oportunidade interessante de se juntar a um negócio em andamento e que já possui o conhecimento do mercado local. Entretanto, para usar estas estratégias, depende-se muito da análise do custo deste investimento e da identificação da situação da estrutura já existente desta empresa, verificando os investimentos necessários para adequação às necessidades de infra-estrutura para distribuição e/ou produção dos produtos Kisafix. Também é importante analisar com cautela os passivos da empresa, principalmente financeiros, trabalhistas, tributários e com relação a questões ambientais.

O México é visto pelo coordenador de exportação como um país muito interessante, primeiramente por ser um país de poder econômico elevado (sendo o 2º maior PIB da América-latina), e também, por se tratar de um país aberto ao comércio internacional, havendo facilidade para realização de importações e exportações de produtos prontos e matérias primas.

Além dos pontos observados anteriormente, o entrevistado acredita que o mercado calçadista mexicano apresenta espaço para maior desenvolvimento – seja na disponibilização de produtos de maior tecnologia e também pela constante busca dos fabricantes mexicanos em equipar-se e melhorar seus processos de fabricação. Neste caso, a operação da Killing no país visaria trabalhar em conjunto com seus clientes (fábricas de calçados), auxiliando às empresas a encontrar a máxima eficiência nos processos produtivos.

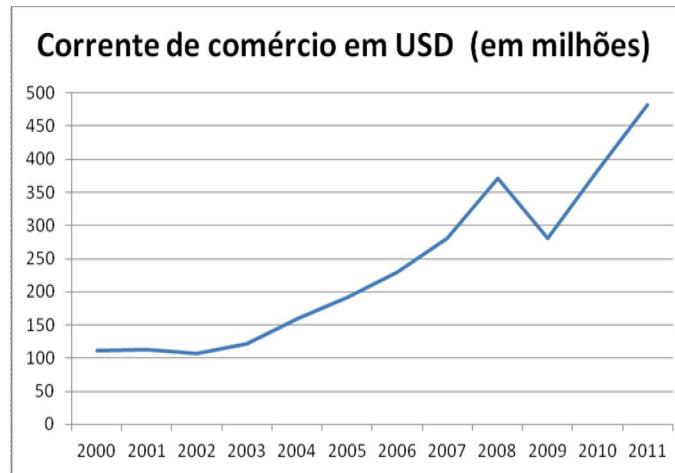
### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

O capítulo a seguir tem o objetivo de trazer dados do mercado alvo sob diversos aspectos. São apresentados dados socioeconômicos, e também dados de atuação específica do mercado de adesivos para calçados, obtidos através de consultas realizadas em sites estatísticos oficiais e também dados obtidos durante as entrevistas realizadas com o público alvo.

#### **4.3.1 Dados econômicos do intercâmbio comercial entre Brasil e México**

Segundo informações do banco mundial, o México possui uma população de 107.8 milhões de pessoas para uma renda per capita de USD 8.340,00. O PIB mexicano no ano de 2011 atingiu o valor de USD 1,154 bilhões segundo informações do site do IBGE países. Isto representa um crescimento de mais de 32% em relação a 2009, por exemplo (Banco Mundial, 2011)

No que se refere ao intercambio comercial entre o Brasil e o México, podemos observar que a corrente de comércio entre os dois países vem se intensificando nos últimos anos A figura número 2 apresenta os dados da corrente de comércio entre os dois países a partir do ano 2000 (MDIC, 2012).

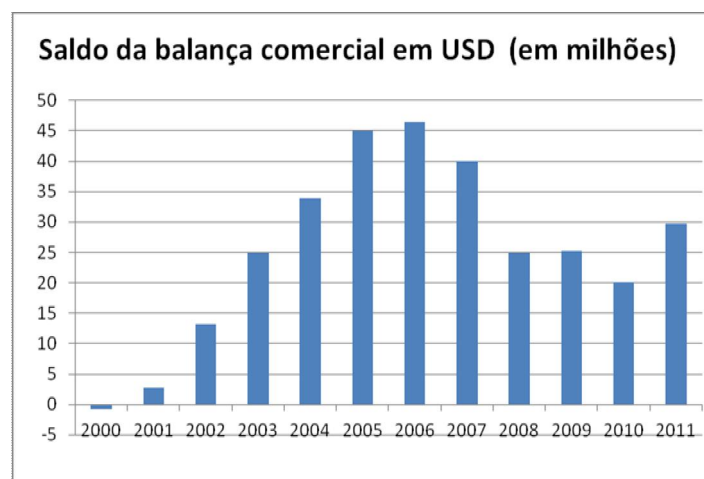


**Figura 2 – Gráfico de Corrente de Comércio Brasil x México**

Fonte: Mdic – acesso em 10/08/2012

De acordo com a figura 2, pode-se observar que a curva é ascendente, com apenas uma queda no ano de 2009, (ano da crise mundial que afetou o comércio no mundo inteiro). Os números do ano de 2011 já são 30% superiores aos números observados no ano de 2008 (ano pré-crise).

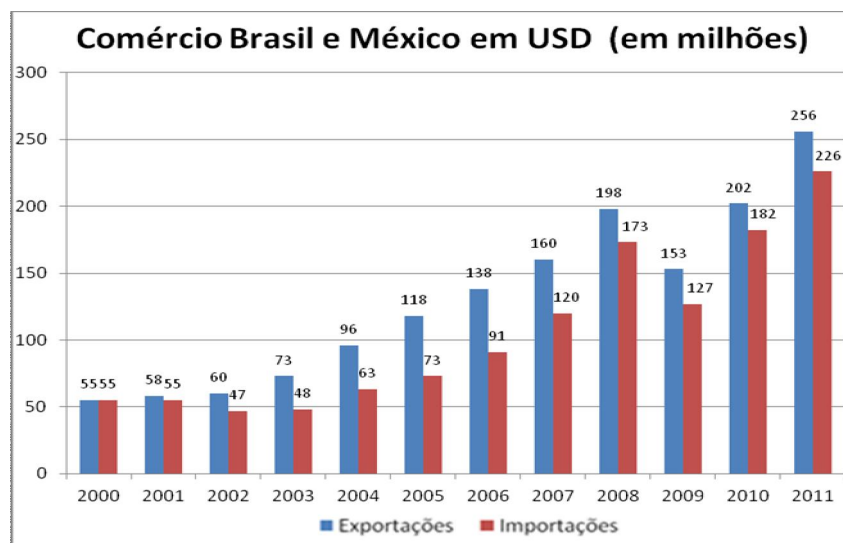
No que se refere ao saldo da balança comercial brasileira com o México, podemos observar, na figura 3, que no ano de 2000 o Brasil apresentava um saldo negativo em relação ao México. A partir de 2001, o Brasil inicia uma curva ascendente em relação ao comércio dos dois países, chegando em 2006 ao pico de saldo comercial positivo. Os dados apresentados na figura 3 mostram o saldo da balança comercial a partir do ano de 2000.



**Figura 3 – Gráfico do Saldo da Balança Comercial Brasileira com relação no intercâmbio com o México**

Fonte: Mdic – acesso em 10/08/2012

A partir de 2007 inicia-se uma curva descendente no saldo da balança comercial, que é apresentado na figura 4, onde podemos observar que apesar do aumento das exportações brasileiras para o México, as importações tiveram um crescimento maior até 2010. Em 2011, no entanto, percebe-se um aumento no saldo da balança comercial (impulsionado por um maior crescimento das exportações brasileiras).



**Figura 4 – Gráfico de Exportações e importações Brasil e México em USD (em milhões)**

Fonte: MDIC – acesso em 10/08/12

Os dados apresentados no MDIC colocam o primeiro grupo relacionado à indústria de calçados a ocupar a posição 89 no ano de 2011, no ranking dos principais produtos comercializados com o México. Pode-se afirmar que adesivos para calçados não estão entre os principais produtos exportados para o México.

Ainda assim, a Abicalçados (2012) cita que o Brasil, por ser o maior país da América Latina, possui posição destacada entre os fabricantes de manufaturados de couro, estando em terceiro lugar no ranking dos maiores produtores mundiais e assegurando importante participação na fatia de calçados que aliam qualidade e design a preços competitivos.

### 4.3.2 Dados do mercado calçadista mexicano

O México tem, atualmente, uma população de 112.322.757 habitantes (de acordo com Censo realizado em 2010). O consumo per capita de calçados no país era de 2,6 pares em 2009 e passou para 2,8 pares em 2011 (ASSINTECAL, 2012). O setor calçadista vem crescendo constantemente nos últimos cinco anos. De 2007 a 2011, a produção aumentou 23,9%, assim como o consumo interno de calçados que cresceu 18,2% (ASSINTECAL, 2012).

Em entrevista realizada com o diretor presidente da distribuidora de tingidores para couro no México, chegou-se a estimativa de um mercado que está próximo aos 300 milhões de pares ao ano. Considerando um preço médio de USD 15,00 por par, o tamanho do mercado mexicano é de USD 4,5 bilhões. Esse mercado é em maior parte abastecido pelo mercado local – mas com uma parcela crescente de importados.

Uma das razões para que esta participação de calçados importados no mercado mexicano não seja maior se deve principalmente as barreiras tarifárias que o México possui para a entrada de calçados (e insumos) importados. No quadro 4 pode-se observar as principais taxas aplicadas aos diferentes países:



Cód. SH	Producto
64034001	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero
Medidas	Alícuota
MFN duties (Applied)	35.00%
Preferential tariff (AAP.CE31) for Bolivia	0.00%
Preferential tariff (AAP.CE33) for Colombia	0.00%
Preferential tariff (AAP.CE41) for Chile	0.00%
Preferential tariff (AAP.CE60) for Uruguay	17.50%
Preferential tariff (AAP.CE8) for Peru	14.00%
Preferential tariff for Canada	0.00%
Preferential tariff for Costa Rica	0.00%
Preferential tariff for El Salvador	0.00%
Preferential tariff for European Union countries	0.00%
Preferential tariff for Guatemala	0.00%
Preferential tariff for Honduras	0.00%
Preferential tariff for Iceland	0.00%
Preferential tariff for Israel	0.00%
Preferential tariff for Japan	0.00%
Preferential tariff for Nicaragua	0.00%
Preferential tariff for Norway	0.00%
Preferential tariff for Switzerland	0.00%
Preferential tariff for United States	0.00%

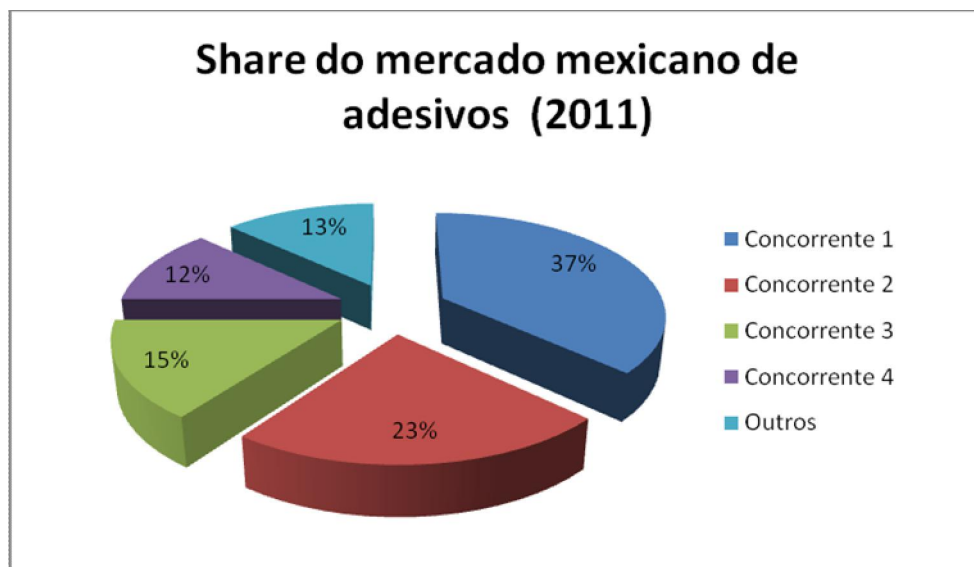
**Quadro 4 – Tarifas aplicadas aos calçados (e insumos) importados no México**

Fonte: Radar Comercial – acesso em 10.08.2012

Ainda de acordo com o quadro 4, observa-se que o México possui uma tarifa geral de 35% para calçados importados, porém estabelece com diversos países acordos bilaterais para a importação deste produto. Observa-se uma grande participação de países da América Central que possuem alíquota zero e que estão começando a figurar no cenário internacional de produção de calçados. Dentre os países citados, pode-se destacar a Nicarágua, destino de empresas do Vale dos Sinos para a produção de calçados.

A figura 5 (a seguir) apresenta o gráfico da participação de mercado dos principais *players* que fornecem adesivos para a indústria calçadista no México. Os dados foram gentilmente pesquisados pelo coordenador de exportação da Killing, através do website

*Penta-T0072ansaction*. Como no México ainda são usados basicamente adesivos à base de solvente para a produção de calçados, foram consultados os volumes importados por este país dos principais insumos usados na produção deste tipo de adesivo, que são o Policloroprene (borracha) e o Poliuretano. Também foi considerada a classificação dos adesivos prontos, para assim englobar a pesquisa entre fabricantes locais e distribuidores. Os volumes informados no gráfico são apenas dados estimados, uma vez que algumas das empresas fabricam ou comercializam adesivos para outros setores, além do calçadista. Os concorrentes 2 e 4 são indústrias brasileiras, que tem seus produtos comercializados no México, sendo que o concorrente 2 possui planta produtiva no país. Os demais concorrentes são empresas nacionais. No mercado existem muitos fabricantes de adesivos informais, representados pelo indicador “Outros”.



**Figura 5 – Gráfico do Share do mercado mexicano de adesivos para calçados (2011)**

Fonte: Penta-Transaction (2012) – Gentilmente gerado pelo coordenador de exportação da Killing

#### 4.4 PROPOSTA DE MIX DE MARKETING

O objetivo deste subcapítulo é o de apresentar algumas das estratégias mapeadas e identificadas durante o processo de pesquisa e análise dos dados. Busca-se propor uma estratégia de promoção e distribuição para este mercado.

Não serão contemplados os “P’s” de *preço* e *produto*. Opta-se por esta decisão uma vez que a empresa já possui uma estratégia definida de quais produtos da linha Kisafix serão comercializados e de qual estratégia de preço a ser adotada. Os produtos serão os mesmos que são comercializados no Brasil e o preço será formado com base em custos e margens almejadas no mercado.

##### 4.4.1 Promoção

Conforme o Diretor Comercial da Unidade de Adesivos da Killing, o objetivo que se busca é replicar o modelo de negócios que vem sendo aplicado no Brasil nos países da América Latina, e o México se enquadra neste posicionamento. Kotler e Keller (2006, p. 685) afirmam o seguinte:

As empresas podem pôr em prática os mesmos programas de comunicação de marketing usados no país de origem, ou alterá-los para cada mercado local, um processo chamado adaptação da comunicação. Se tanto o produto como a comunicação forem adaptados, a empresa faz uma adaptação de produto/comunicação.

Ainda segundo o entrevistado, as vantagens de se prospectar o mercado mexicano são as de buscar a diluição do risco do negócio de adesivos, a não dependência do mercado doméstico, o aumento da escala produtiva, a divulgação da marca Kisafix no exterior e consequentemente a diluição de custos fixos.

No Brasil, a marca Kisafix está posicionada como um produto diferenciado, que oferece maior resistência e maior durabilidade, além de uma imagem associada à inovação - e não tanto ao fator “preço”.

Para o Coordenador de exportação da Killing, não existem razões para não posicionar os produtos Kisafix desta mesma maneira no mercado alvo. O objetivo será o de buscar um reconhecimento de padrão de qualidade, resistência e durabilidade – aspectos estes já percebidos pelo mercado doméstico.

No quadro 5 são apresentados os principais meios de apoio para a promoção da marca Kisafix no mercado mexicano:

Catálogos de Produtos
Amostras de produtos e materiais tecnológicos
Site corporativo traduzido para o espanhol
Brindes (Ex. canetas, blocos, cadernos)

**Quadro 5 – Materiais de apoio na divulgação e consolidação da marca**

Fonte: Plano de lançamento da marca Kisafix. Elaborado pelo Autor

Além disso, a participação em feiras específicas voltadas para os fabricantes de calçados apresenta-se como uma oportunidade - a ser aproveitada - de consolidação da marca. Neste caso, é recomendada a participação na feira *ANPIC, La feria de America* que ocorre todos os anos em Leon. Segundo o Diretor da distribuidora de tingidores da Killing (que está localizada na mesma cidade) a feira é o momento mais importante para os fornecedores de componentes para os fabricantes de calçados e artigos de couro.

#### 4.4.2 Distribuição

Através de pesquisas realizadas com o Diretor comercial da unidade de adesivos para calçados e também com o coordenador de exportação da Killing, foi possível identificar duas opções de distribuição dos produtos Kisafix para o mercado Mexicano: através do estabelecimento de um centro de distribuição, ou com a implementação de uma planta industrial da Killing. Para ambos os casos é sugerida que operação seja realizada em parceria com a distribuidora que já possui relacionamento comercial com a Killing no segmento de tingidores.

Para o coordenador de exportação, qualquer que seja a estratégia de distribuição escolhida, esta deverá estar alinhada com um estoque local para imediata reposição aos seus clientes. Segundo o diretor comercial, ter estoques a pronta entrega constitui-se em um fator essencial para a comercialização dos adesivos Kisafix no mercado mexicano. Uma demora no atendimento às necessidades dos fabricantes de calçados pode causar uma parada de produção – o que traria consequências extremamente danosas para a imagem da Killing, sem falar na provável perda do cliente.

Durante entrevista realizada, foi questionado o fato de esta distribuidora estar atualmente focada na venda de tingidores para couro, e o risco que o desconhecimento (por parte deste distribuidor) dos aspectos técnicos relacionados a este novo produto (adesivos para calçados) poderia representar para a operação. Segundo o diretor, é preciso usufruir o que o estabelecimento desta parceria teria de melhor. É de conhecimento do diretor que a equipe comercial atual deste possível parceiro não está preparada para a venda de adesivos para calçados. Porém, a estrutura física já montada (mesmo que limitada), e a já existência de força de uma força de vendas (mesmo que pequena) encurta diversos caminhos dentre os quais são

citadas as barreiras comerciais e culturais, conhecimento de praticas de comércio local e conhecimento do mercado coureiro calçadista mexicano.

Toda esta estrutura já montada favorece a comercialização dos produtos Kisafix. A partir desta estrutura é necessário o estabelecimento de uma aliança estratégica entre as duas partes (Killing e Distribuidora). Esta aliança, na opinião do autor, envolveria o envio de uma remessa inicial de grande volume, para composição de estoque. Uma vez que a distribuidora informou não ter condições de bancar uma remessa deste volume, é sugerido que a Killing envie esta remessa inicial em regime de consignação. Também ficaria a cargo da Killing o treinamento técnico destes vendedores, e o envio de dois ou três técnicos para a prestação de assistência técnica no mercado mexicano.



**Figura 6 – Modelo de distribuição proposto para o Mercado Mexicano**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 6 é apresentada a ilustração do modelo de distribuição, conforme proposta para o mercado mexicano. O modelo proposto consiste em duas formas de se alcançar o cliente final. A primeira delas seria através de remessa consignada dos principais produtos Kisafix para o distribuidor situado no México. Neste modelo de negócio o distribuidor fica isento da necessidade de realização de grande investimento com a compra de um estoque inicial, uma vez que a remessa seria em forma de consignação. Uma vez efetivada a venda pela equipe de vendas do distribuidor, a Killing emitiria à distribuidora o faturamento dos produtos vendidos – nos mesmos moldes de prazos de pagamento estabelecidos ao cliente final. Com isso a obtenção dos lucros seria dividida entre a Killing e a unidade comercializadora situada no México.

A segunda forma de distribuição consiste em um modelo que comissiona a mesma distribuidora localizada no México para vendas diretamente do Brasil ao cliente final. Neste formato consegue-se uma grande competitividade em preços, porém é apenas viável com clientes que tenham um consumo significativo em volume e que consigam fazer uma programação em longo prazo.

As vantagens e desvantagens dos dois modelos estão expressas no quadro 6.

Modelo	Vantagens	Desvantagens
Venda realizada pela distribuidora do México (remessa enviada em consignação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoque local</li> <li>• Conhece o mercado de atuação</li> <li>• Versatilidade no atendimento a pequenos e médios fabricantes de calçados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de treinamento de pessoal</li> <li>• Risco maior de inadimplência, sendo que o produto já se encontra no México</li> <li>• Dificuldade em obter boas margens</li> <li>• Preços mais altos ao cliente final</li> </ul>
Venda direta para cliente final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preços competitivos ao cliente final</li> <li>• Programação em longo prazo</li> <li>• Comissionamento baixo</li> <li>• Menor risco de inadimplência (pagamento à vista ou uso carta de crédito)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora no atendimento a pedidos</li> <li>• Disponível apenas para clientes de grandes volumes e que tenham operações de importação</li> </ul>

**Quadro 6 – Vantagens e desvantagens dos diferentes canais de distribuição**

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que, para o estabelecimento de um relacionamento comercial com os fabricantes de calçados com perspectiva de manutenção para médio e longo prazo, é essencial que o fornecedor do adesivo de calçados ofereça assistência técnica ao produto. Nos dois modelos de distribuição propostos a Killing ficaria responsável por alocar dois ou três de seus técnicos para o território mexicano. Acredita-se ser essa a maneira mais vantajosa para empresa, pois envolveria custos menores com a realocação destes profissionais se comparado com os custos que seriam gerados com a contratação e, principalmente, com o treinamento de profissionais que por ventura pudessem ser contratados no México. Além disso, a Killing estes mesmos técnicos ficariam responsáveis pelo treinamento da força de vendas do distribuidor mexicano.

Atualmente, a base comercial deste distribuidor possui um amplo conhecimento apenas no segmento de tingidores para couro. Essa característica acaba sendo uma barreira para a implementação de um novo produto no portfólio de vendas desta base comercial.

No quadro 7 são apresentadas as vantagens e desvantagens de se utilizar a base comercial do distribuidor já estabelecido no México:

Vantagens	Desvantagens
Conhecimento de legislações locais.	Desconhecimento por parte da equipe de vendas do novo produto
Canais de comercialização já desenvolvidos em determinados segmentos da indústria.	Possíveis conflitos com clientes atuais do segmento de tingidores que não queiram mudar de fornecedor de adesivos
Mexicanos obviamente já familiarizados com a cultura local.	Quadro de funcionários enxuto, o que pode acabar enfraquecendo o foco na venda de adesivos, em detrimento dos tingimentos (produto já consolidado)
Ampliação da gama de produtos ofertados à carteira de clientes já existente.	Possibilidade de prejuízo (caso o distribuidor realize a venda do produto consignado, e não comunique a Killing para o faturamento).
Inexistência de custos (com demissões) para a Killing, caso a parceria não gere os resultados esperados.	A irregularidade seria provavelmente notada por um dos técnicos da Killing responsável também pela contagem de estoque. Isto automaticamente inviabilizaria a continuidade da parceria.
Diluição de custos operacionais com o aumento das operações locais.	Inadimplência por parte do distribuidor – o que também inviabilizaria a continuidade da parceria.

**Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens da utilização da estrutura já existente**

Fonte: Entrevistas – Elaborado pelo autor



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo serão expostas as considerações finais do presente trabalho de pesquisa, no qual foi desenvolvido um estudo de caso sobre a possibilidade de internacionalização da área de adesivos da empresa Killing S/A Tintas e Adesivos. O objetivo geral da pesquisa foi o de buscar identificar as melhores e mais adequadas estratégias de promoção e distribuição para a inserção dos produtos Kisafix no mercado mexicano.

O resultado da pesquisa foi obtido através do alcance dos três objetivos específicos estabelecidos para auxiliar na busca de respostas para o objetivo geral ao que o trabalho se propôs.

O primeiro objetivo específico era apresentar a empresa Killing S/A Tintas e Adesivos, objeto do estudo, e a unidade de adesivos para calçados. Este objetivo foi alcançado, uma vez que foi possível identificar diversos pontos fortes na empresa que poderão servir de subsídio, caso a empresa decida comercializar os produtos Kisafix no mercado mexicano.

A Killing já exporta seus produtos para diversos países da América Latina, inclusive para o México (neste caso tingidores para couro), onde este trabalho tem seu foco central. A empresa já possui uma posição consolidada no Brasil, estando entre os principais fabricantes de adesivos para calçados no país. Conforme a diretoria da empresa, tal posição faz com que a empresa comece a voltar sua atenção para a necessidade de expandir os negócios além das fronteiras brasileiras e, desta maneira, sustentar o crescimento esperado para os próximos anos. Sendo o Brasil um dos principais mercados produtores de calçados do mundo, tal posição no mercado de insumos para a indústria calçadista brasileira traz confiabilidade à marca e valorização da qualidade dos produtos, visto que a maior parte dos países latino-americanos tem a produção de calçados brasileira como exemplo de qualidade.

Analisar o mercado mexicano de adesivos para calçados foi o segundo objetivo específico estabelecido. A pesquisa apontou que um dos entraves para uma maior e mais aprofundada investida dos produtores brasileiros no mercado mexicano é a alta taxa tributária aplicada aos calçados e insumos importados do Brasil, conforme apresentado no quadro 1 – Tarifas aplicadas aos calçados importados no México. Os calçados e insumos provenientes do Brasil são taxados em 35% de imposto de importação, enquanto outros países com quem o México possui acordos comerciais estão com taxa zero de importação.

Por outro lado, a pesquisa apontou que o México oferece um âmbito legal favorável para investidores estrangeiros, havendo liberdade de transferência de capitais, garantindo a propriedade privada, sem riscos de expropriações ou estatizações. Outro ponto positivo é o fato de o país ser membro da APEC. Além disso, a economia mexicana vem experimentando desde 2002 um excelente desempenho econômico, sustentado por um forte crescimento nos últimos anos o que confere à economia grau de investimento das principais agências qualificadoras. A cultura do mercado calçadista, voltada para preço, desprezando a qualidade dos insumos usados na fabricação de calçados, bem como o baixo nível de educação dos empresários, podem ser empecilhos para uma maior expansão da Killing no mercado, visto que a empresa preza pela qualidade de seus produtos, um de seus principais pontos fortes.

O terceiro e último objetivo consiste em propor a estratégia de promoção e distribuição dos produtos Kisafix para o mercado mexicano. Visto que para o início da comercialização de produtos Kisafix no México não depende de um alto investimento inicial, a análise dos dados coletados para a pesquisa possibilitou a consideração de duas alternativas para estratégias de distribuição: através do estabelecimento de uma parceria com o distribuidor mexicano de tingidores para couro, ou com a implementação de uma planta industrial da Killing. A primeira opção surge como melhor alternativa, em virtude do

distribuidor já conhecer as práticas e os produtos da companhia, além de possuir grande expertise no setor de componentes para a indústria calçadista do México.

Em relação à estratégia de promoção, a análise dos dados coletados para a pesquisa apontou dois caminhos a serem seguidos: utilização de materiais de apoio na divulgação da marca (catálogos e amostras de produtos, site corporativo traduzido para o espanhol, e disponibilidade de brindes), bem como a participação em feiras voltadas aos fabricantes de calçados no México

Ao fim da identificação e análise de todos os objetivos estabelecidos para pesquisa, foi possível avaliar as principais vantagens competitivas que a internacionalização dos produtos Kisafix para o mercado mexicano traria para o grupo Killing.

## 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

O trabalho apresentado buscou estabelecer e aprofundar o conhecimento da melhor forma de atuação e prospecção do mercado mexicano no segmento de adesivos para calçados. Foram identificadas as diversas variáveis que interferem nos negócios de venda de calçados para o mercado mexicano e quais os canais de penetração, tanto para distribuição como para comunicação que devem ser adotados para uma possível inserção neste mercado.

O ponto que se sobressai do estudo realizado é a oportunidade que a empresa tem em atingir o mercado alvo por já possuir relacionamento comercial com um distribuidor de tingidores para couro no país. A possibilidade de estabelecimento de parceria com este distribuidor faz com que o caminho seja encolhido e as oportunidades de negócio sejam aumentadas. Cabe à empresa decidir, após um período de “testes” previamente estabelecido (como seis meses ou um ano, por exemplo), se a atuação no mercado mexicano é viável.

Dentre as opções que a Killing teria após esse período inicial de avaliação, podem-se citar os seguintes:

- Manutenção da parceria com este distribuidor (neste caso encerrando as remessas consignadas e passando a enviar os produtos diretamente faturados ao mesmo);
- Abertura de um centro de distribuição próprio no México (podendo manter a parceria com o distribuidor com a continuidade do uso de sua equipe de vendas, ou não);
- Implementação de uma unidade fabril própria em solo mexicano;
- Desistência da atuação no mercado mexicano (diante de um resultado negativo, ou de um fator decisivo não previsto).

Outro ponto importante de ser mencionado é a oportunidade que se apresenta para um segmento de adesivos para calçados, que por sua tradição não é um segmento que apresenta grandes novidades, diferentemente da indústria calçadista em si, que deve estar sempre se atualizando (como os calçados de moda, por exemplo), porém apresenta oportunidades para a inserção de novas tecnologias, como a utilização de adesivos base d'água.

Considerando a alta taxa tributária aplicada aos calçados e insumos importados do Brasil têm-se este fator como sendo um dos motivos pela diminuição das importações de calçados e insumos provenientes do Brasil, fabricantes brasileiros têm buscado alternativas aos locais de produção com o objetivo de reduzir custos de produção, principalmente os que envolvem o custo de mão de obra.

Foi possível observar durante o decorrer da elaboração desta pesquisa, que o Brasil precisa buscar nichos específicos de atuação e que ele não pode aguardar mais pelos grandes volumes de produção mundial de calçados. Contribui para isso, a valorização do Real, os altos

encargos trabalhistas, a qualificação da mão de obra que demanda uma melhor remuneração e o próprio desenvolvimento do Brasil.

É necessário compreender que os grandes volumes de produção buscarão sempre mão de obra mais barata, porém sempre haverá espaços para calçados que apresentem diferenciação e que possam atuar em nichos de mercado, assim como também estratégias bem elaboradas de mix de marketing, principalmente com relação à distribuição, onde a diminuição de intermediários faz com que novas alternativas sejam apresentadas aos consumidores finais, neste caso, o comércio B2B.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das principais limitações deste estudo foi a impossibilidade de viajar ao México para realizar uma pesquisa em maior profundidade a respeito do setor calçadista. A falta de contato com os fabricantes locais de calçados dificultou a análise das reais necessidades deste mercado. São poucos os materiais existentes sobre a indústria calçadista do país e existe muita informalidade no mercado, causando distorção nos dados oficiais sobre a produção de calçados. Também não foi possível realizar entrevistas com concorrentes e fornecedores de insumos químicos, o que impossibilitou uma análise das condições locais para a comercialização de adesivos. Finalmente, devido ao curto tempo disponível para a realização da pesquisa e da complexidade exigida para análises mais abrangentes, não foi possível calcular os custos e analisar, de forma aprofundada, as questões legais para comercialização de adesivos no México.

Por se tratar de uma pesquisa em nível de estudo de caso qualitativo exploratório os dados apresentados representam uma percepção dos indivíduos envolvidos na pesquisa. Essa

percepção por vezes poderá não representar uma fiel percepção de mercado e uma análise dos dados reais do mercado.

E por fim pode-se citar também o aprofundamento de todas as análises para compor um *International Business Plan*<sup>1</sup> (IBP) que julgam-se necessárias para o melhor desenvolvimento e aprimoramento das estratégias a serem adotadas no país definido.

### 5.3 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Este trabalho de pesquisa abre espaço para outros estudos relacionados ao mercado mexicano, dentre os quais pode-se sugerir:

- Estudo de caso para implementação de uma planta industrial da Killing no México;
- Levantamento detalhado do mercado de adesivos junto aos fabricantes de calçados;
- Estudo de mercado para a produção de tintas para a construção civil - outro segmento de mercado ao qual o grupo Killing atende.

---

<sup>1</sup> Plano de negócios internacionais

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*, 7ª ed. Bookman, 2008
- ABICALÇADOS (Associação Brasileira da Indústria de Calçados). Apresenta dados e estatísticas sobre as exportações brasileiras de calçados e sobre o comércio mundial de calçados. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 5 de agosto de 2012.
- ASSINTECAL. *Estudo de Mercado - MÉXICO: Componentes para Couro, Calçados e Artefatos*. Novo Hamburgo: Assintecal By Brasil, 2012.
- BANCO MUNDIAL. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 25 de junho de 2011.
- CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. *Marketing Internacional*. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- COELHO, Luís José. *Adesivos para calçados: produtos e aplicações*. Novo Hamburgo: Assintecal By Brasil, 2008.
- DIAS, Sergio Roberto. *Estratégia e canais de distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). Apresenta dados e estatísticas do México. Disponível em: <<http://www.inegi.org.mx>>. Acesso em: 30 de agosto de 2012.
- KEEGAN, Warren; GREEN, Mark. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KERIN, Roger A., HARTLEY, Steven W., BERKOWITZ, Eric N., RUDELIUS William. *Marketing*. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KILLING, Leopoldo Celestino. Leopoldo Celestino Killing: *Pequenas Histórias de Uma Grande Vida*. Novo Hamburgo: L.C. Killing, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Quem Somos*. Disponível em: <<http://www.killing.com.br/php/killing.php>>. Acesso em 10 de agosto de 2012.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KUAZAQUI, Edmir, *Marketing Internacional: Como Conquistar Negócios em Mercados Internacionais*. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph; MCDANIEL, Carl. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Thomson, 2004.

LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing: Conceitos, exercícios, casos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MDIC (Ministério do desenvolvimento indústria e comércio). Apresenta dados e estatísticas do comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 10 de agosto de 2012.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PENTA-TRANSACTION: Estatísticas On-line. Disponível em: <<http://www.pentatransaction.com>>. Acesso em: 15 de julho de 2012, através do coordenador de exportação da Killing

PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional: uma abordagem estratégica*. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágio e trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso*. São Paulo: Atlas (1999).

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2005.



**APÊNDICE A - QUESTÕES PARA ENTREVISTA AO DIRETOR PRESIDENTE DA DISTRIBUIDORA MEXICANA**

01. Há quanto tempo você atua no mercado calçadista?
02. Quais são os segmentos em que ela atua?
03. Qual é o nível de desenvolvimento tecnológico da indústria de calçados do México?
04. Qual é o principal polo calçadista do México?
05. Como você avalia os modais marítimo e rodoviário no México?
06. Existe variedade de opções de empresas prestadoras de serviços de comércio exterior?
07. Qual a sua opinião sobre um possível interesse da Killing em explorar o mercado mexicano de adesivos para calçados? Haveria interesse de sua empresa em montar uma parceria?

## **APÊNDICE B - QUESTÕES PARA ENTREVISTA AOS EXECUTIVOS DO GRUPO KILLING**

01. Como a empresa se encontra hoje, financeiramente, para uma eventual inserção no exterior?
02. A quais meios de financiamento a empresa tem acesso, hoje em dia, para realização de investimentos?
03. As marcas comercializadas pela Killing são registradas em quais países? Qual é o critério para a definição do registro destas marcas Killing nestes países?
04. Qual é o principal diferencial competitivo da empresa?
05. Em um eventual investimento fora do país, como seria gerenciado o negócio no exterior?
06. Qual é a perspectiva da empresa em estabelecer uma parceria fora do país nos próximos anos?
07. Em quais países a empresa vê potencial para iniciar a distribuição de adesivos?
08. Quais os pontos fortes e fracos observados na empresa, que podem interferir na internacionalização da mesma?
09. Em sua opinião, como é visto o mercado mexicano para o início da distribuição de adesivos para a indústria calçadista?
10. De acordo com as questões anteriores, bem como seu conhecimento a respeito do tema, qual seria a melhor maneira de a empresa iniciar as operações no México – parceria com um distribuidor já estabelecido, implantação de uma distribuidora própria, ou construção de uma planta produtiva? Por que?
11. A empresa tem condições de exportar os produtos para o exterior sem comprometer a produção no mercado interno?
12. Os produtos da empresa possuem qualidade para serem comercializados no exterior?

- 13 .Os produtos da empresa comercializados no exterior utilizam alguma adaptação ou padrão de acordo com o mercado, ou já estão prontos para serem estendidos aos novos mercados?
14. A empresa vê a necessidade de utilização de um ou mais intermediários no canal de distribuição?
15. No caso do estabelecimento de uma parceria, quem determina que tipo de promoção que deve ser efetuado para os produtos naquele mercado: a Killing ou o distribuidor?