

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

JOSÉ BATISTA MARSCHALL

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
Um estudo de caso – Marschall Import. Export. Ltda.**

**São Leopoldo
2019**

JOSÉ BATISTA MARSCHALL

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
Um estudo de caso – Marschall Import. Export. Ltda.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Ms. Rosana Roth

RESUMO

A globalização dos negócios criou inúmeras oportunidades para a internacionalização de uma vasta gama de serviços e novas oportunidades de negócios. Neste trabalho, é analisado os fatores que influenciaram os caminhos estratégicos, o potencial do mercado-alvo, realizados pela empresa Marschall Import. Export. Ltda., na internacionalização, distribuição e comercialização de calçados, e com uma pequena rede de lojas calçadista brasileira, no mercado boliviano, administrada por empresários brasileiros, localizada na cidade de Santa Cruz de La Sierra. Para isso analisaremos os fatores e a metodologia da pesquisa, que é qualitativa, de caráter exploratório, caracterizado como um estudo de caso. A fim de lograr este objetivo, foram analisadas informações relacionadas ao ambiente interno da empresa, as variáveis macro ambientais do mercado e as estratégias de marketing internacional. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista qualitativa com a empresa e um levantamento de informações através de publicações, e *websites*. Desta forma, o estudo apresenta os principais pontos fortes e fracos da empresa, bem como um panorama do setor de industrialização e comercialização de calçados, no mercado mundial, no Brasil e em particular no mercado da Bolívia, com o objetivo de situar a empresa importadora e distribuidora com relação ao mercado-alvo, no que tange as suas oportunidades e ameaças. Por meio das análises realizadas, é possível ser observado, as estratégias de produto, preço, praça e promoção, e as adaptações necessárias para a inserção no mercado boliviano. Com estas ações realizadas pela empresa, é possível identificar a viabilidade para importar calçados brasileiros, para um mercado altamente consumidor de produtos conceituais, *fashion shoes*, que as marcas brasileiras podem proporcionar aos investidores no mercado de varejo e acessórios de calçados multimarcas e das propostas estratégicas compatíveis com o bom cenário econômico que a Bolívia proporciona, principalmente na cidade sede da empresa.

Palavras-Chaves: Internacionalização. Estratégia. Calçados. Bolívia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico de exportações calçados pares em 2017/2018 por continentes...	69
Figura 2 - Mapa Político da Bolívia e Mapa por Departamentos	73
Figura 3 - 1º. logotipo da marca criada em 1999 e o 2º. Logotipo em 2015.....	87
Figura 4 - Lançamento da coleção verão, na Tienda Marschall - Cine Center para clientes e a imprensa	87
Figura 5 - Coquetel de lançamento da coleção - Cine Center.....	88
Figura 6 - Divulgação revista de moda.....	88
Figura 7 - Coleção feminina marca Jorge Bischoff (catálogo verão coleção 2018)...	90
Figura 8 - Coleção feminina marca Loucos & Santos (catálogo verão coleção 2018)	91
Figura 9 - Coleções femininas Via Uno e Akazzo (catálogo coleção verão 2018)	92
Figura 10 - Coleção masculina Democrata (catálogo coleção 2018)	93
Figura 11 - Coleção infantil Pé com Pé. (Catálogo coleção verão 2018)	94
Figura 12 - Imagens de campanhas de marketing Tendias Marschall	95
Figura 13 - Imagens de campanha de publicidade e de vitrines das Lojas	96
Figura 14 - Imagem da Loja Central - Calle, Pari, 269 centro SCZ	97
Figura 15 - Imagem da loja Outlet, Promotoras e Administrativo - Calle Colón, 280 Centro. SCZ	98
Figura 16 - Tienda IceNorte – Av. Busch 3º Anillo - SCZ	99
Figura 17 - Tienda Paseo Los Cusis, SCZ. – Av. Los Cusis	100
Figura 18 - Tienda CineCenter - Av. Rene Moreno 2º Anillo - SCZ.....	101
Figura 19 – Loja / Tienda Conceito Marschall Expocruz. Av. Roca y Coronado – SCZ	102
Figura 20 - Loja Conceito Marschall Expocruz - Av. Roca y Coronado - SCZ	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Forças Propulsoras	28
Quadro 2 - Forças Restritivas.....	28
Quadro 3 - Aspectos do ambiente demográfico	30
Quadro 4 - Estágios de desenvolvimento de mercado.....	31
Quadro 5 - Dimensões do comportamento cultural	32
Quadro 6 - Tendências tecnológicas	34
Quadro 7 - Intermediários de marketing.....	36
Quadro 8 - Tipos de público	38
Quadro 9 - Modelo de análise dos componentes do produto para adaptação	41
Quadro 10 - Fatores que influenciam na tomada de decisão de preço	44
Quadro 11 - Composto de promoção	47
Quadro 12 - Roteiro para entrevista	56
Quadro 13 - Categorias da análise de conteúdo.....	60
Quadro 14 - Dados Econômicos da Bolívia 2017.....	75
Quadro 15 - Exportações, Importações e Balança Comercial – Parceiro: Bolívia.....	77
Quadro 16 - Principais empresas, lojas comercializadoras calçados multimarcas na Bolívia	83
Quadro 17 - Matriz SWOT.....	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Números do setor calçadista brasileiro	15
Tabela 2 - Principais países produtores mundiais de calçados ano 2017	66
Tabela 3 - Destinos das exportações de calçados continentais em pares	69
Tabela 4 - Mapa comparativo das Exportações Calçados Brasileiras por destinos na América Sul e Total 2017/2018	70
Tabela 5 – Empresas Importadoras Bolivianas de marcas brasileiras	80

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ACE22	Acordo de Complementação Econômico com o Chile
ALBA-TCP	Aliança Bolivariana para os Povos de Nossa América; Tratado de Comércio dos Povos
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
AMA	American Marketing Association
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
CADEX	Câmara de Exportadores, Logística e Promoção de Investimentos de Santa Cruz
CAF	Corporação Andina de Fomento
CAINCO	Câmara de Indústria e Comércio de Santa Cruz
CAN	Comunidade Andina
CEBEC	Centro Boliviano de Economia
FEXPOCRUZ	Feira de Exposição de Santa Cruz
FIMEC	Feira internacional de couros, produtos químicos, componentes, máquinas e equipamentos para calçados e curtumes
FMI	Fundo Monetário Internacional
GATT	Acordo Geral de Tarifas e Comércio
IBCE	Instituto Boliviano de Comércio Exterior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INE	Instituto Nacional de Estatística (Bolívia)
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MDIC/COMEX	Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MERCOSUR	Mercado Común del Sur

NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
NUCI	Nível de Utilização da Capacidade Industrial
NIT	Número de Indentificación Tributária (Régimen General)
OEA	Organização dos Estados Americanos
OMC	Organização Mundial de Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PDV	Ponto de Venda
RS	Rio Grande do Sul
SCZ	Santa Cruz de La Sierra
SGP	Acordo de Complementação Econômica com a Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai; Sistema Generalizado de Preferências
USD	US Dólares

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo Geral	17
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	MARKETING GLOBAL.....	21
2.2	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	22
2.3	CONCEITOS DE MARKETING	26
2.3.1	Ambiente de Marketing Internacional	27
2.3.2	Variáveis Macro ambientais	29
2.3.2.1	Ambiente Demográfico	29
2.3.2.2	Ambiente Econômico.....	30
2.3.2.3	Ambiente Sociocultural.....	31
2.3.2.4	Ambiente Natural.....	33
2.3.2.5	Ambientes Tecnológico	33
2.3.2.6	Ambiente Político-Legal.....	34
2.3.3	Variáveis Micro ambientais	35
2.3.3.1	Empresa	35
2.3.3.2	Fornecedores	36
2.3.3.3	Intermediários de Marketing.	36
2.3.3.4	Concorrentes	37
2.3.3.5	Público.....	37
2.3.3.6	Clientes	38
2.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL	39
2.4.1	Produto	40
2.4.1.1	Marca	42
2.4.1.2	Design	43
2.4.1.3	Embalagem	43
2.4.2	Preço	44
2.4.3	Promoção	46

2.4.4	Praça	49
2.4.5	Varejo	50
2.4.6	Atacado	51
2.4.6.1	Desenvolvimento e Gestão de Canais	51
3	METODOLOGIA	53
3.1	DELINEAMENTO DO ESTUDO	53
3.2	DEFINIÇÕES DA UNIDADE – CASO	54
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	54
3.3.1	Dados Primários	55
3.3.2	Dados Secundários	57
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	59
3.4.1	Categorias de Conteúdo	60
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1	PANORAMA DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO	62
4.1.1	Contexto Nacional	63
4.1.2	Contexto Internacional	65
4.1.3	Bolívia	70
4.1.4	EXPOCRUZ – Feira Internacional de Santa Cruz	71
4.1.4.1	Análise do Ambiente Demográfico da Bolívia.....	73
4.1.4.2	Análise do Ambiente Econômico	74
4.1.4.3	Análise do Ambiente Político-Legal	75
4.1.4.4	Análise do Ambiente Cultural e de Negócios	77
4.1.4.5	Microambiente	79
4.1.4.6	Análise da Concorrência	81
4.1.4.7	Análise dos Canais de Distribuição	82
4.2	A EMPRESA	84
4.2.1	A Marschall Import. Export. Ltda.	84
4.2.2	Marketing e Imagens de campanha das Tiendas Marschall	86
4.2.3	Linhas de Produtos das Marcas das Tiendas Marschall	89
4.2.4	Imagens de Campanhas, Marketing	95
4.2.5	Processo de vendas da Empresa Marschall	104
4.3	ANÁLISES DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO	104
4.3.1	Análise SWOT	106
4.3.2	Análise das Estratégias de Marketing (4 P's)	108

4.3.3	Recomendações	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	118
5.2	SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS	118
	REFERÊNCIAS	120

1 INTRODUÇÃO

As facilidades de relacionamento trazidas pela globalização incentivam as empresas a buscar novos mercados, logo, a prática de internacionalização se tornou comum no mundo empresarial atual. Segundo Dal-Soto (2006), a internacionalização de uma empresa ou serviços pode ser definida como um processo contínuo e crescente que envolve operações da mesma em país (es) diferente (s) de sua origem. Com o crescimento globalizado da economia mundial, cada vez maior, e do desenvolvimento do comércio internacional torna-se cada vez mais necessária a busca ao acesso a novos mercados através da internacionalização de empresas, na procura de mercados e oportunidades em expansão no atual contexto econômico.

Com o presente processo de globalização, a internacionalização de empresas tem um considerável ganho, principalmente nas buscas de mudanças sociais e econômicas pelas quais os mercados têm passado. Conforme Santos (2010), mercados, tais como Índia e Rússia, até há pouco considerados como fracos, adquiriram importância vital em termos econômicos. A internacionalização promove a busca por novos mercados e qualifica produtos e serviços, pois mercados diferentes necessitam atenção e desenvolvimento específico, o que pode exigir padrão de qualidade mais elevado. Para Dal Soto (2008), a empresa que pretende exportar seu produto, além de objetivar ganhos financeiros, deve atentar também para a importância de expansão da marca e para a inserção de seus produtos em um mercado global.

Dessa forma, entende-se que o processo de internacionalização de uma empresa deve envolver não somente seus produtos, mas também sua organização, seus processos e sua cultura (KOTLER, 2000; KRAUS, 2000). Uma das estratégias de internacionalização é o estabelecimento de lojas fidelizadas. Por meio destas, a empresa exporta não só seu produto, mas também sua marca, essência e identidade. Crescitelli, Guimarães e Milani (2006) dizem que uma das formas de se aumentar as interações do consumidor com a empresa é criar um programa de fidelização. Seu objetivo é reter clientes, evitando que migrem para a concorrência, além de aumentar o valor dos negócios que estes geram. Ao mesmo tempo em que colabora com o fortalecimento da empresa, a relação funciona como uma parceria

com o cliente estrangeiro, sem os ônus presentes em estratégias como as de franquias ou de *joint-ventures*.

A reformulação de políticas comerciais e abertura de mercado, entretanto, permitiram ao Brasil desenvolvimento econômico, bem como aumento de competitividade da indústria nacional. (LOPEZ; GAMA, 2007). Atualmente no país existem diversos benefícios fiscais para empresas que decidem exportar, como forma de fomentar a participação do Brasil no mercado mundial e tornar o produto brasileiro mais acessível no exterior, como a isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), por exemplo, na exportação de produtos industrializados, como vestuário e calçados.

Este artigo buscará mostrar como uma empresa familiar, de proprietários naturais do município de Novo Hamburgo, localizada na região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, buscou junto ao setor coureiro-calçadista realizar seu processo de internacionalização e quais estratégias foram adotadas. O setor coureiro-calçadista tem um importante espaço no comércio internacional e brasileiro, fazendo com que o Brasil seja um dos principais produtores e exportadores de calçados no mundo. O Rio Grande do Sul é o principal responsável por essa importante cadeia produtiva.

O consumo de produtos como calçados e acessórios, não se dá apenas por uma necessidade básica do ser humano, mas também por questões culturais, como status econômico, uma identidade, uma moda confortável, compondo uma moda *fashion shoes* e conceitual, por isso, a diversificação deste setor é muito ampla. Segundo Kotler e Keller (2013, p. 17) na orientação para marketing, “A tarefa não é mais encontrar os clientes certos para os produtos, mas sim os produtos certos para os seus clientes”.

Com diversidade de produtos neste setor, o empreendedor do comércio varejista, é levado a focar nos mais distintos nichos e segmentos de atuação no mercado, bem como formas de atuação que pode variar desde grandes cadeias de lojas de varejo, até lojas especializadas e exclusivas multimarcas, como no caso deste estudo, com a marca “Tienda Marschall”. O segredo foi bem aplicado, buscar as marcas e seus produtos certos para o mercado que a empresa escolheu, porque este mercado tinha uma carência de mix de produtos *with.concept*, bem como uma atenção diferenciada no atendimento, “produtos certos para os seus clientes”.

A empresa Marschall Import. Export. Ltda., fundada em dezembro de 1999, na cidade de Santa Cruz de La Sierra, Bolívia, é uma empresa do segmento de representação, distribuição e comercialização de calçados de marcas brasileiras no mercado boliviano. Uma empresa de controle familiar, que iniciou suas atividades com representações e distribuição, e com o passar do tempo, investiu na abertura de lojas de calçados. Atualmente, a Marschall conta com quatro lojas e como distribuidora de calçados, para encarar o desafio de internacionalização. O grande segredo, não somente exportar produtos, mas sim a qualidade destes produtos, bem como cuidar da imagem nos mercados, do marketing, nos mercados internacionalizados.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No atual contexto, o setor calçadista, bolsas e de acessórios brasileiro tem forte representatividade na economia do país, por ser um produto manufaturado com necessidade de muito emprego de mão obra, direta e indireta. A cadeia produtiva de calçados no Brasil é muito completa, uma vez que possui autossuficiência em pesquisa e desenvolvimento na moda de calçados e seus acessórios, na produção de matérias primas, na produção de máquinas e componentes, com mão de obra especializada, possuindo um dos maiores cluster industriais deste setor no mercado mundial, com pioneirismo na região de Novo Hamburgo, RS., e com vários polos produtivos de calçados no território brasileiro.

Além disso, em 2017 o Brasil alcançou: a) ser o 4º maior produtor mundial de calçados, com uma produção total de 943 milhões de pares, com participação de 4,4% na participação mundial b) foi o 4º maior consumidor de pares, com 839 milhões de pares, atrás de China, Índia e Estados Unidos com consumo per capita de 4 pares aproximadamente c) na exportação o Brasil alcançou 15º com 1.090 milhões pares exportados, conforme relatório setorial da indústria de calçados ABICALÇADOS (2019). Para esta pesquisa interessa, a fidelização no setor coureiro calçadista, no que tange as exportações. A cadeia produtiva de calçados adicionou, exportando em 2018, USD 976,1 milhões de dólares a balança comercial brasileira. (-10,5% menor que 2017), embarcando 113,5 milhões de pares (-10,8% menor que 2017, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados.

Neste contexto, a Bolívia é atualmente é o 5º país no ranking que mais importa calçados do Brasil, importando USD 43,4 milhões de dólares (-32,7% menos que 2017) em pares 5,6 milhões de pares (-38,8% menos que 2017) (ABICALÇADOS, 2018).

A maior concentração da indústria de calçados e seus componentes está na região sul do Brasil, mas um consciente movimento migratório em direção ao nordeste brasileiro tem sido observado, nos últimos dez anos, principalmente devido as políticas locais de incentivo fiscal e industrial e uma mão de obra mais econômica. (SILVA et al., 2013). A seguir a produção por regiões calçadistas. As indústrias de calçados têm sua segmentação produtiva distribuída pelas seguintes regiões nos últimos anos. As regiões em 2018: **Sul** 22,8%; **Sudeste** 22,1%; **Nordeste*** 54,9%; **Centro-Oeste** 0,9% e **Norte** 0,1%. Empregos e estabelecimentos (*) nesta região nordeste encontra-se a duas maiores fabricas das marcas chinelos. Os cases, Havaianas e Ipanema com alta produtividade sistema de injetados.

A seguir.

Em 2017, a indústria de calçados brasileira, segundo a ABICALÇADOS, teve seu parque fabril composto por 6,6 mil indústrias (em 2015 tinha 7,7 mil uma queda de 24,28%) e empregaram 271 mil colabores diretos com carteira assinada em 2017. Como consequência em 2018 a indústria calçadista registrou o fechamento de 5,5 mil postos de trabalho, após a eliminação de 8,4 mil postos de trabalho em 2017. Tal situação dinâmica gera preocupações quanto fragilidade do mercado, de trabalho no setor, ainda mais no contexto da frágil recuperação econômica, informado no relatório setorial da Abicalçados 2019. A seguir dos números do setor calçadista, do relatório setorial anual de 2018, na tabela n.1 a seguir do setor informado pela ABICALÇADOS (2019).

Tabela 1 - Números do setor calçadista brasileiro

1. Milhões Pares produzidos 2018	908,9 milhões
2. Total de Indústrias, maior parte micro, pequeno e médio porte 2017	6,6 mil indústrias
3. Total de Receitas geradas com embarques de exportação	US\$ 976 milhões
4. Ranking maiores exportadores de calçados mundial	4o. Maior produtor
5. Total de postos de trabalho diretos gerados em 2018	271 mil postos trabalho
6. Exp. Representa as A. Sul, Central, Norte, Caribe 63% destinos	35 destinos /países
7. Total de faturamento em do setor em Reais	R\$ 21 bilhões
8. Total de pares exportados em 2018	113,4 milhões
9. Principais Países Importadores/Ranking: 1º E. Unidos; 2º. Argentina; 3º. França; 4º. Paraguai; 5º. Bolívia; 6º. Peru; 7º. Colômbia; 8º. Chile; 9º. Equador; 10º. Reino Unido; 11º. Uruguai;	

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base da ABICALÇADOS (2018).

Quanto à natureza desta pesquisa, ela é qualitativa e exploratória. O método de coleta de dados se deu por meio de um estudo de caso. Foi possível identificar que a empresa optou pelo comércio internacional para suprir a necessidade que tinha devido a sua capacidade e necessidade.

A crescente modernização e inovação dos meios de comunicação tem feito com que o consumidor final fique cada vez mais próximo do negócio, o que traz ao empreendedor oportunidades de maior desenvolvimento de sua imagem e crescimento de negócio. Torna-se de suma importância, portanto, a análise do empreendedor quanto a preferência dos seus consumidores finais. Atualmente, um dos principais conceitos centrais do marketing está diretamente relacionado à criação de valores e satisfação para os clientes. (KOTLER; KELLER, 2013).

A internacionalização tem uma alta representatividade na economia brasileira, no âmbito do comércio internacional, especialmente com forte representatividade no mercado latino-americano e principalmente no âmbito do Mercosul. Os desafios à internacionalização das empresas brasileiras variam desde o isoladamente geográfico e linguístico, até o próprio perfil cultural do empreendedor brasileiro e sua percepção psicológica. (ROCHA, 2003)

A empresa Marschall Import. Export. Ltda., e a marca da loja (Tienda Marschall) é um empreendimento na comercialização de calçados multimarcas exclusivas fora do Brasil. Iniciando os seus primeiros passos, nos anos noventa, através de seu diretor Marcos Saul Marschall, representando primeiramente várias marcas de calçados na América Latina. Até que, em 1999, Marschall decide mudar-se para Santa Cruz de la Sierra, Bolívia, onde passa a organizar uma distribuidora

de calçados brasileiros. Logo em seguida, com a entrada de uma sócia e irmã, Rosane Isabel Marschall, iniciam o projeto de abertura de lojas de calçados e acessórios, com um conceito diferenciado, relacionado com a moda *fashion shoes* e *comfort shoes*. A partir do projeto estratégico e arquitetônico nascem as primeiras lojas conceituais da Marschall, trazendo consigo uma arquitetura minimalista, muito criativa e com uma identidade única no mercado da cidade boliviana. Sempre observando os conceitos do marketing com ênfase na criação de valores e na busca de satisfação dos clientes, o empreendimento vira uma marca, “Tienda Marschall”, conhecida em toda a Bolívia. A Tienda Marschall, desde então, forma parcerias com algumas marcas brasileiras consagradas no mercado internacional, exclusivas para a comercialização no mercado da Bolívia, de moda feminina, masculina e infantil.

O relacionamento Brasil-Bolívia tem gerado um desenvolvimento que ultrapassa as dimensões históricas do comércio exterior, tanto é que só do produto calçado, a Bolívia importou do Brasil, em **2017 e 2108**: (USD 107,8 milhões dólares); e (14.8 milhões de pares); com preço médio par (USD 7,30).

Para a internacionalização no mercado da Bolívia, especificamente no setor calçadista, os empreendedores possuem, no Brasil, instituições que repassam informações sobre o comércio boliviano, como, por exemplo, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), da APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos) e da ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). O setor de Inteligência de Mercado da ABICALÇADOS, com sede em Novo Hamburgo, RS, possui e organiza dados estatísticos e informes, com destinos de mais de 150 países, com objetivo de promover e informar as empresas do setor, estimulando parcerias entre elas, para alcançar no mercado internacional um potencial mercado exportador de calçados. Também tem nas feiras do setor, como Couromoda e Francal em São Paulo e no Sul as feiras S.I.C.C. e ZERO GRAU na cidade de Gramado.

A empresa Marschall Import. Export. Ltda., teve como objetivo, buscar no mercado da Bolívia a internacionalização de marcas *prime* de calçados brasileiros, que é uma ótima oportunidade de negócio e de comercialização. Uma das principais fontes de informações utilizada pela empresa, foi a ABICALÇADOS, no referente aos números que o Brasil exporta para o mercado boliviano. Para verificar a potencialidade do objetivo, se fez necessário a elaboração de uma análise do potencial de mercado, realizada através de um estudo de caso do empreendimento

estudado. Um dos maiores desafios enfrentados pela empresa foi em alcançar uma posição competitiva sustentável em um mercado de ambiente altamente dinâmico e mutável. O alcance da posição privilegiada está baseado nas escolhas estratégicas feitas pela empresa, levando em conta a atratividade do segmento do mercado almejado, calçados e acessórios, por ela, em relação às suas capacidades competitivas. Nesse contexto, o marketing ganhou destaque ao permitir a identificação de diferentes produtos-mercados, e assim, baseando-se na análise das necessidades dos clientes que se pretende atender. Por isso, tendo como base o contexto supracitado, torna-se oportuna a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias de marketing internacional (produto, preço, praça e promoção) utilizadas pela marca (Tienda) loja Marschall, da empresa Marschall Import. Export. Ltda., em sua inserção no mercado Boliviano?

1.2 OBJETIVOS

Conforme Roesch (2013), na formulação dos objetivos, o autor do projeto fixa os padrões de sucesso de sua pesquisa, bem como orienta a estrutura do mesmo. A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar e analisar as estratégias de marketing internacional (produto, preço, praça e promoção) utilizadas pela marca “Tiendas Marschall”, da empresa Marschall Import. Export. Ltda., em sua inserção, na internacionalização.

A empresa Marschall Import. Export. Ltda., teve como objetivo, buscar no mercado da Bolívia a internacionalização de marcas de calçados brasileiros, vista como uma ótima oportunidade de negócio, de comercialização. No referente aos números que o Brasil exporta para o mercado boliviano, a Marschall teve como uma das principais fontes de informação a ABICALÇADOS.

Foi necessário a elaboração de uma análise de potencial de mercado, para verificar a potencialidade do objetivo, através de um estudo de caso do empreendimento estudado. Um dos maiores desafios enfrentados pela empresa foi em alcançar uma posição competitiva sustentável em um mercado de ambiente altamente dinâmico e mutável.

O alcance da posição privilegiada está baseado nas escolhas estratégicas feitas pela empresa levando em conta a atratividade do segmento do mercado almejado, calçados e acessórios por ela em relação às suas capacidades competitivas.

Nesse contexto, o marketing ganhou destaque ao permitir a identificação de diferentes produtos-mercados, e assim baseando-se na análise das necessidades dos clientes que se pretende atender. Tendo como base o contexto supracitado marketing internacional (produto, preço, praça e promoção) utilizadas pela marca “Tienda Marschall”, da empresa Marschall Import. Export. Ltda., em sua inserção no mercado Boliviano.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a empresa e ambiente interno da empresa Marschall Import. Export. Ltda;
- b) Apresentar as variáveis macro e micro e macro ambientais do mercado Boliviano;
- c) Apresentar e identificar o público alvo e a concorrência para internacionalização da empresa e da marca “Tienda Marschall” no mercado boliviano de comercialização de calçados e acessórios.

1.3 JUSTIFICATIVA

O interesse surgiu mediante a participação de médias e pequenas empresas, cujos proprietários são empresários brasileiros, na internacionalização e na comercialização de calçados brasileiros multimarcas em um mercado consumidor como a Bolívia, que não possui indústrias de calçados em escalas industriais e profissionalizadas, o que deixa um nicho evidente, com pouca concorrência no setor varejista de calçados no detalhe de moda conceitual, com sucesso e de crescimento. Santa Cruz de La Sierra, sua população é estimada em 2,5 milhões de habitantes.

O porquê da escolha da sede da empresa na cidade de Santa Cruz de La Sierra tem um particular. Ela é uma cidade que vive muito a moda *vip sociales*, muito atenta ao consumo geral de moda e marcas e costumes internacionais, tem uma

urbanização constante com inúmeros investimentos e lançamentos no setor imobiliário, um crescente de lançamentos de novos shopping centers nestes últimos anos, com uma arquitetura moderna para este mercado, e com renomados de arquitetos e designers, com o investimento da Casa Cor Bolívia, ampliou o atendimento das demandas de consumidores em condomínios de alto padrão; (CASA COR BOLÍVIA 2019). Devido ser a principal cidade industrial e comercial do país, atualmente contando com um bom número de brasileiros, empresários do setor agro, indústria e comércio, e muitos estudantes vivendo estudando estimados em 20 mil aproximadamente, somou esta demanda de consumos de vários setores e produtos brasileiros.

Uns dos motivos número de brasileiros viverem nesta região, são principalmente, o setor da agricultura e pecuária, da indústria de insumos, muito atrativo, também a necessidade de profissionais engenheiros e técnicos no setor de petróleo, com muitas oportunidades e um espaço para crescimento nesta região, que fica somente 500km de distância de Corumbá, Mato Grosso e a 2:30 h de voo de São Paulo. Também o grande número estudantes brasileiros de medicina e odontologia na maioria, devido a custos menores, gerando muito consumo.

Segundo o jornal boliviano La Razón (PIB de SCZ, 2018), o PIB de Santa Cruz cresceu 6,7% em 2017. Outro detalhe é que o PIB per capita, se elevou nos últimos anos, de USD 1.400 dólares em 2006 para USD 3.442 dólares em 2017, sendo que o departamento de Santa Cruz tem a maior contribuição para o crescimento da economia boliviana, com uma participação aproximada de 30% no PIB (Produto Interno Bruto), divulgado pela (CADEX) Câmara de Exportadores, Logística e Promoção de Investimentos de Santa Cruz de acordo com os dados gerados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE).

Além disso, o presente estudo leva em consideração a relevância da Bolívia quanto a regulamentação dos negócios internacionais, o acordo bilateral existente entre os dois países, a parceria boliviana no tratado do Mercosul, a rede logística e o franco desenvolvimento urbano e econômico, que a coloca entre as maiores da América Latina. Conforme a rede de notícias BBC News (BARRÍA, 2017), a Bolívia está há mais de uma década crescendo a uma média anual de 5% ao ano, muito superior aos países sul-americanos.

Dentro das exportações brasileiras do setor calçadista para a Bolívia verifica-se grande participação de calçados femininos em maioria, masculinos e infantis, de várias marcas brasileiras, com volumes expressivos, Bolívia 5º (2018) e 4º (2017) no ranking de mais 160 países importando calçados do Brasil, conforme informações divulgadas pela ABICALÇADOS (2018).

Desta forma, almeja-se analisar estratégias de marketing internacional para a internacionalização de empresas brasileiras, de forma a contribuir para o desenvolvimento dos negócios, ademais de permitir a obtenção de informações que auxiliem a tomada de decisões para o processo de internacionalização. Com base nesse objetivo, o estudo utilizará conceitos teóricos de marketing, marketing internacional e estratégias de marketing internacional, que são apresentados na fundamentação teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING GLOBAL

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 39), “O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”. De forma mais detalhada, podemos verificar que “Um plano de marketing é um documento escrito que fornece um esquema de atividades de marketing da organização, incluindo a implementação, a avaliação e o controle destas atividades”. (FERRELL; HARTLINE, 2009, p. 32).

De acordo com Kotler e Keller (2013), existem dois níveis de plano de marketing: estratégico e tático. Enquanto o primeiro compreende o estabelecimento do mercado-alvo e as propostas de valores; o segundo, especifica as táticas de marketing, como: características dos produtos, promoção, comercialização, preço e canais de venda e serviços. O plano de marketing possui diversos propósitos diferentes, que vão desde a explicação de como a empresa atingirá as metas e os objetivos estabelecidos, até a descrição do papel de cada empregado da empresa, passando ainda pelas estratégias de alocação de recursos, responsabilidades, cronograma e atividades. (FERRELL; HARTLINE, 2009).

No contexto contemporâneo atual, verifica-se a necessidade, por parte dos gerentes de marketing das organizações, da tomada de decisões referentes às despesas, o *mix* de marketing (produto, preço, praça e promoção) e alocação de recursos, de forma a transformar as estratégias delineadas anteriormente em objetivos viáveis, permeando toda a estrutura da empresa. Cada vez mais se percebe a cobrança de resultados econômicos e financeiros, justificando, portanto, a necessidade de um plano de marketing que contemple a divisão do orçamento de marketing entre as diversas ferramentas do *mix* de marketing. (MADRUGA et al., 2011). Desta forma, o plano de marketing, tem aumentado com o passar do tempo e, está sendo direcionado para aspectos como clientes e concorrentes, com uma fundamentação mais realista, visando responder às mudanças nas necessidades do mercado. No que tange à extensão e ao formato, destaca-se que o plano de marketing pode variar de acordo com cada empresa. (KOTLER; KELLER, 2013)

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para a compreensão do processo de internacionalização de empresas, o gestor de qualquer empreendimento que se dispõe a organizar um planejamento estratégico, mesmo que não queira entrar imediatamente neste mercado de comércio exterior, deveria refletir sobre os motivos para se ingressar no mercado já internacionalizando algum negócio, vendo-a como uma maneira diferente de expansão das suas atividades. Outro ponto a ser observado e analisado são os riscos para internacionalizar algum negócio.

Uma possível resposta sobre os questionamentos realizados é saber se o momento é adequado para o início de um empreendimento, além de identificar quais os recursos necessários e as estratégias mais adequadas para a execução do projeto de internacionalização de uma empresa. A orientação, segundo Machado (2015) está na afirmação de reflexão do *timing* (quando), o *modus* (como), e o *locus* (para onde) do plano de internacionalização da empresa.

O processo de internacionalização das empresas é um fenômeno complexo, pois envolve diversos fatores como a administração dos negócios da empresa, seu processo produtivo, outras nações, culturas diferentes e diversos mercados. (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002).

A motivação que levou a empresa Marschall Import. Export. Ltda. da internacionalização, está associada a fatores que levaram a uma alavancagem estratégica da empresa no mercado escolhido devido a uma vantagem competitiva sustentável para a mesma. Cabe salientar que, neste caso, a oportunidade se deu quando o diretor da empresa recebeu a missão de representar uma marca de calçados (Via Uno) nos anos 90, na Bolívia, sendo credenciado como um distribuidor da marca, o que o levou a fixar residência no país e, conseqüentemente, a constituir uma empresa. Estes fatos motivaram na busca pelo crescimento e a perenidade da empresa de maneira lucrativa. Alguns exemplos de estratégias de entrada para a internacionalização utilizadas pela empresa foram: a) estabelecer parcerias com fornecedores brasileiros, clientes e crédito; b) necessidade de crescimento; c) adquirir experiência gerencial e operacional; d) taxa de câmbio estável; e) pouca concorrência.

A internacionalização é um processo gradual e contínuo de uma empresa com países fora do seu local de origem. Todo esse procedimento ocorre de forma

gradativa, pois a empresa que opta pela internacionalização deve estudar as informações sobre o novo mercado e traçar objetivos estratégicos para se adaptar às novas realidades e possuir capacidade para as próprias produções. O apoio do governo, no que diz respeito às leis e regulamentações para que o processo ocorra, também é fundamental.

No caso de empresas brasileiras, pode-se dizer que a internacionalização tem se intensificado nos últimos 20 anos, seguindo uma corrente mundial, aproveitando muito a abertura de mercados, com a necessidade de desenvolvimento de produtos globais que gerem melhores resultados, confrontados com a concorrência mundial.

Um bom planejamento estratégico em todos os setores da empresa, grandes investimentos, lideranças e alianças são essenciais para o processo de internacionalização. Brasil e Arruda (1996) identificaram algumas razões que levam as empresas à internacionalização, revelando que a liderança de seus gestores tem papel fundamental nesse processo, seguido do ideal de ganhar novos mercados e relacionando essa decisão à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo, ganhar experiência gerencial e operacional. Holland (1999) afirma que a internacionalização tem início quando os empresários e gerentes de uma empresa deparam-se com um mercado saturado e amadurecido em casa, e começam a procurar mercados fora de seu país.

Após a mobilização da empresa em torno do objetivo de internacionalizar-se, considerando que essa meta é uma sucessão de fatos que envolvem toda a organização, analisando-se também sua capacidade exportadora, Minervini (2008) sugere que se passe à estruturação do plano de internacionalização, que, conforme ele, deverá permitir a visualização dos aspectos relacionados à situação atual da empresa, onde ela pretende chegar e o que ela deve fazer para alcançar esses objetivos pré-fixados. O autor aconselha que o plano de internacionalização seja dividido na análise da situação da empresa, análise do(s) mercado(s)-alvo e na conjuntura do país meta, nas estratégias recomendadas e no plano de ação. Na análise de mercado-alvo e conjuntura do país meta, o autor sugere pesquisa de mercado, como acesso, normas técnicas, volumes de demanda.

Holland (1999) diz que as características do mercado internacional alvo devem ser analisadas, como as forças demográficas, geográficas, financeiras, econômicas e culturais, por pesquisas de mercado, a fim de minimizar riscos para os negócios. Destaca, também, a importância de analisar as regulamentações

governamentais do país onde se pretende investir, sendo que essas regulamentações variam de leis de proteção ao meio ambiente a tarifas e licenças diversas. A pesquisa de mercado é um estudo que tem como objetivo determinar as perspectivas de venda do produto no mercado externo, bem como, analisar os mercados com maiores potenciais e perspectivas, e indicar a maneira de se obter os melhores resultados.

Quanto a estratégias comerciais, Minervini (2008) determina que devem ser definidas as estratégias referentes a: a) promoção (tais como merchandising, propaganda, marketing); b) produto (abordando as necessidades que o produto irá atender, custos de desenvolvimento, imagem, embalagem, desempenho, prazos, características) ; c) preços (expondo objetivos comerciais, posicionamento, políticas de desconto, crédito, condições de pagamento) e; d) mercado (apresentando qual mercado selecionado, segmentos, perspectivas, seleção de parceiros, perfil do cliente e, principalmente, a forma de ingresso e comercialização do produto no mercado escolhido).

Rodrigues e Sellitto (2008) alertam para a importância do elo de comercialização dentro do contexto de cadeias de suprimentos, tais as cadeias calçadistas. Pereira et al. (2011) alertam para a importância de considerar compras coletivas, tal como ocorre em redes de cooperação para ações internacionais. Oliveira Júnior (2010), por sua vez, afirma que a empresa exportadora tem à disposição as seguintes alternativas para ingressar no mercado externo: a) exportação (direta e indireta); b) modos contratuais (*licensing* e *franchising*) e c) investimentos diretos (*joint ventures* de comercialização, *joint ventures* de produção, subsidiária própria no exterior, começando do zero, e subsidiária própria no exterior por meio de aquisição).

A internacionalização de uma empresa pode ser defendida também através das abordagens da Escola de Uppsala. Conforme Prates e Balbinot (2010), a abordagem processual defendida por essa escola vê a internacionalização sob uma perspectiva comportamental, sendo este definido por duas variáveis. Os autores citam a teoria de Herbert Simon (1945), que defende a ideia de que o empresário tem tendência a internacionalizar, primeiramente, seu negócio para regiões onde pudesse minimizar incertezas, ou seja, localidades com menor distância psíquica. Outra abordagem da escola define que a empresa, a fim de minimizar perdas em uma operação de menor certeza que a local, compromete o mínimo possível de

recursos em um primeiro momento. Igualmente, Prates e Balbinot (2010) citam os trabalhos de Johanson e Vahlne (1977), que afirmam que, em um momento inicial, a empresa avança suas atividades no mercado estrangeiro por meio do ingresso em países cuja estrutura funcional do mercado seja a mais similar em relação ao seu país de origem, comprometendo inicialmente uma pequena parcela de recursos, acentuando seu comprometimento com o país conforme adquire conhecimento e experiência, o que leva conseqüentemente a geração de condições materiais e de pleno entendimento para avançar em outros países.

Outra abordagem que colabora para o entendimento da internacionalização é o Paradigma Eclético. Dunning (apud STAL, 2010), em seus estudos sobre a produtividade da indústria manufatureira americana, afirma que uma empresa irá abrir uma subsidiária no exterior se satisfazer três condições: propriedade (O - Ownership), internalização (I - Internalization) e localização (L - Location). De acordo com Prates e Balbinot (2010), a primeira delas é expressa pela posse de ativos intangíveis ou outras vantagens em relação aos seus ativos. Para Stal (2010), a segunda refere-se a escolha que a empresa deve fazer entre gerar e/ou explorar suas vantagens específicas de propriedade internamente ou vender essas vantagens ou seus direitos através do mercado, para outras empresas. Por fim, Prates e Balbinot (2010) dizem que, caso as duas condições iniciais tenham sido atendidas, deve ser de interesse da empresa combinar suas vantagens com fatores locais de produção de países estrangeiros, caracterizando assim a condição de localização.

Prates e Balbinot (2010), também definiram os motivos para a internacionalização em quatro categorias: (1) procura por mercado; (2) procura por recursos; (3) procura por racionalização ou eficiência das atividades e (4) procura de vantagens estratégicas. Outro conceito que merece ser observado pelas empresas em relação a internacionalização de seus negócios é o de para-diplomacia empresarial. Senhoras (2010) define esse fenômeno como recorrente em distintas partes do globo, advinda da formação de fluxos de exportação e de investimento externo no exterior, por meio de redes de licenciamento e de empresas subsidiárias, de alianças estratégicas no exterior ou por processos de fusão e aquisição. Senhoras (2010) afirma que a evolução da para-diplomacia empresarial não acontece de maneira global ou sem fronteiras, mas se processam por estratégias de

ação multilateral e regional nas relações econômicas internacionais, o que transforma as corporações em agentes multinacionais ou transnacionais.

Por sua vez, Holland (1999) cita a existência de barreiras tarifárias e não tarifárias que devem ser analisadas pela empresa quando ela elaborar seus procedimentos para internacionalização. As tarifárias são compostas por impostos, taxas, entre outros, porém, são diferentes das barreiras não tarifárias, que são definidas pela autora como barreiras colocadas para proteger a indústria doméstica e afastar competidores internacionais. Para isso, os países utilizam padrões para o desenvolvimento de produtos, testes, procedimentos para aprovação, subsídios oferecidos a produtos domésticos, licenças, burocracia para aprovações. Essas barreiras, muitas vezes, afastam pequenos investidores dados os altos custos de adaptação dos produtos.

Para Bethlem (2004), com a atual tendência mundial de redução de protecionismo dos mercados e abertura de economias, concorrentes estão presentes em quase todos os mercados. Isso faz com que as empresas monitorem de forma mais eficaz o ambiente em que estão inseridas, as características geopolíticas, econômicas, sociais, etc. Conforme Luz (2008), deve-se ter atenção a outro fenômeno atual, pois as empresas multinacionais estão se instalando em países menos desenvolvidos em busca de mão de obra e matérias-primas baratas, o que torna mais rentável o investimento em linhas de montagem.

2.3 CONCEITOS DE MARKETING

É de suma importância o entendimento dos conceitos de marketing. Verifica-se que o conceito atual de marketing considera como um de seus principais pilares o cliente e sua satisfação como meio de alcançar os objetivos da empresa. Aspectos como manutenção de relacionamento e lealdade também são de suma importância neste âmbito. (TREZ, 2013). “De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar”. (DRUCKER, 1973, p. 64-65 apud KOTLER; KELLER, 2013, p. 4).

No atual contexto competitivo global, as empresas precisam buscar, por meio do marketing, diferentes formas de atrair demanda e superar seus concorrentes, através do desenvolvimento de sua relação com os clientes e sua capacidade de atraí-los. Para Ferrell e Hartline (2009), todas as organizações, independente de

possuir objetivo lucrativo ou não, precisam de planejamento estratégico e marketing para obter sucesso. A dificuldade de obter sucesso nessa empreitada é consequência de alguns fatores específicos, como o controle da distribuição de produtos por grandes empresas e multinacionais, franquias, hipermercados e supermercados, o aumento significativo na quantidade de diferentes marcas para um mesmo produto, o impacto da tecnologia digital e a alta fragmentação dos mercados, decorrente da necessidade de inovação das empresas e consequente criação de diversos nichos e segmentos de mercado diferentes. (KOTLER; BES, 2015).

O conceito de marketing envolve a identificação e o suprimento das necessidades do ser humano de forma lucrativa. (KOTLER; KELLER, 2013). Desta forma, o marketing é responsável por transformar uma necessidade particular e específica do cliente em uma possibilidade de negócio para a empresa. Conforme afirmam Ferrell e Hartline (2009, p. 6), “Por meio das atividades de marketing, os consumidores conseguem comprar carros da Coreia do Sul e vinhos da África do Sul, e as organizações podem auferir lucro viável”. Já, conforme a American Marketing Association (AMA, 2013), o marketing é a atividade que compreende a criação, comunicação, entrega e troca de valores com clientes, fornecedores, parceiros e sociedade.

2.3.1 Ambiente de Marketing Internacional

Na análise de internacionalização de uma empresa, o profissional de marketing internacional tem como premissa a consideração de diversos fatores internos e externos a empresa. “Após a empresa realizar uma análise interna e identificar os motivos para iniciar um planejamento para mercados externos, cabe agora uma análise detida nas oportunidades e ameaças do ambiente internacional de negócios”. (MACHADO; ROTH, 2014, p. 25). No que tange a integração e ao marketing no ambiente global, para Keegan e Green (2009), existem duas forças principais que afetam a entrada da empresa em mercados estrangeiros, sendo elas: a propulsora no quadro 1 e a restritiva no quadro 2, apresentadas a seguir.

Quadro 1 - Forças Propulsoras

Acordos econômicos regionais	Acordos que aceleram a integração entre os países, como Mercosul e GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio) e a União Europeia.
Necessidades e desejos do mercado	Aspectos comuns a natureza humana e padrões universais que oportunizam o atendimento de mercados globais.
Tecnologia	Por "não possuir nacionalidade", a tecnologia é um fator universal que, uma vez desenvolvida, é disponibilizada no mundo todo.
Melhorias de Comunicação e Transporte	Crescimento de novas tecnologias relacionadas a comunicação e ao transporte, que facilitam a integração entre os países independente da distância.
Custo do desenvolvimento de produto	Pressão para a globalização recorrente de produtos que demandam grandes investimentos e períodos mais longos para desenvolvimento.
Qualidade	Melhoria de qualidade dos produtos decorrentes da alta concorrência global.
Tendências econômicas mundiais	Crescimento da economia mundial oportunizou a expansão das empresas globalmente e reduziu a resistência a entrada destas empresas em mercados estrangeiros. A privatização também é responsável por abertura de mercados anteriormente fechados.
Alavancagem	Vantagens que podem ser usufruídas pela empresa que decide fazer negócios em outros mercados, como economia de escala, transferência de experiência, utilização de recursos e estratégia global.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Keegan e Green (2009).

Quadro 2 - Forças Restritivas

Miopia administrativa e cultura organizacional	Não aproveitamento das oportunidades de internacionalização pela Administração com visão "estreita".
Controle nacionais	Controle e proteção do mercado nacional feito Governo, através de barreiras tarifárias e não tarifárias, por exemplo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Keegan e Green (2009).

Podemos observar, desta forma, que são diversas as variáveis positivas e negativas relacionadas a expansão das empresas em mercados internacionais. Neste âmbito, destaca-se que o profissional de marketing deverá tomar decisões e propor estratégias derivadas de aspectos que ele gerencia e controla, mas baseados em um contexto não controlável pela empresa no ambiente internacional, como: forças econômicas, competitivas, políticas-legais, culturais, geografia e infraestrutura, estrutura de distribuição e nível de tecnologia. (MACHADO; ROTH, 2014). Conforme Kotler e Keller (2013), o ambiente de marketing é dividido em macroambiente e microambiente. Segue a seguir estes conceitos dentro do âmbito internacional.

2.3.2 Variáveis Macro ambientais

Um dos pontos de maior importância na decisão de internacionalizar uma empresa é a realização de análise detalhada do ambiente externo a esta. Nesse âmbito, a análise do mercado internacional possui como premissa ajudar a empresa a “ (1) Possíveis mercados-alvo para a expansão; (2) em definir o momento mais adequado para o ingresso; (3) a estabelecer uma estratégia de entrada mais correta para a extensão ou criação de vantagem competitiva nos mercados escolhidos” (MACHADO; ROTH, 2014, p. 27).

De acordo com Kotler e Keller (2013), a análise do macroambiente contempla o entendimento das necessidades e tendências dos consumidores e o atendimento destas. Para isso, surge a necessidade de profissional de marketing identificar as principais forças e tendências não controláveis que, conseqüentemente, apresentarão as empresas as possíveis oportunidades e as ameaças ligadas ao ambiente externo.

Para estes autores, o macroambiente está dividido em seis vertentes: ambiente demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal. A seguir serão apresentados cada um destes itens e seus principais aspectos, inicialmente pela análise do ambiente demográfico.

2.3.2.1 Ambiente Demográfico

O ambiente demográfico apresenta as variáveis referentes a população, definindo a mesma como principal componente de qualquer mercado. Para Kotler e Keller (2013), estes indicadores costumam ser previsíveis. “Os fatores demográficos fornecem os dados sobre o número de consumidores potenciais para um produto ou serviço, sua distribuição territorial e sua composição por sexo, idade, classe social, religião, entre outros”. (PINHO, 2008, p.28).

Com base em Kotler e Keller (2013), são cinco os principais aspectos a serem levados em consideração pelo profissional de marketing na análise do ambiente demográfico, apresentado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Aspectos do ambiente demográfico

Crescimento da população mundial	Diz respeito ao alto crescimento populacional nos últimos anos, principalmente nos países menos desenvolvidos e com maiores dificuldades. Se não houver poder de compra, este crescimento não indica necessariamente um aumento nos negócios.
Faixa etária da população	Subdividida em seis grupos: pré-escolares, crianças em idade escolar, adolescentes, adultos jovens, adultos de meia idade e idosos. O ambiente de marketing é delineado pelas faixas etárias com maior população.
Mercados étnicos e outros	Diz respeito a composição étnica e racial de cada mercado e suas preferências e hábitos de compra.
Grau de instrução	Subdividido em cinco grupos: analfabetos, indivíduos com ensino médio incompleto, indivíduos com ensino médio completo, pessoas com diplomas universitários e pós-graduados.
Padrões familiares	Diz respeito aos diversos padrões familiares não tradicionais (marido, mulher e filhos) como: solteiros, viúvos, casais homossexuais, famílias com apenas um adulto, entre outros.

Fonte: Elabora pelo pesquisador (2018) com base em Kotler e Keller (2013).

Destaca-se que, por exemplo, o aspecto de grau de instrução da população está diretamente relacionado ao nível econômico da mesma, uma vez que diz respeito ao acesso à educação que, em muitos casos, pode ser paga, como no caso das escolas e faculdades particulares no Brasil. Desta forma, é importante a análise do ambiente que será apresentado em seguida.

2.3.2.2 Ambiente Econômico

O ambiente econômico está relacionado ao poder de compra dos consumidores. Economicamente, este aspecto depende de fatores como: distribuição de renda, preços, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito. (KOTLER; KELLER, 2013). De acordo com Machado e Roth (2014), o aspecto econômico de um país é uma das principais premissas para a análise do potencial e viabilidade do mesmo. E segundo Czinkota e Ronkainen (2008, p. 78)

Em razão do grande número de alternativas que valem a pena, a análise inicial do mercado deve ser feita de forma eficiente e, ainda assim, com base em uma ampla gama de critérios econômicos, de forma que estabeleça uma estimativa preliminar do potencial de mercado.

No que tange ao estágio de desenvolvimento econômico dos mercados internacionais, Keegan e Green (2009) dividem os países em cinco níveis, apresentados a seguir. Estágios de desenvolvimento de mercado: Países de baixa

renda: Possuem o PIB per capita inferior a USD 825,00, industrialização limitada, altas taxas de natalidade, baixas taxas de alfabetização, dependência de ajuda estrangeira e instabilidade política, apresentados no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Estágios de desenvolvimento de mercado

Países de baixa renda	Possuem o PIB per capita inferior a USD 825,00, industrialização limitada, altas taxas de natalidade, baixas taxas de alfabetização, dependência de ajuda estrangeira e instabilidade política
Países de renda média baixa	Possuem o PIB per capita entre USD 826,00 e USD 3.255,00, com estágios iniciais de industrialização
Países de renda média alta	Possuem o PIB per capita entre USD 3.256,00 e USD 10.065,00, em desenvolvimento ou em fase de industrialização.
Países de alta renda	Possuem o PIB per capita superior a USD 10.066,00, são industrializados e processo de crescimento econômico sustentado (com exceção das nações ricas em petróleo).
Países inviáveis	Possuem problemas econômicos, sociais e políticos graves, como baixa renda e inexistência de crescimento que, conseqüentemente, os tornam não atrativos para investimentos estrangeiros.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Keegan e Green (2009).

Verifica-se, portanto que as principais variáveis do ambiente econômico que devem ser analisados para verificação do potencial de mercado são menores taxas de juros, PIB, taxa de inflação, taxa de câmbio, infraestrutura, balanço de pagamentos, balança comercial, crescimento econômico e renda nacional. (MACHADO; ROTH, 2014).

2.3.2.3 Ambiente Sociocultural

É através do ambiente sociocultural que definimos a visão de nós mesmos e das outras pessoas, das organizações, da sociedade, da natureza e do universo como um todo. “De modo geral, os padrões de consumo costumam refletir a atitude social”. (KOTLER; KELLER, 2013, p. 82).

Cateora, Gilly e Graham (2013) analisam que, levando em consideração o escopo do marketing, relacionado, preferencialmente, a satisfação das necessidades dos clientes, a análise e o entendimento do ambiente cultural são de suma importância no marketing internacional, principalmente ao avaliarmos que cultura se relaciona com o projeto de vida em determinado grupo. Para Czinkota e Ronkainen (2008, p. 43), “O desafio do gerente de marketing é lidar com as diferenças de

valores e atitudes, e os subsequentes padrões comportamentais que governam a interação humana”. A seguir apresenta-se as cinco dimensões do comportamento cultural apresentadas por Hofstede (1991), apresentados no quadro 5.

Quadro 5 - Dimensões do comportamento cultural

Distância do Poder	Refere-se aos diferentes níveis de tolerância em relação às diferenças na distribuição econômica, política e social da população.
Individualismo	Refere-se ao grau de independência da sociedade em relação aos seus membros (individualismo x coletivismo).
Masculinidade	Refere-se à valorização de aspectos mais masculinos em algumas sociedades, como competição e sucesso, por exemplo.
Aversão a incerteza	Refere-se à incerteza em relação ao futuro e como a sociedade lida com isso.
Orientação para longo prazo	Refere-se ao desenvolvimento de relacionamentos em sociedades que possuem orientação para longo prazo, em detrimento da objetividade.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Hofstede (1991).

As dimensões apresentadas acima têm como intuito ajudar a empresa a entender as principais diferenças entre os participantes das mais diferentes culturas. Além disso, destaca-se que são elementos culturais de suma importância na análise do ambiente cultural, no que tange ao marketing internacional: linguagem (verbal e não-verbal), religião, valores e atitudes, maneiras e costumes, elementos materiais, estética, educação, instituições sociais e, por fim, fontes de conhecimento cultural. (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008). Já de acordo com Kotler e Keller (2013), são de fundamental análise no ambiente cultural a persistência de valores culturais centrais (transmitidos de pais para filhos e reforçados em instituições sociais) e secundários (mais propensos a mudanças).

É importante ressaltar, por fim, a existência e importância das subculturas dentro do ambiente sociocultural. Para Kotler e Keller (2013), estes são grupos que possuem valores compartilhados dentro de uma sociedade. Ou seja, estes indivíduos provavelmente terão padrões de consumo bastante parecidos, como adolescentes, por exemplo, que após a conquista, podem se tornar clientes por uma vida toda.

2.3.2.4 Ambiente Natural

O Ambiente natural tem ganhado cada vez mais destaque no mundo contemporâneo. Preocupações com o meio ambiente, clima e os recursos naturais estão cada vez mais se tornando um dos principais focos de negócios sustentáveis. “Grandes oportunidades aguardam aqueles que forem capazes de conciliar prosperidade e proteção ambiental”. (KOTLER; KELLER, 2013, p.83). Para Cateora, Gilly e Graham (2013, p.71):

O desenvolvimento sustentável não está relacionado ao meio ambiente ou a economia ou a sociedade. Está relacionado a atingir um equilíbrio duradouro entre todos os três. Mais e mais empresas abraçam a ideia do desenvolvimento sustentável como uma grande oportunidade de ganho mútuo.

Por isso, atualmente, é reconhecida a necessidade da integração da prática sustentável e das questões ambientais nas estratégias da empresa, principalmente, quando levamos em consideração as quatro tendências atuais do ambiente natural: escassez de matérias-primas, custo mais elevado de energia, níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos. (KOTLER; KELLER, 2013).

2.3.2.5 Ambientes Tecnológico

As evoluções tecnológicas das últimas décadas têm mudado cada vez mais a maneira através da qual os consumidores vivem e, conseqüentemente, a maneira como os profissionais de marketing operam e devem operar para satisfazer as suas necessidades. Tanto em primeiro plano, criando novas oportunidades de marketing (quando não são necessariamente tão perceptíveis ao consumidor, mas tornam as atividades de marketing mais eficientes e eficazes). (FERREL; HARTLINE, 2009).

Segundo Kotler e Keller (2013), referente ao ambiente tecnológico, são quatro as tendências que devem ser acompanhadas pelo profissional de marketing são elas - no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Tendências tecnológicas

Aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas	Encolhimento do intervalo de tempo entre novos projetos e sua respectiva implementação, bem como lançamento e pico de produção.
Oportunidade ilimitadas para a inovação	Desenvolvimento de trabalhos em áreas como biotecnologia, computação, microeletrônica e robótica.
Variações nos orçamentos P&D	Aumento do investimento em desenvolvimento em detrimento da pesquisa, principalmente nos Estados Unidos
Maior regulamentação dos avanços tecnológicos	Maior poder de investigação e proibição em relação a produtos com potencialidade perigosa.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Kotler e Keller (2013).

Verifica-se que a evolução e o desenvolvimento da tecnologia trazem como consequência uma necessidade cada vez maior de regulamentações e legislações. Por isso, é de fundamental importância a análise do ambiente político-legal internacional não apenas em relação a tecnologia, mas como um todo. Em seguida segue esta análise.

2.3.2.6 Ambiente Político-Legal

Segundo Kotler e Keller (2013, p.86). “O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais, e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos”. Para estes autores, as tendências deste ambiente são o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos de interesses especiais.

No marketing internacional, de acordo com Czinkota e Ronkainen (2008), deve-se levar em consideração tanto o ambiente político-legal no país de origem, como também no país de destino. Na origem, devem ser levados em consideração aspectos como: embargos ou sanções comerciais, controles de exportação, controles de importação e regulamentação da prática internacional de negócios. Além disso, mesmo que algumas regulamentações não tenham sido criadas exatamente para impactar nas transações internacionais, essas podem afetar as oportunidades no exterior, como legislação de salário mínimo e regulamentações domésticas de segurança.

Em relação ao país de destino, os aspectos importantes do ambiente político-legal são: riscos, estabilidade política do país-alvo, diferenças e restrições legais.

(CZINKOTA; RONKAINEN, 2008). Além destes pontos, Machado e Roth (2014) complementam este assunto ressaltando também a importância da análise dos conflitos de interesse e corrupção no país escolhido. Quanto maior o envolvimento pretendido pela empresa no exterior, maior tem sido a relevância da análise do meio ambiente político-legal das empresas nos últimos anos, principalmente quando estes métodos de entrega envolvem acordos contratuais e, conseqüentemente, governo local e sistema jurídico do país-alvo. (MACHADO; ROTH, 2014).

Conforme exposto anteriormente, a análise do ambiente de marketing é composta pelo macroambiente e também pelo microambiente. (KOTLER; KELLER, 2013). A seguir serão apresentados os principais conceitos relacionados ao microambiente.

2.3.3 Variáveis Micro ambientais

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 73) o microambiente se constitui de “Agentes próximos a empresa que afetam sua capacidade de atender a seus clientes. São eles: a própria empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercado de clientes, concorrentes e públicos”. Para Madruga et al. (2011), a análise do microambiente é de suma importância e deve ser feita detalhadamente, uma vez que seu resultado impactará na concepção e planejamento das estratégias e táticas de marketing:

O sucesso do marketing requer a construção de relacionamento com outros departamentos da empresa, fornecedores, intermediários de marketing, concorrentes, vários públicos e clientes, que se combinam para formar a cadeia de valor da empresa. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 73).

A seguir serão apresentados os conceitos e definições dos agentes componentes do microambiente.

2.3.3.1 Empresa

Ao analisarmos o microambiente, de acordo com Kotler e Armstrong (2015), um dos primeiros aspectos a ser levado em consideração é a própria empresa no que tange aos grupos que formam seu ambiente interno, como alta administração, departamento financeiro, pesquisa & desenvolvimento, compras, entres outros.

Neste âmbito, é de suma importância que todos os departamentos entendam e compartilhem a responsabilidade de atender as necessidades dos clientes e da criação de valores e satisfação dos mesmos.

2.3.3.2 Fornecedores

A importância dos fornecedores deriva do fato de que são eles que fornecem os recursos necessários para a produção de bens e serviços que, conseqüentemente, vão satisfazer a necessidade dos clientes finais. Disponibilidade e custos de suprimentos são pontos importantes para a análise dos profissionais de marketing, uma vez que impactam diretamente na entrega de produtos e na satisfação do cliente. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

De acordo com Basta et al. (2006), os fornecedores serão influenciados, através do marketing, a oferecer soluções diferenciadas para agregar valor ao produto final. Isto se dá com o objetivo de dificultar a mudança de seus clientes para a concorrência, diminuindo custos com mudanças e, por fim, tornando a organização mais lucrativa. “Hoje, a maioria das empresas trata seus fornecedores como parceiros na criação e entrega de valor para o cliente”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.75).

2.3.3.3 Intermediários de Marketing.

Podemos considerar como intermediários de marketing aqueles que possuem como atividade fazer chegar às mãos dos consumidores finais os produtos e serviços, através de revendedores, operadores logísticos, agências de serviços de marketing, e intermediários financeiros. Na sequência, encontra-se uma definição de cada um destes intermediários de marketing no quadro 7 a seguir.

Quadro 7 - Intermediários de marketing

Revendedores	responsáveis por ajudar a empresa a encontrar potenciais clientes ou realizar a venda.
Operadores logísticos	responsáveis por ajudar a empresa a estocar e transportar suas mercadorias da origem ao destino.
Ag. serviços de marketing	responsáveis pela definição do público-alvo e promoção dos produtos.
Intermediários financeiros	São responsáveis para auxiliar nas transações financeiras e realização de seguros.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Kotler e Armstrong (2015).

Observa-se, portanto, que, assim como no caso dos fornecedores, os intermediários do marketing são parceiros da empresa, pois também auxiliam na criação de valor para seus consumidores.

2.3.3.4 Concorrentes

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), além de atender de forma satisfatória as necessidades de seus consumidores, um dos objetivos dos profissionais de marketing é a obtenção de vantagens estratégicas em relação aos seus concorrentes, de forma a posicionar o produto ou serviço agressivamente. Neste âmbito, justifica-se que cada empresa utilize seu tamanho e posicionamento no setor específico para definir suas estratégias em relação aos concorrentes.

Dentro desse contexto, para Basta et al. (2006), a análise dos concorrentes também deve abordar um caráter prospectivo, ou seja, deve tentar prever qual será a evolução dos concorrentes, qual a possibilidade de novos entrantes neste setor nos próximos anos e qual é o principal papel dos produtos substitutos. A análise da concorrência, de acordo com Ferrell e Hartline (2009, p. 108-109), consiste nas seguintes etapas:

1. Identificar: identificar todos os atuais e potenciais concorrentes da marca, de produtos genéricos e de orçamento total.
2. Características: centralizada nos concorrentes principais da avaliação de tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégias e mercado-alvo de cada um.
3. Avaliação: avaliar os pontos fortes e fracos de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades de cada um dentro de suas áreas funcionais (marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção, recursos humanos, etc.).
4. Capacidades: focalizar a análise nas capacidades de marketing de cada concorrente importante, em termos de produto, distribuição, promoção e preço.
5. Respostas: fazer uma avaliação das estratégias e respostas mais prováveis de cada concorrente importante em diferentes situações ambientais, bem como suas reações aos próprios esforços de marketing da empresa.

2.3.3.5 Público

A definição de público consiste em qualquer grupo que tenha real ou potencial interesse em que a organização consiga atingir seus objetivos e metas, podendo impactar nesta capacidade da empresa. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Para estes autores, o público é dividido em sete categorias diferentes, a seguir relacionadas no quadro 8.

Quadro 8 - Tipos de público

Públicos financeiros	responsáveis por influenciar a capacidade da empresa de obter fundos, como bancos e analistas de investimento.
Públicos ligados a mídia	responsáveis por publicar notícias, artigos e editoriais, em jornais, revistas e internet, por exemplo.
Públicos governamentais	responsáveis por medidas governamentais, relacionadas, por exemplo, à segurança do produto e propaganda enganosa.
Público voltado p ação cidadã	associações dos consumidores, grupos ambientais e grupos minoritários, por exemplo.
Públicos locais	associações comunitárias, bem como moradores da região na qual a empresa está localizada.
Público geral	a postura do público geral, em relação aos produtos oferecidos, está diretamente relacionada à imagem pública da empresa.
Públicos internos	ambiente interno da empresa, incluindo funcionários, gerentes, conselho de administração e também voluntários.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Kotler e Armstrong (2015).

Através da relação acima, podemos verificar que o conceito de público é bastante abrangente e pode, ou não, englobar os consumidores finais dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Justifica-se, portanto, uma análise relacionada somente aos clientes. Os conceitos desta análise serão apresentados a seguir.

2.3.3.6 Clientes

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), os principais agentes do microambiente são os clientes, uma vez que o objetivo de toda a cadeia de valor acima definida é, por fim, atender as necessidades dos clientes e satisfazê-los.

A definição de quem são os consumidores atuais e potenciais de uma empresa requer uma análise relacionada a definição de mercado-alvo. Para tanto, cabe a empresa pesquisar questões relacionadas as características importantes, neste contexto, a análise da viabilidade de clientes e de mercados potenciais a serem conquistados no futuro. (FERRELL; HARTLINE, 2009). Para Kotler e Armstrong (2015), são cinco os potenciais tipos de mercado que a empresa pode atender:

- Mercados consumidores: compra de produtos e serviços para consumo pessoal.
- Mercados organizados: compra de produtos e serviços para processamento ou uso no processo de produção.
- Mercados de revenda: compra de produtos e serviços com o objetivo de revendê-los para obter lucro.
- Mercados governamentais: compra de produtos e serviços para transferência aos que necessitam apoio governamental ou para utilização em serviços públicos.
- Mercados internacionais: compra de produtos e serviços por consumidores em outros países. Variam desde consumidores e fabricantes até revendedores e governo.

No âmbito global, devido ao enorme potencial geográfico, o aspecto de clientes está diretamente relacionado a segmentação de mercados. Este conceito será apresentado a seguir, na análise do programa de marketing global e seus conceitos.

2.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

Ao longo da história, a segmentação de mercado foi estudada através de diversos argumentos. Em 1970, este contexto era baseado na ideia de “padronização *versus* adaptação”, já entre 1980 e 1990, o argumento foi alterado para conceitos como “globalização *versus* localização”. Neste contexto, o principal objetivo das empresas era descobrir se a segmentação de mercado delimitava uma homogeneidade que permitisse aos profissionais do marketing a padronização do marketing mix. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 698):

Empresas que operam em um ou mais mercados estrangeiros devem decidir até que ponto vão adaptar suas estratégias e programas de marketing as condições locais, se é que vão fazê-lo. Em um extremo estão as empresas globais que praticam o **marketing global padronizado**, utilizado essencialmente as mesmas abordagens estratégicas e o mesmo mix de marketing no mundo inteiro. No outro extremo está o **marketing global adaptado**. Nesse caso, o fabricante ajusta tanto as estratégias como os elementos de mix de marketing para cada mercado-alvo.

Os autores seguem argumentando e discutindo a décadas a questão acima. As empresas globais sustentam a ideia de que a tecnologia está fazendo com que cada vez mais os gostos e preferências dos consumidores em âmbito global se tornem parecidos. Entretanto, não se pode deixar de levar em consideração que as diferenças culturais entre os países, mesmo atualmente, ainda são bastante variadas. Além disso, existe diferenciação, em relação as necessidades, preferências, desejos, poder e padrões de compra. Conseqüentemente, grande parte das empresas, na atualidade, acaba adaptando seus produtos. Cabe ressaltar, por fim, que a sugestão da maioria dos profissionais de marketing é a busca por um equilíbrio entre as estratégias de padronização e adaptação. (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A implementação da estratégia de marketing escolhida, de acordo com as análises de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, se dá através da formulação das estratégias de produto, preço, distribuição e promoção, o marketing mix. (PIPKIN, 2010). O desenvolvimento do composto de marketing está relacionado diretamente aos objetivos da organização no mercado internacional e de seu sucesso. (MACHADO; ROTH, 2014). A seguir serão apresentados os componentes do marketing MIX.

2.4.1 Produto

De acordo com Keegan e Green (2009), existem três categorias de produtos no que diz respeito ao *continuum* local até global: produtos locais, produtos internacionais e produtos globais. Um produto local, por exemplo, pode ser estabelecido quando uma empresa global atende a necessidade e preferência de um mercado local específico, uma vez que um produto internacional possui potencial para apresentação em vários mercados nacionais diferentes. Por fim, produtos e marcas globais são responsáveis pelo atendimento de necessidades e preferências globais, obtendo, desta forma, altos níveis de reconhecimento a nível mundial.

Kotler e Armstrong (2015) defendem a existência de três estratégias de adaptação relacionadas ao posicionamento do produto no mercado externo: extensão direta, adaptação ou inovação. A decisão referente a qual estratégia a empresa utilizará está diretamente relacionada ao grau de padronização ou

adaptação que a empresa pretende implementar no mercado-alvo. “Para a complexidade da padronização versus adaptação dos produtos, é necessário compreender como as influências culturais estão entrelaçadas com o valor percebido e a importância que um mercado atribui a um produto” (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013, p. 366).

Para estes três autores, a análise dos componentes do produto para a adaptação compreende três níveis: componente essencial, componente de apoio e componente de serviço de apoio. A seguir será apresentado este modelo e quais são seus elementos (tangíveis e intangíveis), no quadro 9.

Quadro 9 - Modelo de análise dos componentes do produto para adaptação

Componente essencial	Plataforma do produto, características físicas (<i>design</i>), características funcionais.
Componente de apoio	Preço, qualidade, embalagem, estilo, marca registrada, marca.
Comp. de serviço de apoio	Entregas, garantidas, peças sobressalentes, reparos, manutenção, instalação, instruções, outros serviços relacionados.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador (2018) com base em Cateora, Gilly e Graham (2013).

Partindo-se da premissa apresentada por Cateora, Gilly e Graham, (2013), verifica-se, portanto, que são diversos os aspectos a serem avaliados no que tange a adaptação ou padronização de um produto em um novo mercado. Keegan e Green (2009) justificam a importância do posicionamento da marca da empresa, quando abordam a estratégia de posicionamento, que definem como o :“Ato de colocar uma marca na mente dos consumidores, sobrepondo-a e opondo-a a outra, em termos de atributos e benefícios oferecidos”. (KEEGAN; GREEN, 2009, p. 321).

Para estes autores, no que tange ao posicionamento, existem três estratégias gerais para produtos: por atributos ou benefício; por qualidade/preço; e por uso ou usuário. No que se refere a produtos globais, agregam-se mais duas estratégias: posicionamento por *high-tech* (alta tecnologia) e *high-touch* (alto toque).

Abaixo se apresenta breve resumo dessas cinco estratégias, com base em Keegan e Green (2009, p.321):

- **Atributos ou Benefícios:** exploração de um atributo, benefício ou característica particular do produto.
- **Qualidade/Preço:** Continua um que vai desde a alta moda, qualidade e preço até grande valor ao invés de má qualidade a preços baixos.
- **Uso ou Usuário:** Posicionamento baseado na descrição de como o produto é usado ou a associação ao usuário.
- **High-tec:** Produtos comprados com frequência devido a suas características técnicas, ou seja, os consumidores no ato da compra,

tipicamente, já possuem um grande volume de informações técnicas sobre os mesmos.

- **High-touch:** Produtos com marketing mais relacionado a imagem (riqueza, materialismo e romance).

Nos próximos subcapítulos serão abordados os aspectos marca, design e embalagem.

2.4.1.1 Marca

Uma marca, segundo Kotler e Keller (2013) tem como objetivo a identificação da origem do produto, de forma a permitir aos consumidores a atribuição de responsabilidade relacionada ao desempenho do mesmo em sua utilização. Para Pipkin (2010, p.54) “A marca é um dos fatores que diferenciam a oferta competitiva da empresa de seus concorrentes, tornando-se um importante instrumento de agregação de valor”.

O conceito de marca atualmente é um dos aspectos estratégicos mais importantes em âmbito empresarial, tanto no que tange a fabricantes como a varejistas. Isso é consequência da responsabilidade que o nome da marca agrega ao produto, uma vez que a mesma assegura ao cliente que ele receberá sempre o mesmo nível de qualidade na compra dos produtos. (MACHADO; ROTH, 2014). Kotler e Keller (2013) atribuem as marcas a simplificação do manuseio por parte da empresa e a organização de estoque, bem como proteção jurídica no que se refere a exclusividade dos produtos, através da utilização de marcas registradas ou patentes, por exemplo.

Branding. O escopo de *branding*, segundo Kotler e Keller (2013), engloba a colocação de uma marca em produtos e serviços, de forma a torná-los diferentes. Para que a estratégia de *branding* tenha sucesso e a empresa consiga agregar valor a esta marca, a mesma precisa convencer os consumidores de que há diferenças fundamentais entre seus produtos e serviços perante os seus concorrentes, que podem estar relacionadas a atributos ou vantagens. Neste contexto, o *brand equity* é definido como o valor agregado que é atribuído a estes produtos e serviços. Para Kotler e Armstrong (2015, p. 264) “Uma marca tem *brand equity* positivo quando os consumidores reagem mais favoravelmente a ela do que a uma versão genérica ou sem marca do mesmo produto”.

2.4.1.2 Design

Para Kotler e Keller (2013), o design é uma forma consistente de posicionar e diferenciar seus produtos no mercado diante do crescimento e da intensificação cada vez maior a competição. Para estes autores, conceitualmente, o design é um conjunto de características relacionadas à aparência, as sensações e ao funcionamento do produto diante dos consumidores, que deve se comunicar tanto com o lado emocional, como também com o lado racional dos mesmos. Para Rocha, Ferreira, Rocha e Silva (2012), o design atualmente pode ser visto como um componente essencial da empresa.

Nos mercados externos, de acordo com Machado e Roth (2014), quando se fala da competitividade, o design também é considerado um importante elemento na estratégia de produto, principalmente ao considerarmos pequenas e médias empresas. Para estes autores, é importante que estas empresas não concentrem todos os seus esforços apenas em oferecer produtos mais baratos.

2.4.1.3 Embalagem

Segundo Kotler e Keller (2013), a embalagem pode ser definida como sendo um grupo de atividades relacionadas ao design e a produção dos recipientes que envolvem os produtos. O primeiro contato do consumidor será com a embalagem do produto, justificando a importância de sua análise, uma vez que, dependendo de sua eficiência, poderá ou não, atraí-lo.

Para Ferreira, Rocha e Silva (2012), as principais funções da embalagem em relação ao valor estético, e produto são: Proteção (transporte e armazenamento); Fornecimento de informações; Agregação de Transferência de *status*; Aumento da funcionalidade; e, Aumento da vida útil.

Observa-se que são diversos os aspectos que devem ser levados em consideração ao analisarmos estratégias de produto no mercado-alvo, pois estas afetam diretamente outros aspectos do marketing mix. A utilização de uma embalagem luxuosa e com design sofisticado, por exemplo, impactará diretamente no preço do produto, justificando a importância da análise deste ponto também, a qual será apresentado a seguir.

2.4.2 Preço

São diversas as questões que impactam a definição de preço internacional de uma empresa. A atuação de uma empresa em diferentes países aumenta significativamente sua variação em relação as políticas de preços (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013). Para Kotler e Armstrong (2015, p. 633):

Independente de como as empresas agem no mercado em relação a determinação de preços de seus produtos, é muito provável que, para produtos comparáveis, seus preços no exterior sejam mais altos do que os praticados no mercado interno.

Keegan e Green (2009) entendem como fatores que impactam diretamente na definição de preços globais de uma empresa, por exemplo, taxas de câmbio flutuantes, inflação, controles e subsídios do governo e comportamento competitivo. Pipkin (2010) define que os fatores que impactam na estratégia de preços de uma empresa estão divididos em três grupos: fatores internos da empresa, fatores externos a empresa e fatores referentes a natureza do produto. Estes influenciadores de preços estão abaixo descritos, no quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Fatores que influenciam na tomada de decisão de preço

Fatores Internos da Empresa	são as variáveis de âmbito estratégico e econômico, como política de preços, custos de desenvolvimento, produção e pesquisa, bem como custos de distribuição e marketing.
Fatores de mercado	englobam as necessidades e as características dos consumidores, a oferta dos concorrentes, bem como o nível de renda, o controle de preços e outros controles governamentais, a flutuação de taxas de câmbio, a inflação e a legislação antidumping.
Fatores Natureza do Produto	Compreendem: o nível de inovação, o grau de diferenciação do produto requerido, a sofisticação e o tipo de produto (bem de consumo ou industrial).

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Pipkin (2010).

No que se refere as estratégias de precificação em âmbito global, Keegan e Green (2009), apresentam os seguintes métodos:

- Skimming do Mercado: Tentativa de atingir o segmento de mercado que esteja disposto a pagar o preço mais alto pelo produto oferecido. É utilizada principalmente na fase introdutória do ciclo de vida do produto. Neste sentido, é necessário que o produto ofereça um alto valor aos consumidores deste mercado-alvo.

- Fixação de Preço por Penetração: Utilização do preço como ferramenta competitiva, de forma a obter posição no mercado, através de, por exemplo, instalações eficientes de escala e mão de obra barata.

- *Retenção do Mercado*: Reação ao ajuste dos preços realizados pelos concorrentes ou a flutuações da moeda como forma de manter a participação no mercado.

- Margem sobre Custo/Escala de Preços: Fixar preços através da margem sobre custos prevê a soma de todos os custos que são necessários para levar o produto onde ele necessita chegar (incluindo taxas de transporte, adicionais e percentagem de lucro). Esta estratégia é utilizada, frequentemente, por empresas exportadoras. A escalada de preços é definida pelo aumento de preços do produto, quando as margens de transportes e tributação são agregadas ao preço de fábrica.

Cateora, Gilly e Graham (2013) apresentam uma abordagem que ressaltam análises de custos e de mercado, alegando que uma empresa não consegue vender seus produtos abaixo de seus custos de produção e ao mesmo tempo se manter no mercado, como, também, não terá aceitação do mesmo, caso pratique preços inaceitáveis. Para estes autores, são quatro os métodos principais de determinação de preços:

- a) Determinação de preço de custo total *versus* determinação de preço de custo viável

Ao optar pela determinação de preços com base nos custos, destaca-se a importância da diferenciação entre custo total e custos viáveis. A determinação de preço de custo variável leva em consideração somente o custo marginal (ou incremental) dos produtos a serem vendidos no mercado estrangeiro, de forma que qualquer retorno sobre este custo é uma contribuição para o lucro líquido da organização. Em contrapartida, a determinação de preço de custo fixo enfatiza que todas as unidades de produto são semelhantes e, por isso, todas devem contribuir de forma igualitária com a sua cota total relacionada a custos totais e variáveis. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

- b) Determinação de preço de desenvolvimento versus determinação de preço de penetração de mercado.

A decisão da empresa relacionada a política de desnatamento e penetração de mercado é, tradicionalmente, baseado no nível de concorrência, no poder de inovação do produto e das características do mercado e da empresa. A determinação de preço de desenvolvimento é utilizada, quando o objetivo da empresa é o de atingir um segmento específico de mercado, insensível ao preço do produto. Por outro lado, a determinação de preço por penetração de mercado possui como objetivo o estímulo ao crescimento do mercado e de seu rendimento e, por isso, oferece preços baixos aos consumidores. (CATEORA; GILLY; GRAHAMM, 2013).

Pipkin (2010) traz também como estratégia de precificação internacional o preço de transferência (*transfer price*). O autor destaca que esta estratégia é utilizada somente entre subsidiárias de uma mesma empresa, como requisito legal.

O controle fiscal de preços de transferência se impõe em função da necessidade de se evitar a perda de receitas fiscais, buscando evitar a manipulação entre transações internacionais com o objetivo de usufruir regimes tributários mais favoráveis. (PIPKIN, 2010, p. 103).

2.4.3 Promoção

Feiras internacionais e comerciais têm se constituído num dos canais mais eficientes de contato. A feira é uma excelente oportunidade não só para manter contatos com potenciais clientes, como, também, para conhecer a realidade do mercado. É uma das formas mais eficientes de se estudar um mercado, conhecer a concorrência, identificar um representante e promover vendas, viajando para o exterior com o objetivo de conhecer o mercado mais de perto. Participar de feiras internacionais no Brasil e no exterior é também um meio eficaz de aproximação com o mercado que se quer conquistar.

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), o composto de promoção de uma empresa é constituído principalmente pela combinação de ferramentas como propaganda, relações públicas, venda pessoal, promoção de vendas e marketing direto. A seguir encontra-se um resumo destas ferramentas no quadro 11.

Quadro 11 - Composto de promoção

Propaganda	esta ferramenta reuni formas pagas de promoção (não pessoais) de ideias e de produtos e serviços.
Promoção de vendas	se constitui de incentivos elaborados pela empresa aos consumidores a curto prazo para aumentar a compra e venda de produtos e serviços.
Venda pessoal	tem seu aspecto relacionado à apresentação pessoal da empresa perante seus consumidores (feita pela força de vendas da mesma), com o intuito de realizar vendas e estabelecer relacionamentos.
Relações Públicas	é a ferramenta responsável pela construção de imagem corporativa positiva e desenvolvimento de bom relacionamento com os diversos públicos da empresa.
Marketing direto	é quem faz o contato direto com os clientes finais de forma individual, com intuito de obter <i>feedback</i> e cultivar o relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em Kotler e Armstrong (2015).

Com relação as estratégias de promoção em âmbito internacional, Kotler e Armstrong (2015), apregoam que as empresas podem optar pela utilização da mesma estratégia de comunicação utilizada no mercado doméstico ou pela modificação e adaptação da mesma de acordo com o mercado local. Desta forma, mesmo que a empresa opte pela utilização da mesma estratégia, pequenas mudanças terão de ser feitas, principalmente no que se refere, por exemplo, aos aspectos linguísticos e culturais. “Uma empresa global que tenha a capacidade de transformar com sucesso uma campanha doméstica em uma campanha mundial, ou de criar uma nova campanha global a partir do zero, possui uma vantagem crítica”. (KEEGAN; GREEN, 2009, p. 403).

Para Keegan e Green (2009), um dos pontos de maior importância para os profissionais de marketing global envolve a análise de necessidade de adaptação da mensagem publicitária e da estratégia de mídia específicas da empresa, devido a diferenças ambientais. Neste âmbito, assim como é possível observar, na análise da estratégia de produtos, de forma global, os consumidores querem comprar os mesmos produtos pelas mesmas razões, não havendo, assim, necessidade de modificação na estratégia de comunicação, enquanto a abordagem localizada segue a linha de raciocínio de que a grande maioria dos erros de comunicação de marketing ocorre porque as empresas não possuem conhecimento em culturas estrangeiras e/ou decidem por não se adaptar as mesmas. Para Machado e Roth (2014, p. 91)

As empresas inseridas nos mercados externos e que buscam colocação de seus produtos nestes mercados necessitam adaptar a comunicação promocional ao mercado-alvo, levando em consideração a maneira como estes consumidores locais utilizam a informação na comunicação integrada de marketing.

A propaganda, a promoção de vendas, as feiras comerciais, a venda pessoal, a venda direta e as relações públicas, segundo Caetora, Gilly e Graham (2013), são os elementos principais que compõem a comunicação de marketing integrada. Como esta composição é de suma importância para a promoção de produtos, na sequência, encontra-se um breve resumo dos elementos citados, bem como, suas definições em âmbito internacional.

a) Promoção de vendas em mercados internacionais

“Pequenos descontos, demonstração em lojas, amostras, cupons, brindes, vendas casadas, concursos, sorteios, patrocínio de eventos [...], feiras e displays nos pontos de vendas são alguns recursos da promoção de vendas”. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013, p. 454). No âmbito da promoção de vendas em mercados em que há mais dificuldade de se atingir, devido a limitações nos meios de comunicação, ressalta-se a importância de aumentar o percentual de orçamento destinado a promoção de vendas, como, por exemplo, em alguns países menos desenvolvidos.

Por outro lado, por exemplo, quando o produto possui um conceito inovador e a participação da empresa no mercado-alvo é pequena, uma das estratégias a ser adotada é o oferecimento de amostras. A resposta dos consumidores a promoção tende a variar de acordo com o tipo de promoção utilizado e do acordo com a cultura do mercado escolhido, uma vez que alguns países podem possuir legislação relacionada ao controle do oferecimento de descontos, prêmios e brindes. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

b) Propaganda internacional

Segundo Caetora, Gilly e Graham (2013), as decisões de propaganda são as mais afetadas pelos aspectos culturais nos mercados estrangeiros, quando analisamos o marketing mix. Isso ocorre, porque os consumidores reagem as

propagandas com base na cultura, no sentimento, no sistema de valores, na atitude, nas crenças e nas percepções. “A conciliação de uma campanha de propaganda internacional com a singularidade cultural dos mercados é um desafio enfrentado pelo profissional de marketing internacional ou global”. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013, p.461).

Para estes autores, a estrutura e os conceitos básicos da propaganda internacional estão divididas em sete passos: realização de pesquisa de mercado; especificação de metas de comunicação; desenvolvimento de mensagem mais eficaz para os segmentos de mercado escolhidos; escolha de meios de comunicação eficazes; elaboração de orçamento com base no que é necessário para atingir os objetivos da empresa; realização da campanha e avaliação da campanha em relação aos objetivos especificados.

É importante destacar, por fim, segundo Machado e Roth (2014), que as feiras comerciais possuem um papel mais voltado para a comercialização de produtos industriais (*relação business-to-business*), pois possuem um público-alvo muito específico, por concentrar segmentos da indústria.

2.4.4 Praça

De acordo com Kotler e Armstrong (2015), no desenvolvimento de um marketing mix integrado, o conceito de praça envolve todas as atividades da empresa que vai disponibilizar o produto aos seus consumidores finais no mercado-alvo. Desta forma, a praça envolve elementos como canais, cobertura, sortimentos, locais, estoques e transporte. Os canais de marketing utilizados para apresentar, vender e entregar bens de serviços ao consumidor final são chamados de canais de distribuição e são compostos por: distribuidores, varejistas, atacadistas, e agentes intermediários. (KOTLER; KELLER, 2013). Para Keegan e Green (2009, p. 380):

As principais categorias de utilidade dos canais são (a disponibilidade de um produto ou serviço numa localização que seja conveniente para um cliente especial), tempo (a disponibilidade de um produto ou serviço quando desejado pelo cliente) informação (a disponibilidade de respostas e perguntas e de comunicações gerais sobre características e benefícios úteis do produto).

No âmbito global da distribuição é de suma importância a análise de características relacionadas ao cliente, ao produto, ao intermediário e ao ambiente. (KEEGAN; GREEN; 2009). Para Cateora, Gilly e Graham (2013, p.421):

Cada mercado externo tem uma estrutura de distribuição específica para transferir as mercadorias do produto ao usuário. Nessa estrutura, existe uma variedade de intermediários cujas funções, atividades e serviços habituais refletem a concorrência existente, as características do mercado, a tradição e o desenvolvimento econômico.

2.4.5 Varejo

O varejo inclui todas as atividades de venda (de bens ou serviços) feitas diretamente ao cliente final, ou seja, para uso pessoal e não comercial. Kotler e Keller (2013) apresentam três diferentes tipos de varejo: lojas de varejo (autosserviço, serviço limitado e serviço completo); varejo sem loja (venda direta, marketing direto, máquinas automáticas e serviço de compra); e adotada é oferecimento de amostras. A resposta dos consumidores a promoção tende a variar de acordo com o tipo de promoção utilizado e de acordo com a cultura do mercado escolhido, uma vez que alguns países podem possuir legislação relacionada ao controle de oferecimento de descontos, prêmios e brindes. (CATEORA; GILLY; GRAHAM, 2013).

Já para Ferreira, Rocha e Silva (2012), os principais formatos de varejo compreendem:

- Varejistas generalistas: são responsáveis por oferecer uma grande quantidade e diversificação de produtos e mercadorias, normalmente divididos entre departamentos ou seções (lojas de departamento e lojas de desconto);
- Varejistas de linha limitada: são especializados em poucas categorias de produtos (lojas especializadas e lojas off-price);
- Varejo alimentar: é voltado para o oferecimento de alimentos ou produtos de uso pessoal e residencial (supermercados e hipermercados);
- Varejo popular: é aquele com formatos tradicionais de varejo (feiras, mercados populares e vendedores ambulantes);
- Outros formatos: Shopping centers ou lojas virtuais (*e-commerce*).

Para estes autores, atualmente verifica-se o desaparecimento do varejo tradicional e o surgimento de novos formatos, como, por exemplo, as lojas virtuais, que estão crescendo de forma substancial no Brasil e no mundo.

Os autores Cateora, Gilly e Graham (2013) chamam atenção para o fato de que mesmo que recebam o mesmo nome, os canais de distribuição em âmbito internacional possuem complexidade bem maior. O varejo no âmbito internacional, por exemplo, possui padrões de tamanho extremo. Em alguns países, não há nenhuma forma bem adequada de alcançar os pequenos varejistas, que são responsáveis por um grande volume de vendas. O marketing direto, por outro lado, é preferivelmente utilizado em países nos quais os sistemas de distribuição são insuficientes. Ressalta-se, também, que iniciativas de melhoria e inovação no sistema de distribuição são, muitas vezes, vistas como ameaças ao esquema atual utilizado, sofrendo resistência.

2.4.6 Atacado

Em contrapartida ao conceito de varejo, Kotler e Keller (2013), reiteram que o atacado é o canal de distribuição através do qual se realiza a venda de bens e serviços para consumidores que compram para revenda ou uso comercial. São divididos nas categorias atacadistas comerciais, atacadistas de serviço completo, atacadistas de serviço limitado, corretores e agentes, filiais e escritórios de fabricantes e varejistas e atacadistas especializados.

Para Ferreira, Rocha e Silva (2012), são diversos os formatos de atacado. Os mais comuns no Brasil, por exemplo, são de atacado distribuidor, atacado de autosserviço e atacado de balcão. Segundo Cateora, Gilly e Graham (2013, p.438), “Se a empresa estiver satisfeita por ter encontrado um importador exclusivo ou um atacadista para um país específico, talvez não seja tão difícil desenvolver um canal”. A seguir, o aspecto de gestão do canal será abordado de forma mais completa.

2.4.6.1 Desenvolvimento e Gestão de Canais

Segundo Ferreira, Rocha e Silva (2012), o desenvolvimento de canais de distribuição está diretamente relacionado a estratégia da empresa, por estar ligada a construção de vantagens competitivas. A formação de uma rede de canais,

conforme Cateora, Gilly e Graham (2013), pressupõe a procura por intermediários potenciais, a escolha dos que melhor atenderão as necessidades da empresa e, for fim, o estabelecimento de uma relação de trabalho e parceria. Para Ferreira, Rocha e Silva (2012), o desenvolvimento de um canal contempla duas etapas principais:

- Arquitetura do canal: etapa na qual serão tomadas decisões relacionadas a número de níveis, cobertura geográfica e intensidade de distribuição;
- Seleção de membros para o canal: etapa na qual serão selecionados os parceiros que atuarão juntamente com a empresa.

Ao abordar a gestão de canais, Cateora, Gilly e Graham (2013) trazem como um aspecto importante, o referente a motivação do intermediário. Para estes autores, independentes do nível de canal, a motivação estará diretamente relacionada ao nível de vendas. Cabe a empresa, então, a escolha e utilização de técnicas motivacionais que incentivem o parceiro, como recompensas financeiras e psicológicas, por exemplo.

Após a revisão dos principais conceitos utilizados no marketing internacional, passar-se-á, no próximo capítulo, a apresentar a metodologia utilizada neste estudo de caso, contemplando o delineamento do estudo, bem como técnicas de coleta de dados primários e secundários e técnica de análise de dados.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia utilizada neste estudo de caso, contemplando o delineamento do estudo, bem como técnicas de coleta de dados primários e secundários e técnica de análise de dados.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Para Gil (2010), define-se como pesquisa, o procedimento através do qual se busca resposta aos problemas expostos, por meio de métodos e técnicas específicos. No que tange ao delineamento da pesquisa, Azevedo, Machado e Silva (2011) ressaltam que esta seção deve apresentar quais serão os métodos e os procedimentos escolhidos pelo pesquisador na realização de sua pesquisa e suas justificativas.

De acordo com Klein et al. (2015, p. 31):

No delineamento de uma pesquisa existem três elementos que devem ser considerados: o paradigma da pesquisa, a classificação da pesquisa quanto a sua finalidade (explorar, descrever ou explicar), os métodos ou estratégias de pesquisas escolhidos e a população-alvo da pesquisa.

De acordo com Yin (2010, p. 39), o estudo de caso é “uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real”. No âmbito do método exploratório, os estudos de caso, de acordo com Roesch (2013), podem ser utilizados através do método qualitativo, quando se trata do levantamento de hipóteses e questionamentos para estudos futuros. Gil (2010, p. 39) entende que o estudo de caso “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

De acordo com Azevedo, Machado e Silva (2011), uma pesquisa exploratória tem como principal objetivo a identificação e o levantamento de informações sobre um determinado tema. Segundo Roesch (2007), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa.

Desta forma, entende-se que esta pesquisa é um estudo de caso de caráter qualitativo e exploratório, uma vez que aborda a análise detalhada e profunda de uma unidade-caso perante o problema de pesquisa apresentado, anteriormente. A definição desta unidade-caso será apresentada a seguir.

3.2 DEFINIÇÕES DA UNIDADE – CASO

Após o delineamento da pesquisa, segundo Azevedo, Machado e Silva (2011), é de suma importância que o pesquisador indique, conceitue e justifique quais serão as técnicas de coleta de dados que serão empregadas no seu estudo, detalhando este procedimento de coleta.

Os autores seguem afirmando que, quando são analisados os participantes de pesquisas qualitativas, geralmente se utilizam os termos sujeitos ou participantes da pesquisa. Gil (2010) entende que a definição da unidade-caso vai depender do propósito da pesquisa, podendo variar entre caso único e casos múltiplos.

Nesta esfera, entende-se que esta pesquisa é um estudo de caso único. A unidade-caso desta pesquisa e todas as análises referentes a mesma foram executadas na empresa Marschall Import. Export. Ltda., com sede em Santa Cruz de La Sierra, Bolívia.

Os dados secundários foram buscados nos registros e documentos da Marschall Import. Export. Ltda. Na ABICALÇADOS (Associação Brasileira de Calçados), APEX, MDIC, BBC NEWS Brasil Mundo, e no INE (Instituto Nacional de Estadística Bolívia.) A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, a qual possui como premissa, segundo Klein et al. (2015), a utilização de textos que podem ser provenientes de documentos, entrevistas, reportagens, respostas abertas e questionários. Com posse destas informações, espera-se posicionar a empresa Marschall Import. Export. Ltda., no mercado Boliviano, analisar o estudo da proposta de internacionalização e de comercialização de calçados multimarcas com distribuição e comercialização direta através de uma rede de lojas e de vendas via catálogos com uma equipe de promotoras de vendas externas. Além disso, buscar-se-á mostrar a dinâmica utilizada pela empresa e apresentar o sucesso alcançado pelos diretores da empresa, Marcos Saul Marschall, diretor geral; e Rosane Isabel Marschall, diretora comercial.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Azevedo, Machado e Silva (2011) preconizam que após o delineamento da pesquisa, é de suma importância que o pesquisador indique, conceitue e justifique quais serão as técnicas de coleta de dados que serão empregadas no seu estudo,

detalhando este procedimento de coleta. Para Gil (2010, p. 119). “Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto”.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi conduzida através da divisão entre dados primários e secundários, contemplando:

- a) Dados primários: entrevista e questionário;
- b) Dados secundários: pesquisa documental, bibliográfica e internet (sites governamentais e institucionais).

Como já dito anteriormente, a coleta de dados é muito importante para uma pesquisa, por isso, na sequência, encontrar-se-á pormenores das técnicas de coleta de dados utilizados neste estudo.

3.3.1 Dados Primários

De acordo com Klein et al. (2015), os dados primários compreendem as informações de realidade, que são coletadas diretamente pelo pesquisador. Roesch (2013) destaca que, se tratando da coleta destes dados, é de extrema importância a especificação da fonte analisada, bem como quando estes dados serão levantados e quais serão os instrumentos utilizados para o levantamento dos mesmos. Para estas autoras, os dados primários podem ser coletados pelo pesquisador das seguintes maneiras: entrevistas, questionário, escalas, testes e observação. Destaca-se que nesta pesquisa a coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevista.

a) Entrevista

Para este estudo de caso, foi utilizado a modalidade de entrevista em profundidade aberta, que, segundo Gil (2010) permite ao entrevistador uma predeterminação de questões e sequência, mas, ao mesmo tempo, dá ao entrevistado ampla liberdade nas suas respostas. A entrevista, em questão, foi realizada com a diretora comercial Rosane Isabel Marschall.

Para o desenvolvimento da entrevista com a empresa, foi elaborado um roteiro com base na bibliografia desta pesquisa, de modo a estruturar e guiar os assuntos abordados na mesma. O quadro 12, a seguir, apresenta o

desenvolvimento deste roteiro, juntamente com o tema de cada questão, utilizada como base e sua respectiva referência bibliográfica.

Quadro 12 - Roteiro para entrevista

(continua)

Roteiro	Tema	Referencial Bibliográfico
Qual o público alvo dos produtos no mercado no mercado boliviano?	Segmentação de mercado	Kotler e Keller (2013); Ferrell e Hartline (2009)
O público alvo possui alguma característica social?	Segmentação de mercado, ambiente demográfico	Kotler e Keller (2013) Pinho (2008)
A empresa já fez pesquisa ou participa de feiras com o intuito de se internacionalizar?	Internacionalização de produto	Machado e Roth (2014); Keegan e Green (2009)
Na sua opinião, qual a importância da relação Preço/Qualidade no desenvolvimento de alguma pesquisa de mercado?	Estratégia de produto.	Kotler e Armstrong (2015)
Na sua opinião, qual a importância da marca e do valor agregado a ela no mercado de calçados?	Desenvolvimento da marca	Kotler e Keller (2013); Machado e Roth (2014)
Quais as estratégias de promoção utilizadas pela empresa hoje?	Estratégia de promoção	Kotler e Armstrong (2015)
Na sua opinião, quais são os pontos fortes da marca?	Análise de microambiente	Kotler e Keller (2013); Ferrell e Hartline (2009)
Na sua opinião, quais são os pontos fracos da marca?	Análise de microambiente	Kotler e Keller (2013); Ferrell e Hartline (2009)
Na sua opinião, a aquisição de calçados está diretamente relacionada a questões sentimentais e emocionais.?	Segmentação de mercado	Kotler e Keller (2013); Ferrell e Hartline (2009)
Quais os principais canais de comunicação utilizados pela empresa?	Canais de marketing	Kotler e Keller (2013)
Quais os objetivos da empresa na internacionalização?	Internacionalização das empresas	Machado e Roth (2014)
Como a empresa chegou à conclusão de que se encontrava no momento certo para o início da internacionalização?	Internacionalização das empresas	Keegan e Green (2009); Cateora, Gilly e Graham (2013)
Quais estratégias de vendas a marca pretende utilizar para o desenvolvimento no mercado internacional boliviano?	Estratégia de Promoção, Canais de distribuição.	Cateora, Gilly e Graham 2013, Machado, Roth (2014)
O produto é entregue em alguma embalagem específica?	Produto, embalagem	Kotler e Keller (2013); Ferreira, Rocha e Silva (2012)
Quais as estratégias de desenvolvimento da marca no mercado (boliviano)?	Produto, marca	Pipkin (2010); Kotler e Keller (2013)
Qual o interesse da empresa na participação de feiras e eventos internacionais (Bolívia) do Setor?	Estratégia de promoção	Machado e Roth (2014); Cateora, Gilly e Graham (2013)
Qual a principal diferenciação da marca perante seus concorrentes locais e internacionais?	Análise da concorrência	Ferrel e Hartline (2009)
Quais os canais de distribuição utilizados atualmente no mercado boliviano?	Canais de distribuição	Ketler e Armstrong (2015); Ferreira, Rocha e Silva (2012)
A empresa usa algum intermediário?	Canais de distribuição	Ketler e Armstrong (2015); Ferreira, Rocha e Silva (2012)

Quadro 12 - Roteiro para entrevista

(conclusão)

Roteiro	Tema	Referencial Bibliográfico
A empresa entende que esta estratégia de distribuição é adequada aos seus objetivos?	Canais de distribuição	Ketler e Armstrong (2015); Ferreira, Rocha e Silva (2012)
A empresa pretende utilizar a mesma estratégia de preço no mercado internacional boliviano?	Produto, Preço	Kotler e Keller (2013); Cateora, Gilly e Graham (2013)
Como a empresa pretende manter contato com o público-alvo no mercado escolhido?	Canais de comunicação	Kotler e Keller (2013); Keegan e Green (2009)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018)

Para este estudo de caso, foi utilizada a modalidade de entrevista em profundidade aberta, que, segundo Gil (2010), permite ao entrevistador uma predeterminação de questões e sequência, mas, ao mesmo tempo, dá ao entrevistado ampla liberdade nas suas respostas. Para esta entrevista com a empresa, foi elaborado um roteiro com bases bibliográficas desta pesquisa, de modo a estruturar e guiar os assuntos abordados na mesma. No roteiro a seguir, apresenta-se o desenvolvimento do mesmo, juntamente com o tema de cada questão utilizada como base e sua respectiva referência bibliográfica. Como técnica de coleta de dados, a entrevista permite ao pesquisador estar frente a frente à fonte a ser consultada. Ou seja, esta técnica permite a coleta de informações precisas e atualizadas referentes ao tema abordado. (AZEVEDO; MACHADO; SILVA, 2011).

3.3.2 Dados Secundários

De acordo com Roesch (2013), os dados secundários, em contraste com os dados primários, são as informações que não serão coletadas diretamente pelo pesquisador pois já são existentes em forma de arquivo, banco de dados, índices ou relatórios, por exemplo. Para esta pesquisa, foram utilizados como fonte de dados secundários, bibliografia, documento e sites governamentais e institucionais, que serão descritos a seguir:

a) Bibliografia

De acordo com Azevedo, Machado e Silva (2011), a utilização da técnica bibliográfica como coleta de dados na pesquisa permite ao pesquisador acesso a

diferentes fontes de informação e diferentes autores, de modo a aumentar sua base de conhecimento relacionada ao tema de pesquisa. Neste contexto, conforme Marconi e Lakatos (2011), destaca-se a utilização de materiais que vão desde publicações avulsas, boletins, jornais, livros, pesquisas, monografias e teses até meio de comunicação oral, como rádio e gravações (filmes e televisão).

b) Documentos.

Para Klein et al. (2015), os documentos são uma importante fonte de informações tanto atuais como históricas sobre o assunto pesquisado, permitindo, ao pesquisador, comprovação documental relacionada a explicações e esclarecimentos sobre o mesmo. “A consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”. (GIL, 2010, p.121).

No que tange a pesquisa qualitativa, Roesch (2013) apresenta como uma das técnicas de coleta de dados, bastante importante, os documentos da organização, que são relacionados a empresa como um todo, como relatórios anuais, declarações sobre missão, políticas de marketing e de recursos humanos, bem como documentos legais, entre outros. A autora destaca que, normalmente, estas informações são utilizadas como complementação para outras técnicas de coleta de dado, como entrevistas, por exemplo.

Nesta pesquisa foram analisados documentos internos da empresa Marschall Import. Export. Ltda., como fonte de coleta de informação e maior entendimento da estrutura da empresa, como complementação as técnicas de coleta de dados primárias.

c) Internet

Para Gil (2010), a internet atualmente é um dos mais importantes veículos de informações. Contudo, é importante ressaltar que, mais do que em qualquer outra fonte de informações existente, a internet possui um excesso de conteúdo, que nem sempre é confiável, por isso, para utilizá-la como fonte de pesquisa é necessário ter um bom conhecimento da mesma.

No que diz respeito a utilização desta ferramenta como técnica de coleta de dados, nesta pesquisa foi utilizado dados obtidos através de *websites* governamentais e institucionais.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Considerando que esta é uma pesquisa que possui caráter qualitativo, a técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, a qual, conforme Klein et al. (2015), possui como premissa, a utilização de textos que podem ser provenientes de documentos, entrevistas, reportagens, respostas abertas e questionários. De acordo com Roesch (2013), esta técnica busca a classificação de palavras, frases e parágrafos através das chamadas categorias de conteúdo. Para Azevedo, Machado e Silva (2011), este método é dividido em três etapas: pré-análise, análise do material e tratamento de dados, as quais serão vistas individualmente na sequência.

a) Pré-análise

A pré-análise, segundo Bardin (1995), é a fase de organização de dados coletados, através dos primeiros contatos com documentos, de forma a sistematizar e estruturar as ideias iniciais, para elaboração do plano de análises. Nesta etapa, elegem-se os documentos a serem analisados e formulam-se as hipóteses e os objetivos dos indicadores que, num segundo momento, vão fundamentar a interpretação final.

b) Análise do material

Esta etapa, conforme Bardin (1995), constitui-se do tratamento (codificação) do material, que envolve recorte (escolha das unidades), enumeração (escolha das regras de contagem) e classificação (escolha das categorias). Nesta fase, foi feita a administração sistemática de todas as decisões que foram tomadas anteriormente na etapa de pré-análise.

c) Tratamento de dados

O pesquisador deve tratar os resultados brutos de sua análise de forma a torná-los significativos para a pesquisa. Para este objetivo, Bardin (1995) afirma que, podem ser utilizadas ferramentas estatísticas simples e complexas que, como resultado, possibilitarão a apresentação de materiais como diagramas, quadros de resultados, figuras ou modelos com as informações sintetizadas na análise feita, como conclusões finais.

3.4.1 Categorias de Conteúdo

Uma das etapas fundamentais da análise é a categorização dos dados analisados. Para Bardin (1995, p. 117), a categorização é “uma operação de classificação de elementos constituídos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”.

Segundo Azevedo, Machado e Silva (2011), de modo geral, a categoria irá reunir dados que apresentem características e conceitos comuns ou que se relacionem. Desta forma, agrupam-se as ideias relacionadas ao conceito da categoria analisada. O critério de categorização, utilizado neste trabalho, foi o semântico, tendo como objetivo principal o desenvolvimento de estratégia de produto, praça, preço, promoção, distribuição e marketing no mercado da Bolívia, para a empresa analisada. Sendo assim, as categorias foram divididas por temática, no quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Categorias da análise de conteúdo.

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS
4 P s: Produto, Preço, Praça e Promoção	Segmento de mercado
	Canais de marketing
	Desenvolvimento da marca
	Canais de distribuição e canais de promoção
	Análise da concorrência
	Estratégias de produtos
	Estratégias de preços

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em Azevedo, Machado e Silva (2011).

O próximo capítulo possui como objetivo a apresentação e a análise dos resultados obtidos durante a pesquisa, através da apresentação do setor calçadista, da empresa, bem como a análise das entrevistas realizadas com base na metodologia anteriormente mencionada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PANORAMA DO SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO

A análise do setor calçadista abrange diversas tipologias diferentes: segmentos, produtos e mercados. Conforme o Relatório Setorial da indústria de Calçados do Brasil (2019), desenvolvido pelo setor de inteligência de mercado da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), com sede em Novo Hamburgo, RS.

A seguir a Segmentação da produção brasileira de calçados por Unidades da Federação no ano de 2018 apresentado em milhões de pares e (%), o relatório apresenta regiões pelos estados onde encontra polos produtivos. Estados Federativos: Ceará* (259,0 / 27,4%); R. G. Sul (189,9 / 20,1%) Paraíba* (149,0 / 15,8%); M. Gerais* (144,6 / 15,3%); S. Paulo (144,6 / 6,4%); Bahia (53,5 / 5,7%); Pernambuco (41,9 / 4,4%); S. Catarina (14,7 / 1,6%); Paraná (10,2 / 1,1%); Sergipe (8,8 / 0,9%); Outros (12,2 / 1,3). Totalizando 944,0 milhões de pares em 2018. (ABICALÇADOS 2019). (*) - Nestas unidades da federação, estão instaladas as empresas pelo processo mecânico/injetados das duas maiores marcas mundiais de chinelo de dedo (47% produção brasileira) que representou em 2017 no segmento outros calçados (chinelo das marcas Havaianas e Ipanema) elevando muita a produtividade, enquanto nos demais estados é a industrialização dos segmentos feminino, masculino e infantil, os esportivos e, demais tipos de calçados no sistema de industrialização com montagem em série.

A produção calçadista também pode ser classificada a partir dos materiais predominantes na composição dos pares. Em 2018, conforme dados divulgados, as matérias primas preponderantes foram: a) plástico/borracha 49,0%; b) laminados sintéticos 28,8%; c) couro 17,7%; d) têxtil 3,5%; e) outros 1,0%. A produção brasileira medida em pares, é classificada por gênero, em 2018, obteve-se a seguinte distribuição: a) feminino 62,8%; b) masculino 25,6% e c) infantil 11,6%. E por segmentação da produção por tipo de calçados temos: Chinelo (46,8%); Casual e Social (41,4%); Esportivo (17,7%); Segurança (3,3%); Ortopédico (0,8%). (ABICALÇADOS, 2019).

O consumo aparente de Calçados, no Brasil, mantém uma trajetória de crescimento estável, desde 2016 em torno 3,9 pares per capita. Em 2018 o

crescimento do consumo aparente de calçados em pares, atingiu 857,1 milhões de pares, com crescimento 2,1% em relação a 2017. A previsão para 2019 otimista está projetada um crescimento de 2,3% e um pessimista de 0,4%. Os canais de distribuição de vendas de calçados no Brasil em 2018, via varejo de calçados com as lojas físicas detém 86,2% do mercado, ao passo que a lojas virtuais ficam com a parcela de 13,8% (Em 2010 a participação do *e-commerce* no varejo de calçados era de apenas 1,2%.)

Na esfera da análise mercadológica, torna-se de extrema importância a correta segmentação da empresa Marschall Import. Export. Ltda., bem como a consideração das dimensões, tamanho e relevância dos mercados potenciais. Neste capítulo serão apresentados os contextos nacionais e internacionais do setor calçadista brasileiro, com ênfase na exportação. Em relação a análise do âmbito internacional, cabe ressaltar a importância do delineamento do perfil do mercado consumidor boliviano de calçados, mercado potencial desta pesquisa, com o intuito de reiterar sua potencialidade apresentando o estudo-caso.

4.1.1 Contexto Nacional

O mercado mundial calçadista é extremamente competitivo, em grande parte, devido aos baixos custos de produção conquistados pelos países asiáticos, o que acaba refletindo diretamente nas estratégias de internacionalização das empresas brasileiras. Primando por características como conforto, beleza e confiabilidade, o calçado brasileiro tem ampla aceitação em todo mundo, deixando de competir no quesito preço, fator amplamente explorado pelos produtos asiáticos. Em uma perspectiva global, vemos que, conforme dados apresentados pela ABICALÇADOS (2019) - em seu relatório setorial anual da indústria de Calçados, com dados referentes a produção mundial de calçados, o mercado é amplamente dominado pela China, seguida de longe por outros países, notando-se a predominância do mercado asiático, mas com uma forte representação brasileira, em quarto lugar.

Em 2018, o Nível de Utilização da Capacidade Industrial (NUCI), instalada no Brasil ficou em 75,9%. Apesar de uma leve alta ante 2017 (75,0%). No entanto, ao se comparar com a utilização da capacidade instalada de 2014 (78,5%) ainda tem um cenário de baixa utilização do parque fabril do setor de calçados. Segundo Heitor Klein, presidente executivo da Abicalçados (2018) o dado aponta que, apesar de

uma leve retomada conquistada no ano passado, o setor ainda está longe de performances anteriores, especialmente antes da crise de 2008/2009.

Sobre o nível de emprego e estabelecimentos, em 2018, a ABICALÇADOS (2019) divulgou que o setor calçadista registrou 271,1 mil empregos diretos com carteira assinada, com um total de 5.5 mil postos de trabalhos perdidos ao longo do ano. O número de estabelecimentos, chegou em 7,1 mil empresas calçadistas no Brasil. Com uma produção total de calçados em todas as unidades da federação de 908,9 milhões de pares.

Um destaque especial no contexto nacional das indústrias de calçados, a Região do Vale do Rio dos Sinos, é reconhecida pelo seu grande valor no setor calçadista, sendo a cidade de Novo Hamburgo localizada na região que iniciou a produção industrial de calçados no Brasil, ainda no século dezanove, entretanto, até meados dos anos 1960 sua produção era destinada para o mercado interno e, a partir dessa década, iniciaram as exportações de calçados para a Europa e Estados Unidos. Foi nas décadas seguintes que o setor conheceu seu apogeu econômico, também conhecido como boom exportador, e sua expansão e consolidação como uma cadeia complexa e completa.

O setor é entendido como um cluster, visto que é constituído por um conjunto de empresas ligadas entre si e em estreita colaboração, coabitando uma área delimitada por alguns municípios do Vale do Sinos. Nesse sentido, o conceito de cluster aplicado ao setor coureiro-calçadista evidencia a concentração e a aglomeração produtiva de empresas desse ramo de atividade industrial e de organizações correlatas – que reúne desde fornecedores de insumos até instituições de ensino e clientes. (PORTER, 1989).

Novo Hamburgo que somada as demais cidades da região se fortaleceram e atualmente é um dos polos maiores do setor coureiro-calçadista do Brasil, com destaque também sendo a região do maior cluster industrial e pesquisas para elaboração de calçados, serviços especializados escolas técnicas, e contando com uma feira, a FIMEC (Feira internacional de couros, produtos químicos, componentes, máquinas e equipamentos para calçados e curtumes) localizada em Novo Hamburgo, sendo a maior feira para setor na América Latina, com 40 anos apresentando tudo em couro e peles, produtos químicos, componentes, máquinas e equipamentos, tecnologia e inovação para todo o setor calçadista.

4.1.2 Contexto Internacional

No panorama mundial de calçados, a produção em pares apresentou crescimento entre 2016 e 2018, e indica tendência expansionista de 3,3% para 2019.

Estima-se que, em 2018 foram produzidos 22,3 bilhões de pares de calçados no mundo, dos quais 58% foram destinados ao mercado externo. No mesmo ano, o consumo interno de calçados, no mundo totalizou 20,4 bilhões de pares, culminando em uma média mundial de 2,7 pares per capita. Cabe ressaltar que o crescimento do consumo per capita (3,1%) em 2018, foi superior ao crescimento da populacional (1,1%). Para 2019, projeta-se que a produção mundial de calçados cresça a uma taxa de 3,3%, totalizando 23,1 bilhões de pares, estimulados principalmente, pelos incrementos do consumo interno dos países. Conforme o relatório anual de calçados de 2019. (ABICALÇADOS, 2019).

Entre os dez países maiores produtores de calçados no mundo, em 2017, seis países estão localizados na região asiática, quatro países asiáticos (China 53,1%, Índia 13,4%, Vietnã 5,8% e Indonésia 3,8%) representam 76,1% da produção de calçados mundial. O Brasil que foi o terceiro maior produtor até o ano de 2014, sendo que o Vietnã passa a ocupar essa posição a partir de 2015.

Em 2018 os principais países produtores de calçados em pares foram: Primeiro a China com 54% da produção mundial; seguido pela Índia, com 13,4%; em terceiro lugar aparece o Vietnã, com 5,8%; acompanhado de perto pelo Brasil, com 4,4% e não muito distante, a Indonésia, que ocupa o quinto lugar com 3,8% da fabricação de calçados global. O Brasil, com 4,2% e não muito distante, a Indonésia, que ocupa o quinto lugar com 3,8% da fabricação de calçados global. De acordo com dados da ABICALÇADOS (2019),

A seguir um panorama dos principais produtores mundiais de calçados, com sua produção em pares, exportação, consumo interno de cada país, valores exportados e preço médio exportados, é observado que a exportações dos 5 maiores países listados China 72,4%, Índia 6,5%, Vietnã 73,8%, Brasil 14,0% e Indonésia 50,2%; totalizando os top5 com 80,3% na participação mundial de países produtores, na tabela 2.

Tabela 2 - Principais países produtores mundiais de calçados ano 2017

PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES MUNDIAIS DE CALÇADOS							
PAÍSES	PROD. PARES	EXPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	CONSUMO**	PART. MUNDIAL	EXPORTAÇÃO	PREÇO MÉDIO
ANO 2017	Milhões pares	Milhões pares	(%)	(%)	(%)	U\$ Milhões	U\$
CHINA	11.410	8.258	72,4	27,6	53,1	45.682	5,53
ÍNDIA	2.868	185,2	6,5	93,5	13,4	2.435	13,15
VIETNÃ	1.255	926,4	73,8	26,2	5,8	19.733	21,3
BRASIL	909	127,1	14,0	86,0	4,2	1.090	8,58
INDONÉSIA	810	406,6	50,2	49,8	3,8	4.784	11,77
Top 5 Total	17.252	9.903	57,41%		80,30%	73.724	12,07
NIGÉRIA	429	28,4	6,6	93,4	2	70	2,46
PAQUISTÃO	265	13,8	5,2	94,8	1,2	98	7,1
MÉXICO	264	31,4	11,9	88,1	1,2	475	15,13
TAILÂNDIA	238	103,6	43,5	56,5	1,1	650	6,27
OUTROS	3.032	11.919	77,6	22,4	14,1	93.709	11,26
Total	21.480	12.502	58,2	41,8	100	110.169	8,81

Fonte. Elaborado pelo pesquisador com base em ABICALÇADOS (2019).

O Consumo mundial de calçados, o relatório setorial anual da indústria de calçados, publicado pela ABICALÇADOS (2019), apresenta a relação de mercados que mais consumiram em 2017 calçados. Os dois maiores produtores mundiais de calçados, China e Índia também são os maiores consumidores de calçados. No caso da China, a maior produção nacional é, aproximadamente 3,5 vezes maior que o consumo interno doméstico, enquanto a Índia, a produção doméstica é praticamente equivalente a ao consumo. O Brasil, por sua vez, é o quarto maior mercado consumidor de calçados do mundo, atrás da China, Índia e dos Estados Unidos. Em 2017, entre os maiores consumidores de calçados do mundo, apenas o Reino Unido apresentou retração (-7,3%) em relação ao ano anterior. Em termos de consumo per capita, ou seja, os pares consumidos ao ano, por habitante, destacam-se os Estados Unidos e os países europeus. Os Estados Unidos possuem o maior consumo per capita mundial (7,2 pares), seguido pela Noruega e Hong Kong (7,1 pares) calçados por habitante, no ano de 2017.

Principais países consumidores tendo a China em primeiro lugar, com um consumo estimado de 3.291 bilhões de pares, representando 16,8% do total do consumo mundial, com um consumo per capita de 2,3 pares. Em segundo lugar a Índia com um consumo estimado de 2.758 bilhões de pares do representando 14,1%, com consumo per capita de 0,5 pares. Em terceiro está os Estados Unidos com um consumo estimado de 2.381 bilhões de pares, representando 12,1%

consumo mundial, com um consumo per capita de 7,2 pares. Em quarto lugar está o Brasil com consumo estimado de 839 milhões de pares, representando 4,3% do consumo mundial, com um consumo per capita de 4,0 pares. E em quinto lugar está o Japão com um consumo estimado de 755 milhões de pares, representando 3,8 % do consumo mundial, com um consumo per capita de 5,9 pares.

O Brasil tem um bom consumo de quase 4,0 pares per capita, serve como destaque para alavancar na indústria de calçados, tem uma importância muito grande e um valor promissor para sua economia, e na sua recuperação. Com este consumo, após ultrapassando as turbulências, o setor deve voltar a crescer, com o auxílio das reformas estruturais, o setor a partir da recuperação e especialmente as exportações, a Abicalçados projeta-se um crescimento entre 1% e 3%.

Em 2017, o setor calçadista brasileiro assinalou números positivos, exportando 127 milhões de pares, registrando um crescimento de 1,2%, comparado com 2016. Porém em 2018 teve uma queda de 10,8% comparado a 2017, sendo exportado 113,5 milhões de pares. (ABICALÇADOS 2017). Essa importância, se inicia quando os imigrantes alemães chegam, hoje conhecido como Novo Hamburgo, no vale do Rio do Sinos, no século XIX, local onde, em 1898, se instala a primeira indústria calçadista brasileira, o otimismo sempre foi o destaque do setor.

A indústria de transformação, no Brasil apresentou aumento no nível de utilização da capacidade instalada em 2018, nos setores, assim como no segmento calçadista, a confiança na indústria acompanhou esse movimento. Com relação na performance da produção física na indústria de transformação, em 2016 houve desempenho negativo de (-6,0%), e seguido por dois anos seguidos de variação positiva, respectivamente 2,2% (2017) e 1,1% (2018). Para 2019 é esperada uma taxa de crescimento de 2,8% no indicador NUCI (Nível Utilização Capacidade da Indústria) sobre índice médio de 2018 em 75,9%, também a confiança da indústria do setor de 2018 índice médio foi 98,6%, com a produção física o crescimento foi de 1,1% sobre o ano anterior.

A América do Sul tem uma representatividade muito expressiva, nas exportações brasileiras de calçados, pois é responsável por 45,1% do total de pares exportados no ano de 2018. Os volumes que têm destinos aos países do continente Sul-Americano, junto com os países que compõem o Mercosul tem valores expressivos, com inclusão da Bolívia neste mercado comum em julho de 2015 para esse estudo. (MERCOSUR 2019).

Neste contexto, pode ser considerado como uma ampliação do mercado doméstico brasileiro, devido aos acordos de mercado, com uma distância mais favorável, nas logísticas rodoviária, aérea, e marítima facilitadas. Um detalhe favorável para este setor, é a quase inexistência de fábricas de calçados nestes países em escalas fabris com produtividade alta e tecnologias atualizadas, bem como fornecedores e mão obra, capacitados. Além disso, o estilo da moda brasileira agrada aos consumidores Latino Americanos, sendo a mesma coleção do mercado brasileiro, com um mix muito amplo e com vários de modelos na coleção em cada temporada em média 300 a 400 modelos dependendo o tamanho de cada empresa; materiais e cores; que somado com os outros fatores citados anteriormente, aponta o grande tamanho e da importância deste mercado para o setor calçadista brasileiro, uma vez que a América Latina é responsável por mais de 50%, das exportações brasileiras. Também uma vantagem na concorrência com China, no tocante as quantidades mínimas de compras, as compras antecipadas em média de 6 meses, bem como a distância e o tempo de negociações que os países asiáticos exigem.

O mapa comparativo das exportações brasileiras calçados da América do Sul, apresenta um resultado considerável para análise das exportações por destinos, com uma representatividade de (45,1%) em pares, do total das exportações brasileiras do total exportado a outros continentes, e comercialmente, os países Sul Americanos, (fora o Brasil) representa aproximadamente 217 milhões de habitantes, mais um Brasil no horizonte de consumidores bem mais *cerca* dos demais continentes, fica esta observação para a internacionalização;

Este mapeamento tem como objetivo a análise de valor de mercado e as estratégias para empresas e investidores neste mercado exportador, contribuindo também para com os setores de inteligência e para a tomada de decisões comerciais.

Esta informação traduz, a grande aceitação dos calçados brasileiros por parte no quadro a seguir na tabela 3.

Tabela 3 - Destinos das exportações de calçados continentais em pares

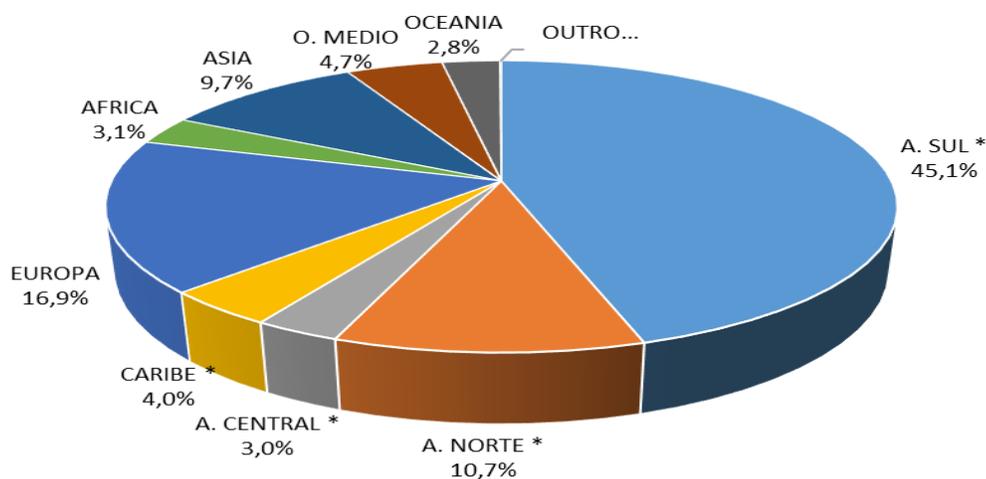
DESTINOS EXPORTAÇÕES (Continentes)	2018 (pares)	Participação (%)
A. SUL *	51.141.320	45,1%
A. NORTE *	12.168.104	10,7%
A. CENTRAL *	3.401.961	3,0%
CARIBE *	4.534.568	4,0%
EUROPA	19.123.077	16,9%
ÁFRICA	3.499.028	3,1%
ÁSIA	11.062.917	9,7%
O. MÉDIO	5.290.403	4,7%
OCEANIA	3.166.926	2,8%
OUTROS	81.795	0,1%
	113.470.099	100%

OBS.*Participação das Américas e Caribe em pares 59,75%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018) com base em ABICALÇADOS (2019).

Outro detalhe das exportações do setor a ser observado, analisado para internacionalização a seguir no apresentado no gráfico figura n.1 a seguir, dos destinos das exportações, para as Américas e Caribe: A. Sul (45,1%); A. Norte (10,7%); A. Central (3,0%); + Caribe (4,0%) totalizando 62,8%.

Figura 1 - Gráfico de exportações calçados pares em 2017/2018 por continentes



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2019) com base ABICALÇADOS (2019).

Sobre o mercado boliviano importando calçados brasileiros, especificamente, pode-se dizer que ele tem uma participação expressiva na importação de calçados das marcas das indústrias brasileiras, uma vez que, em 2017, foi o 4º país sul-americano que mais importou calçados brasileiros com um valor de US\$ 64.431,213 milhões de dólares, algo em torno de 9,215 milhões de pares, para uma população

de 10,96 milhões de habitantes. Esta informação traduz, a grande aceitação dos calçados brasileiros por parte da população boliviana na tabela a seguir.

Tabela 4 - Mapa comparativo das Exportações Calçados Brasileiras por destinos na América Sul e Total 2017/2018

América do Sul* 45,1%	Pares 2017	Pares 2018	var (%)	Valor USD 2017	Valor USD 2018	var(%)	PM 2018	Ranking
Argentina	11.578.359	11.800.804	1,9%	146.962.700	139.381.236	-5,2%	11,81	2
Bolívia	9.215.069	5.643.759	-38,8%	64.431.273	43.357.663	32,7%	7,68	4
Chile	2.483.984	2.503.051	0,8%	36.502.579	36.778.537	0,8%	14,69	8
Colômbia	7.438.766	7.504.902	0,9%	38.398.616	36.948.821	-3,8%	4,92	7
Equador	2.118.281	2.869.310	35,5%	25.989.459	34.019.232	30,9%	11,86	10
Paraguai	14.316.966	13.609.594	-4,9%	74.640.344	53.735.126	-28,0%	3,95	3
Peru	4.995.880	4.911.491	-1,7%	39.501.773	38.878.145	-1,6%	7,92	6
Uruguai	1.772.673	1.737.196	-2,0%	20.363.480	20.799.850	2,1%	11,97	12
Venezuela	15.870	3.366	-78,8%	74.129	9.954	-86,6%	2,96	124
Suriname	228.760	277.603	21,4%	1.437.432	1.883.726	31,0%	6,79	57
Guiana								
Francesa	117.821	201.637	71,1%	957.963	1.627.452	69,9%	8,07	64
Guiana	103.130	78.607	-23,8%	883.786	807.025	-8,7%	10,27	68
Total	54.385.559	51.141.320	-6,0%	450.143.534	408.226.767	-9,3%	7,98	

Resumo Total Comparativo Exportação abaixo 100%/ 45,1% A. Sul

Pares 2017	Pares 2018		Valor USD/17	Valor USD/18		PM
127.138.352	113.470.099	-10,8%	1.090.468.977	976.112.805	-10,5%	8,60

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2019) com base ABICALÇADOS (2019)

4.1.3 Bolívia

Localizada na América do Sul, a Bolívia limita-se, com o Brasil, Paraguai Argentina, Chile e o Peru, no centro destes países e sem saída para o mar, encontra-se no hemisfério sul, com uma população (2018) 11.4 milhões. Sendo a cidade de La Paz capital e sede do governo administrativo com uma população (2018) 2 milhões aproximadamente, sendo o idioma espanhol como oficial.

Tendo como destaque a cidade de Santa Cruz de La Sierra, que surpreende em todos os setores, com um grande crescimento populacional, econômico, tecnológico e educacional a seguir analisados, macroambiente e microambiente

A Santa Cruz de La Sierra, foi fundada em 1561. Está localizada no centro do país, nas margens do rio Pirai, na planície do leste boliviano. Possui uma altitude de 416 metros e seu clima é tropical. Conta com uma população aproximada (2018) de

2,2 milhões de habitantes na grande Santa Cruz, sendo atualmente a maior e mais populosa cidade da Bolívia. É considerada o motor econômico do país, com indicadores positivos em termos de diversificação da sua economia, com a força de seus habitantes, é considerado o pulmão do desenvolvimento da Bolívia, cuja contribuição para o produto interno bruto (PIB) superior a U\$10.000 milhões e representa quase um terço da economia do país, com 28,7% em 2018. (EL DIA; 2018). Possui um importante polo produtor de gás natural, que exporta para países vizinhos, como, Brasil e Argentina, Além do gás natural, explora também o petróleo, e possui boa parte da indústria petroquímica da Bolívia. Ademais, tem um grande parque industrial que movimenta a economia do país, com empresas químicas de manipulação de hidrocarbonetos, empresas florestais, agroindústria e agropecuária, e é considerado um dos maiores polos comerciais e distribuição de produtos manufaturados do país. Dispõe ainda da maior e mais importante feira de negócios do país, a Feira de Exposição de Santa Cruz, FEXPOCRUZ, criada em 1962.

Santa Cruz de La Sierra, é o departamento com a maior contribuição para o crescimento econômico da Bolívia, com uma participação de aproximadamente de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) conforme informa a Câmara de Exportadores de Santa Cruz (CADEX), de acordo com os dados gerados pelo Instituto Nacional de Estatísticas. (GAMARRA, 2017).

De acordo com o Centro Boliviano de Economia (CEBEC), o Produto Interno Bruto (PIB) de Santa Cruz já ultrapassou US\$ 10 bilhões em 2015, ou seja, o PIB de Santa Cruz triplicou entre 2005 e 2015 (CAMPOS VELÉZ, 2016). Da mesma forma, a Câmara de Indústria e Comércio de Santa Cruz (CAINCO) apresentou um estudo onde afirma que três setores econômicos, tais como: agricultura e agroindústria, manufatura e comércio e serviços, são os que impulsionaram a economia departamental nos últimos 50 anos. Santa Cruz, tem a liderança indiscutível na economia nacional da Bolívia. No tocante às exportações, os grandes parceiros da Bolívia são: Brasil, Argentina, Venezuela, Colômbia, Peru, Japão e EUA.

4.1.4 EXPOCRUZ – Feira Internacional de Santa Cruz

As indústrias, automobilística, da construção, agricultura, têxtil, alimentícia, entre outras, estão representadas na Expocruz, a feira internacional de Santa Cruz. Além de Multissetorial, este salão se caracteriza pela internacionalidade. Países

como Brasil, Argentina, Chile, China, Espanha, França, Estados Unidos, Japão ou Índia e outros e as empresas nacionais contam com representação neste evento, abrindo a possibilidade de entrada no mercado boliviano.

O perfil da feira reúne os setores, agrícola, alimentos, automóvel, acessórios para veículos, máquinas de construção, material de construção, produtos têxteis, calçados. A feira Expocruz, empresa privada fundada em 1962 é a mais importante da Bolívia, de vários setores, reconhecida como o principal centro de negócios da Bolívia, sendo uma das maiores exposições da América do Sul, chegando 1.000.000 de visitantes e expositores em 10 dias, organizada pela Feira de Exposição de Santa Cruz (FEXPOCRUZ-2018).

São dez dias de encontro de expositores e visitantes (em média de 50 mil visitantes dia), que expõem e conhecem os produtos e os serviços com o melhor da qualidade nacional e internacional, gerando oportunidades entre os empresários não só de todo o país, mas de todas as latitudes do mundo.

Os países oficiais que espoem são: Alemanha, Argentina, Áustria, Bolívia, Bélgica, Brasil, Colômbia, Chile, China, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Inglaterra, Itália, Índia, México, Panamá, Peru, Rússia, Suíça, União Europeia e Venezuela, com produtos de mais de 65 países. O setor pecuário é um dos principais apresentados na Expocruz. Abriga cerca de 1.100 animais em exibição entre os bovinos, cavalos e ovelhas. No marco da feira, 16 leilões de bovinos e equinos são desenvolvidos em local privilegiado. Além de 10 dias de julgamento com a presença de juízes nacionais e internacionais. Essas atividades geram um movimento econômico de mais de US\$ 2,1 milhões. (CONNECT AMÉRICAS, 2018).

A seguir a Bolívia, que tem como nome oficial de Estado Plurinacional de Bolívia, a fim de identificar e analisar o ambiente de negócios no país, bem como possíveis dificuldades. Para isto, foram levantadas informações de seu ambiente econômico, demográfico, político-legal, sociocultural e tecnológico. A Bolívia tem acordos comerciais em vigor. Acordo multilaterais como Membro da OMC, assinado em janeiro de 1995. União Aduaneira com a Comunidade Andina, assinado em maio de 1969. Acordos de Livre Comércio com Mercosul Associado, assinado em junho de 2010. Acordo de Livre Comércio com México, parcial assinado em fevereiro 1997. Com acordo parcial com Chile, assinado em abril de 1993.

4.1.4.1 Análise do Ambiente Demográfico da Bolívia.

A Bolívia localiza-se no centro oeste da América do Sul, considerado o coração sul-americano. Seu território possui 1.098,581 km², dividida em nove departamentos, sem acesso ao mar. Possui uma densidade demográfica de 8 habitantes por quilômetro quadrado. A capital constitucional é a cidade de Sucre, e a sede do Governo encontra-se na cidade de La Paz. Apresenta suas fronteiras com o Brasil, ao norte e leste; Paraguai e Argentina, ao sul; Chile e Peru ao oeste, conforme pode-se observar nos mapas políticos a seguir na figura 2

Figura 2 - Mapa Político da Bolívia e Mapa por Departamentos



Fonte: Dreamstime (2018).

De acordo com o último censo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) da Bolívia, a população é de 11.4 milhões (50,1% mulheres e 49,9% homens) com distribuição geográfica, aproximada, 62% da população vive na região urbana e 38% vive em áreas rurais. A população está concentrada, em torno de 70%, nas cidades como La Paz, Santa Cruz de La Sierra e Cochabamba, aglutinando 75% da economia total do país, por isso, são denominadas como eixo central econômico. Os idiomas oficiais são o espanhol, quíchua, aimará. O índice de desenvolvimento humano IDH 0,693 (2018) 118°. Lugar considerado como índice médio, e com uma taxa média anual de crescimento populacional de 2%. A expectativa de vida ao nascer é de 65,1 anos. A taxa de analfabetismo é de 15%.

4.1.4.2 Análise do Ambiente Econômico

Quando os indicadores sociais e econômicos da Bolívia são comparados, eles nos parecem gritantes, pois mesmo tendo uma taxa de inflação que não passa de um dígito, desde 1987, com a parte fiscal estando em ordem, e tendo sempre um superávit na balança comercial, nos últimos anos, o país se encontra entre os mais pobres da América Latina, sendo que uma das razões para isso é o altíssimo nível de desigualdade na distribuição de renda.

Contrastando com isso, a Bolívia teve, nos últimos anos, um crescimento médio do PIB, em torno de 5% ao ano, valor superior a vários países sul-americanos, o que o levou a ser chamado de o país de ouro da América Latina. Além disso, neste mesmo período, a distribuição de renda teve uma melhora considerável, de acordo com os dados do FMI, o que o levou de o país mais desigual da América do Sul a uma posição mediana no continente, neste quesito.

O que alavancou a economia boliviana nestes últimos anos foi a exportação de gás natural para o Brasil e a Argentina, o que poderia gerar um risco de ancorar o seu desenvolvimento econômico a este recurso. Contudo, a Bolívia conseguiu diversificar seu crescimento a partir da venda de outros produtos, como, por exemplo, o diesel, o estanho e a soja. Essa melhora no desenvolvimento boliviano, coincide com os últimos dez anos do Governo do presidente Evo Morales, que tem sido chamado de “milagre econômico boliviano”.

A economia e dados econômicos da Bolívia, tem sua força nos principais setores econômicos: mineração, gás, petróleo, serviços e agricultura. Sua moeda é o Boliviano (USD 1,00 = BOB. 7,00 em 29/15/2019). O PIB (nominal): US\$ 37,12 bilhões ano de 2017. O PIB per capita: US\$ 7.500 (ano 2017). A posição no ranking econômico mundial, 94º lugar (em volume de PIB 2017). A taxa de crescimento do PIB: 4,2% (em 2017). A composição do PIB por setor da economia: Serviços (50%), indústria (37,4%) e agricultura (13%) estimativa de 2017. A força de trabalho (2017): 5,7 milhões de trabalhadores ativos. Taxa de desemprego 4% (estimativa 2017). Investimentos: 20,3% do PIB (estimativa 2017). Taxa juros do Banco Central: 3% a.a. (maio 2018). População abaixo da linha de pobreza: 35,5% (estimativa 2017). Dívida Pública: 50,9% do PIB (estimativa 2017). Taxa de inflação: 2,8% a.a. (ano de 2017). Taxa de crescimento industrial: 3,5% (estimativa 2017). Carga tributária

(taxas e impostos): 39,7% do PIB (em 2017). Outros dados importantes a serem mencionados, segundo o site Suapesquisa.com (2018) são:

Quadro 14 - Dados Econômicos da Bolívia 2017

DADOS ECONÔMICOS DA BOLÍVIA 2017	
Principais produtos agropecuários	café, soja, folha de coca, algodão, arroz, milho, cana de açúcar
Principais produtos industrializados	minérios, metais, petróleo, roupas, alimentos processados e tabaco
Principais produtos exportados	gás natural, soja, petróleo bruto, minérios de zinco
Principais produtos importados	derivados de petróleo, papel, plástico, alimentos industrializados, aviões, automóveis, calçados.
Principais parceiros econômicos (exportação)	Brasil, Estados Unidos, Japão e Colômbia
Principais parceiros econômicos (importação)	Brasil, Argentina, Estados Unidos, Chile e Peru
Exportações 2017	US\$ 7,9 bilhões.
Importações 2017	US\$ 7,2 bilhões.
Saldo da balança comercial 2017	Superávit de US\$ 700 milhões
Organizações comerciais que participa	Mercosul*, Comunidade Andina e OMC (Organização Mundial Comercio), Chile e México

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com informação em Sua Pesquisa.com (2018).

O produto interno bruto (PIB) Bolívia de 2018 foi 4,7% de crescimento, mantendo a média de crescimento anual, com uma taxa de inflação abaixo da meta projetada de 3,5%. Durante 2008 e 2017 o PIB médio foi de 5,0%. (INDEXMUNDI, 2018). Em 2013, teve início o processo de adesão da Bolívia ao Mercosul. No momento este país é considerado Estado Parte (em processo de adesão). (SUAPESQUISA.COM, 2018).

4.1.4.3 Análise do Ambiente Político-Legal

A Bolívia tem um quadro político com eleições de quatro em quatro anos, sendo uma república representativa democrática presidencial, onde o presidente é o chefe de estado, chefe de governo e de um chefe pluriforme, sistema multipartidário. O poder executivo é exercido pelo governo. O governo legislativo é investido em tanto o governo e as duas câmaras do parlamento. Tanto o poder judiciário quanto o poder eleitoral são independentes do executivo e do legislativo.

A constituição boliviana de 1967, revista em 1994, prevê um sistema equilibrado entre os poderes executivo, legislativo e judiciário. O tradicionalmente forte executivo, no entanto, tende a deixar na sombra do congresso, cujo papel está, em geral, limitado a debater e aprovar legislação originária do executivo. O judiciário, composto pelo Supremo Tribunal e por tribunais departamentais e inferiores, está há muito corroído por corrupção e ineficiência. Através de revisões na constituição feitas, em 1994, e de leis subsequentes, o governo iniciou reformas potencialmente profundas, nos sistemas e processos judiciários.

Os nove departamentos da Bolívia receberam maior autonomia pela lei de Descentralização Administrativa, de 1995, no entanto os principais dirigentes departamentais continuam a ser nomeados pelo governo central. As cidades e vilas bolivianas são governadas pelos presidentes da câmara e por conselhos diretamente eleitos.

A Bolívia é um Estado unitário, organizado em departamentos que são as subdivisões primárias da Bolívia, que correspondem aos nossos Estados. Eles têm certos direitos ao abrigo da Constituição boliviana. Cada departamento é representado na Assembleia Legislativa Plurinacional da Bolívia Federal, que é uma legislatura bicameral composta pelo Senado e pela Câmara dos Deputados, por quatro senadores, enquanto, que os números de deputados são atribuídos a cada departamento, proporcionalmente à sua população total.

As relações com a Bolívia são prioritárias para o Brasil, abrangendo iniciativas em áreas como cooperação energética, cooperação fronteiriça e combate a ilícitos transnacionais, bem como a articulação em foros regionais e globais. O Brasil confere importância geoestratégica às relações com a Bolívia, país com o qual compartilha sua maior fronteira (3.423 km) e a condição de país amazônico e platino. Além disso, cabe ressaltar a importância estratégica do ingresso da Bolívia no Mercosul.

No plano das organizações e acordos comerciais, a Bolívia é membro dos seguintes órgãos internacionais: Organização das Nações Unidas (ONU); Organização dos Estados Americanos (OEA); Organização Mundial de Comércio (OMC); Fundo Monetário Internacional (FMI); Banco Mundial (BM); Corporação Andina de Fomento (CAF) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Segundo a EENI Business School & HA University (2018), A Bolívia faz parte integrante dos seguintes acordos comerciais: Comunidade Andina (CAN); Zona de

Livre Comércio com o Equador, Peru e Colômbia; Mercado Comum do Sul (MERCOSUL); no Acordo de Complementação Econômica com a Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai; Sistema Generalizado de Preferências (SGP) com a União Europeia (ampliação do acordo em negociação); Associação Latino-Americana de Integração (ALADI); Acordo Regional de Abertura de Mercados em favor da Bolívia; Acordo de Preferências Tarifárias com Cuba, ao amparo da ALADI; Acordo de Complementação Econômico com o Chile (ACE22); Aliança Bolivariana para os Povos de Nossa América; Tratado de Comércio dos Povos (ALABA-TCP).

4.1.4.4 Análise do Ambiente Cultural e de Negócios

No que tange a religião da população no último Censo, em 2001, do INE, 78% da população boliviana segue o catolicismo, 19% segue o protestantismo, e os 3% restantes têm diversas crenças. Segundo o site Wikipédia (2018), o protestantismo e as crenças tradicionais indígenas estão se expandindo rapidamente.

O ambiente de negócios, em 2017/2018, entre Brasil e Bolívia está normal, pois existe uma grande facilidade de negociação com os bolivianos, prova disto é que eles ocupam atualmente a 36ª posição do ranking de bons parceiros comerciais com o Brasil, conforme as informações do Ministério de Desenvolvimento de Indústria e Comércio (MDIC 2018) Comex. Exibidos a seguir, no quadro 15.

Quadro 15 - Exportações, Importações e Balança Comercial – Parceiro: Bolívia

EXPORT. IMPORT.	BALANÇA COMERCIAL BRASIL e BOLÍVIA 2017/2108
EXPORTAÇÕES USD. MILHÕES	1.452,66 (- 3,55%) / 0,61% participação nas exportações / 36o. Parceiro nas exportações.
IMPORTAÇÕES USD. MILHÕES	1.636,48 (27,34%) / 0,9% participação nas importações. 27o. Parceiro nas importações.
SALDO US\$ MILHÕES	183,82 (déficit Jan/Set 2018)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador 2019 com base MIDIC / Comex 2018

Como já citado anteriormente, a Bolívia é um importante parceiro comercial para o Brasil, pois além de compartilhar o maior pedaço fronteiro (3,4 quilômetros de extensão) com o Brasil, comparando-se a outros países da América do Sul. O país vizinho se tornou um aliado comercial em várias outras áreas estratégicas, em especial a energética. Em comparação com outros países, mesmo os da América do Sul, a relação com a Bolívia pode parecer pouco expressiva no âmbito numérico, já

que o saldo comercial entre os dois países é de US\$ 206,4 milhões – para se ter ideia, apenas com a Argentina, as trocas comerciais somaram US\$ 7,4 bilhões neste ano. Mas vem da importação do gás natural boliviano o principal acordo comercial entre os dois países. A parceria nessa área é antiga: começou em 1958 e, desde então, assumiu enorme importância para os ambos.

O Brasil é, historicamente, o principal parceiro comercial da Bolívia. É o primeiro destino das exportações bolivianas, devido à venda do gás natural, e segunda origem das importações do país. As relações econômicas com o Brasil têm impulsionado o desenvolvimento boliviano, em função da presença econômica brasileira no país, em termos de superávit comercial, investimentos e remessas de imigrantes.

A Bolívia, segundo dados do Itamaraty/MIDC (BRASIL, 2018), é o único país da América do Sul que apresenta, de forma consistente (desde 2003), superávits comerciais com o Brasil, em função das volumosas exportações de gás, 98% do total exportado. As exportações brasileiras para a Bolívia são compostas basicamente de manufaturados (96,4%), com destaque para barras de ferro, betume de petróleo, condutores para uso elétrico, tratores, locomotivas, móveis de madeira, arroz, *calçados* e fungicidas. O Brasil é importante fonte de investimentos e promissor mercado consumidor das riquezas minerais e insumos energéticos bolivianos.

Em 2018, as exportações brasileiras para a Bolívia aumentaram em 3,2% (de USD 1,5 bilhão para USD 1,6 bilhão), enquanto as importações cresceram em 18% (de USD 1,4 bilhões para USD 1,7 bilhões) em relação a 2017. O déficit brasileiro em 2018 foi de pouco mais de USD 100 milhões.

De janeiro a outubro de 2017, o Brasil comprou US\$ 1,1 bilhão em gás vindo da Bolívia, o que representa 96% de todos os produtos com origem no país vizinho. Ao mesmo tempo, foram exportados US\$ 1,36 bilhão em produtos brasileiros para a Bolívia. O Itamaraty/MIDIC (BRASIL, 2018), divulgam que Brasil e Bolívia têm desenvolvido importantes relações na integração de suas fronteiras, além dos já conhecidos acordos para o desenvolvimento no campo energético, por meio da construção de gasodutos, afirmando que estas parcerias são importantes para desenvolver social e economicamente as regiões de fronteira, assim como combater crimes e ilícitos.

4.1.4.5 Microambiente

O setor de comercialização e distribuição de calçados no mercado boliviano, tem crescido consideravelmente nos últimos anos, com um incremento muito grande evidenciado pela atração dos consumidores pelas marcas internacionais, principalmente do Brasil (moda casual), da China, do Vietnã e da Indonésia (consumo de marcas internacionais de desportivos).

O setor industrial da Bolívia neste segmento, teve volumes industrializados com uma produção anual de 13,6 milhões de pares (2016) aproximadamente, não abastece o mercado. Os bolivianos contam com uma única indústria de calçados com escala produtiva, a empresa Manaco S/A, sediada na cidade Cochabamba, pertencente ao Grupo Bata S/A. Também possui, uma rede com 30 lojas, a maior do país. (Bata S/A é um grupo global com 23 unidades fabris em cinco continentes, com uma rede mundial de 5.300 lojas (BATA S/A 2019). O restante das indústrias do setor calçadista boliviano são empresas de pequeno porte, com um sistema fabril sem escala de produção calçados, e muitas com processo artesanal.

Segundo dados do Instituto Boliviano de Comércio Exterior (IBCE), a média anual de "consumo" de calçados caiu de 3,3 para 3 pares per capita, entre 2015 e 2016. Contudo, neste mesmo período, a produção de calçados teve um aumento de 12 milhões de pares de calçados produzidos na gestão de 2015 para 13,6 milhões no ano de 2016. O crescimento das importações teve um acréscimo considerável nos últimos anos. Entre 2005 e 2015 as importações de calçados, multiplicou-se, em dólares, 8 vezes, enquanto que em volume, o acréscimo foi de 2,5 vezes. As importações, em 2016, alçaram 21,2 milhões de pares representando 61% do consumo da Bolívia, que chega a um consumo anual de 35 milhões de pares, com um consumo per capita aparente de 3 pares por habitante. As importações de calçados, segundo cada país de origem, é o seguinte em (%): Brasil 54%; China 27%; Vietnã 8%; Indonésia 5%; Colômbia 2%; outros 4%, conforme boletim novembro 2018. (IBCE, 2018).

A Economia Boliviana cresceu 4,3%, em 2016, e vem numa média de crescimento de 5,2% nos últimos 5 anos. A demanda de calçados tem disparado consideravelmente nos últimos anos na Bolívia, devido, principalmente, ao aumento da classe média alta, e a adoção de tendências da moda internacional (*fashion shoes*). O Brasil lidera o mercado deste estilo (*fashion shoes*) devido a uma boa

capacidade de produção para o mercado interno e para o mercado de exportação, principalmente na América Latina, contando com marcas essencialmente para o público feminino, mas sem esquecer dos públicos masculino e infantil. A seguir o mapa das importações Bolivianas das principais indústrias brasileiras, tem maioria calçados femininos em material sintético NCM nominando as principais 15 empresas importadoras da Bolívia representando 95% dos pares importados, em calçados sintéticos, NCM 6402.99.00.

Tabela 5 – Empresas Importadoras Bolivianas de marcas brasileiras

NCM. 64.02.99.00 / Calçados Sintéticos.

MAIORES IMPORTADORES CALÇADOS BRASILEIROS DA BOLÍVIA		
Ranking	Milhões pares 2017	pares
1	FEMENINA SRL.	477.529
2	NOVA MODA SRL.	430.233
3	BATA S/A	425.164
4	MARSCHALL IMPORT. EXPORT	320.439
5	BRITO FIGUEIREDO APARECIDA	81.948
6	LILIA CLAROS QUINTEROS	57.072
7	DISTRIBUIDORA USAFLEX BOL	37.326
8	JUDITH L. GALLEGO CALLAU	33.831
9	FREE SHOES SRL	22.695
10	SPORT PLANET SRL	22.248
11	MERIDA TRILLO SIMON	21.972
12	MAYORGANA FERNANDEZ	17.880
13	MARKATHE SHOES	17.481
14	KOD CC IMPORT EXPORT LTDA	16.744
15	NANCY CAMACHO	16.455
Top15/ 95%		1.999.017
Total	NCM6402.99.00 / Calç. Sintético	2.124.691

Fonte: Elaborado pelo pesquisado com base Abicalçados (2017).

As principais marcas brasileiras importadas pela Marschall Import. Export. Ltda, e comercializadas pela distribuidora e nas Tiendas Marschall são as femininas Jorge Bischoff; Loucos & Santos; Via Uno; Vizzano; Moleca; Modare; Beira Rio e Akkazo. Dentre as marcas masculinas são: Democrata e Lattitude; infantil estão as marcas Pé com Pé; Molequinha e Molequinho.

Os sapatos fabricados no exterior são cada vez mais exigidos pelos bolivianos, porque os consumidores conferem dois atributos: estão na moda e dão

proteção e conforto ao pé, e sua qualidade. Em 2010, a importação deste acessório foi de US\$ 50,32 milhões e para 2014 alcançou US\$ 111,89 milhões, ou seja, houve um crescimento de 122%, e continuou crescendo, de 2015 a 2017, segundo o Instituto Boliviano de Comércio Exterior (IBCE), com base em números oficiais do Instituto Nacional de Estatística (INE). Os principais departamentos (estados) que mais importaram este acessório, no ano de 2018, foram: Santa Cruz (46%); Cochabamba (21%); Tarija (20%); e outros (13%), com destaque para Santa Cruz de La Sierra como um dos maiores potenciais econômico e sua força como a maior região metropolitana da Bolívia. Para o economista Armando Álvarez, o fenômeno se deve ao crescimento do poder de compra das pessoas, o que lhes permite comprar mais desses produtos, e por outro lado, porque "a indústria nacional não consegue atender a demanda doméstica". (IBCE, 2019).

4.1.4.6 Análise da Concorrência

De acordo com as características da marca Tienda Marschall, apresentada no capítulo da empresa, a análise da concorrência primária, se deu através da busca de alguns conceitos específicos: qualidade, inovação, versatilidade, especificamente, para calçados femininos na moda casual e *fashion*, com as tendências de cada temporada. Esta escolha teve como base as informações colhidas através do contato com o gerente comercial Marcos S. Marschall Junior. Além de poder analisar o trabalho realizado pelas Tiendas Marschall, também foi possível verificar *in loco* a importância e o crescimento das marcas brasileiras de calçados, no mercado boliviano, uma vez que, eu autor desta pesquisa, visito pessoalmente vários clientes lojistas e distribuidores todos semestres, participando nas feiras da EXPOCRUZ, no mês de setembro, todos os anos, desde 1999, sendo a Marschall Import. Export. Ltda., o principal cliente, que tenho na América Latina.

Um fato a ser observado na comercialização e distribuição de calçados na Bolívia varia consideravelmente dependendo do segmento-alvo. O calçado do segmento médio-baixo e segmento baixo, é muito alto no total das vendas, e vem destacado com o produto de contrabando, de origem asiática, peruana e brasileira, encontrado principalmente em lojas tradicionais de mercados informais, que tem uma alta percentagem que não é contabilizado nos registros estatísticos.

4.1.4.7 Análise dos Canais de Distribuição

A distribuição de calçados na Bolívia varia consideravelmente dependendo do segmento-alvo. Como mencionado o calçado do segmento médio-baixo e baixo ainda é percentual notável em relação ao volume de vendas totais, com destaque para o produto contrabandeado e de origem asiática. Estes são comercializados principalmente em mercados tradicionais estabelecimentos informais, de modo que uma alta porcentagem não é contabilizada nos registros nacionais

Os calçados do segmento médio e médio-alto feminino, masculino e infantil onde o calçado brasileiro, está posicionado em grande parte, é distribuído através importadores, e tem a comercialização através de lojas especializadas, e boutiques multimarcas e mono marcas.

Ao mesmo tempo que, nos últimos anos, surgiram lojas especializadas no mercado calçadista de marcas mono marcas e de prestígio internacional, como as franqueadas, houve também um boom de shoppings e centros comerciais, principalmente em Santa Cruz. Como exemplo, citamos os principais, Mega Centro, IC Norte, CineCenter, Ventura Mall, Las Brisas, Shopping Urubó, Beauty Plaza, Pátio Design Lifestyle Center.

A grande aceitação dos consumidores bolivianos, nas lojas, centros comerciais, shoppings e fundamentalmente com as marcas de calçados comercializadas, tem transformado a estratégia de muitas empresas do setor e de suas marcas. Quanto à forma de entrada, as marcas internacionais presentes na Bolívia, principalmente as brasileiras, adotaram diferentes estratégias de negócio, elegendo um distribuidor exclusivo como canal de distribuição, que oferece uma cobertura a nível nacional. Em muitos momentos, as cadeias de lojas assumem esse trabalho, para oferecer vendas direta ao público, e comercializam aos outros estabelecimentos através da própria empresa distribuidora, que tem experiência no setor, condição fundamental para bons resultados. Isso faz com que os investimentos na promoção das marcas sejam feitos por vários importadores.

A seguir, serão apresentadas as principais empresas importadoras que importam calçados brasileiros e chineses para a comercialização e distribuição na Bolívia, como principais concorrentes, com destaque para a redes de lojas Bata S/A., líder As principais empresas importadoras, distribuidoras e comercializadoras multimarcas de calçados na Bolívia como canais de distribuição e comercialização:

Empresa Grupo Bata S/A, Empresa Farplay, Lojas Baroni, Loja Depasso, Loja Casa Elena, Lojas Femina, Marschall Import. Export. Ltda. Loja Couromoda. Conforme o quadro 16, das principais lojas empresas bolivianas

Quadro 16 - Principais empresas, lojas comercializadoras calçados multimarcas na Bolívia

Empresas	Marcas
Grupo Bata S/A	Bata, Marie Claire, K S, North Star
Fair Play	Adidas, Nike, Reebok, Puma, Topper
Lojas Baroni	Clarks, Land Rover, Vilone, Rockport, Hush Puppies, Laredo
Depasso	Carrano, Tamara, Only, Japor
Casa Elena	Schuz, Arezzo, Luz da Lua, Meus Sapatos, Rima
Femenina SRL	Kolosh, Azaleia, Picadilly, Ramarim,
Marschall Imp. Exp. Ltda.	Jorge Bischoff, Loucos & Santos, Via Uno, Vizzano, Moleca, Modare, Beira Rio, Akkazo, Pé com Pé, Molequinha, Democrata, Perlatto, Calbrás e Lattitude.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2019) baseado em ICEX (2013).

- a) Marcas exclusivas, tradicionalmente marcas internacionais instaladas com um parceiro (loja) local: Marcas: Geox, Clarks, Crocs, Carmen Steffens, Raphaella Booz, Bottero, Usaflex, Arezzo, Piccadilly, Jorge Bsichoff. (ICEX, 2013).
- b) Vendas por catálogo e vendas *E-commerce*

A escolha de um parceiro apropriado (distribuidor, agente, franqueado, etc.) e a correta segmentação da marca será fundamental para alcançar bons resultados na Bolívia. Também é destaque o crescimento das vendas de calçados por catálogo, que é uma prática vez mais frequente no setor de moda a nível local, através de grupo de promotoras porta a porta, com catálogo impresso e o catálogo digital. Por outro lado, as plataformas de vendas on-line são quase inexpressivas na Bolívia. O fraco desenvolvimento da internet, a qual somente 50% da população tem acesso, e também pela cultura, desconfiança e uma logística ineficiente faz com que o usuário não se utilize desse tipo de ferramenta, sendo esta uma das principais causas do consumo limitado no país.

4.2 A EMPRESA

Neste capítulo será apresentada a empresa Marschall Import. Export. Ltda., bem como, sua história, processos de comercialização, distribuição e processo de vendas de calçados, importados para o mercado boliviano e marketing. Também serão abordadas questões relacionadas ao ambiente interno e externo, como forma de identificar os principais pontos fortes e fracos da mesma.

4.2.1 A Marschall Import. Export. Ltda.

A empresa Marschall Import. Export. Ltda., e sua marca Tiendas Marschall, foram criadas pelo empresário Marcos Saul Marschall, tecnólogo de couro, natural de Novo Hamburgo, RS. Com vasta experiência em exportações no mercado latino-americano, como representante e representando, por vários anos, várias marcas brasileiras na abertura de algumas conceituadas marcas neste mercado.

O diretor da Marschall optou por representar e internacionalizar as marcas que já representava nesta época Via Uno e outras, através da abertura de sua empresa distribuidora de calçados, com registro tributário, (N.I.T. n.1013279024); sediada na calle Parí, 269 Centro; na cidade de Santa Cruz de La Sierra (SCZ); Bolívia. A empresa representando, distribuindo e comercializando marcas brasileiras de calçados femininos, masculinos e infantis, em couro e laminados sintéticos, desde 1999, busca fidelizar clientes, fortalecer as marcas de calçados brasileiras no mercado boliviano, além de trabalhar com a abertura de comércio exterior.

Mais tarde no ano de 2004, a empresa decide ampliar suas atividades organizando uma rede de lojas de calçados, femininos, masculinos e infantis multimarcas, com enfoque em conforto, qualidade e moda *fashion*, no varejo do mercado boliviano, com a marca, Tiendas Marschall, agregando valor a sua imagem, oferecendo produtos de marcas consagradas no mercado brasileiro, sendo as mesmas registradas as marcas comercializadas, por prevenção e para não ter surpresas na sua comercialização. Além de transmitir confiabilidade através de sua marca, as Tiendas Marschall surgem trazendo inovações nas das lojas, que são com conforto e ambientes modernos e uma arquitetura de interiores minimalistas, e no marketing de campanha com imagens das marcas para cada momento de lançamentos de temporadas.

Atualmente, a empresa está trabalhando com o objetivo de ampliar os números de pontos de vendas nos próximos anos e os números de vendas no setor da distribuidora. Nesta proposta de comercialização, também tem agregado um setor de vendas que funciona com promotoras (vendedoras) que realizam a venda porta a porta, através de catálogos impressos e digitais. Este canal funciona com uma equipe aproximada de duzentas promotoras de vendas, cadastradas e aprovadas para este tipo de venda, adaptando-se a um comércio já tradicional na Bolívia, e, ampliando, assim, o volume de vendas.

Buscando ampliar o alcance de suas lojas para nível nacional e internacional, as Tiendas Marschall, através de seu departamento de marketing tem esta loja conceito localizada no coração da feira com um espaço de 350 m² com duas esquinas centrais, para fazer os lançamentos das marcas que comercializa para um público visitante de mais de 500 mil pessoas bolivianas de todo país vem visitar, bem como os expositores de mais de 20 países, junto a todas maiores marcas internacionais de todos os setores, que participam na feira, sendo a Expocruz uma das maiores da América Latina, expondo anualmente na feira, já por mais de 20 anos, com um stand próprio, com um local de arquitetura moderna e uma iluminação especial, durante dez dias de feira, sendo a maior atração internacional do país nesta época.

A empresa Marschall, como já foi dito anteriormente, opera com sua base na cidade de Santa Cruz de La Sierra, uma cidade que responde por 28,7% (EL DIA) aproximadamente do PIB do país, crescendo 6,64% no ano de 2016. (INE 2018). É considerado o departamento, como motor econômico da Bolívia, sendo também o de maior pujança da região.

A primeira parte da coleta de dados foi desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica, utilizando diversos tipos de consulta para sustentar os argumentos e informações sobre o tema estudado. O universo da coleta de dados foi junto aos diretores da administração da empresa Marschall Import. Export. Ltda., contando com a responsável que controla a empresa, diretora comercial, e do diretor geral.

Um detalhe importante sobre a operação comercial da empresa, surgiu durante a entrevista realizada com os diretores da mesma. Eles revelaram que parte do sucesso das Tiendas Marschall está ligado ao câmbio das operações, pois as compras dos produtos são realizadas em dólar e as vendas são operadas tanto em dólar quanto em pesos bolivianos. A conversão do dólar para o peso boliviano

ocorre na hora da compra, pois desta maneira a empresa e o consumidor não sofrem com as variações cambiais que são constantes no mercado internacional, dando uma estabilidade no preço de compra e de venda, mantendo o *mark up* com a margem de lucro proposta.

A coleta de dados ocorreu por entrevistas com os profissionais da área administrativa, com o intuito de identificar e analisar o método de internacionalização das lojas fidelizadas. As entrevistas foram não-estruturadas focalizadas, com roteiro prévio, mas com liberdade para mudanças. Para atender aos objetivos específicos estabelecidos, foram criadas perguntas base essenciais à entrevista, contemplando cada objetivo. As entrevistas foram transcritas, a fim de se analisarem as respostas e padrões obtidos. Os dados foram mantidos sob sigilo e posteriormente consolidados. Seguiu-se a análise de conteúdo, confrontando o levantamento teórico com os dados alcançados.

4.2.2 Marketing e Imagens de campanha das Tiendas Marschall

Segue, neste capítulo, uma amostragem com as imagens das campanhas de marketing, campanhas de vitrine das lojas com trocas de coleções e campanhas em revistas de moda. Nas amostragens das imagens em sequência, será mostrada uma visão da arquitetura e decoração minimalista utilizada como proposta de uma loja de padrão internacional, sendo esta imagem, a marca “registrada” das Tiendas Marschall, com o intuito de que o consumidor reconheça as Tiendas Marschall, apenas pelo olhar, sem precisar de mais nada. Essa marca foi idealizada para ser um diferencial em relação a concorrência. Com o objetivo alcançado, a Marschall é, hoje, uma loja considerada diferenciada e conceitual no meio da moda *vip sociales*.

Também foi selecionada uma imagem de lançamento da coleção verão na loja Cine Center. Este lançamento ocorreu dentro da loja, para clientes convidados e imprensa. Após o desfile, houve um coquetel para apresentação dos detalhes da nova coleção, das marcas que a empresa comercializa para a imprensa.

As últimas imagens são da loja conceito Marschall Expocruz, uma loja com 350 m², localizada no coração da feira. Na edição da feira retratada, a Marschall participou com uma amostragem das coleções de todas as marcas que a empresa representa e comercializa. Neste espaço também realizou vendas com ofertas especiais, comercializando três mil pares nos dez dias da feira. Informou e divulgou

para o público visitante e para imprensa todos os detalhes dos modelos de calçados das marcas brasileiras que são exclusivas da Empresa Marschall. A sequência de imagens, inicia-se com a evolução do logotipo da Marschall

Figura 3 - 1º. logotipo da marca criada em 1999 e o 2º. Logotipo em 2015



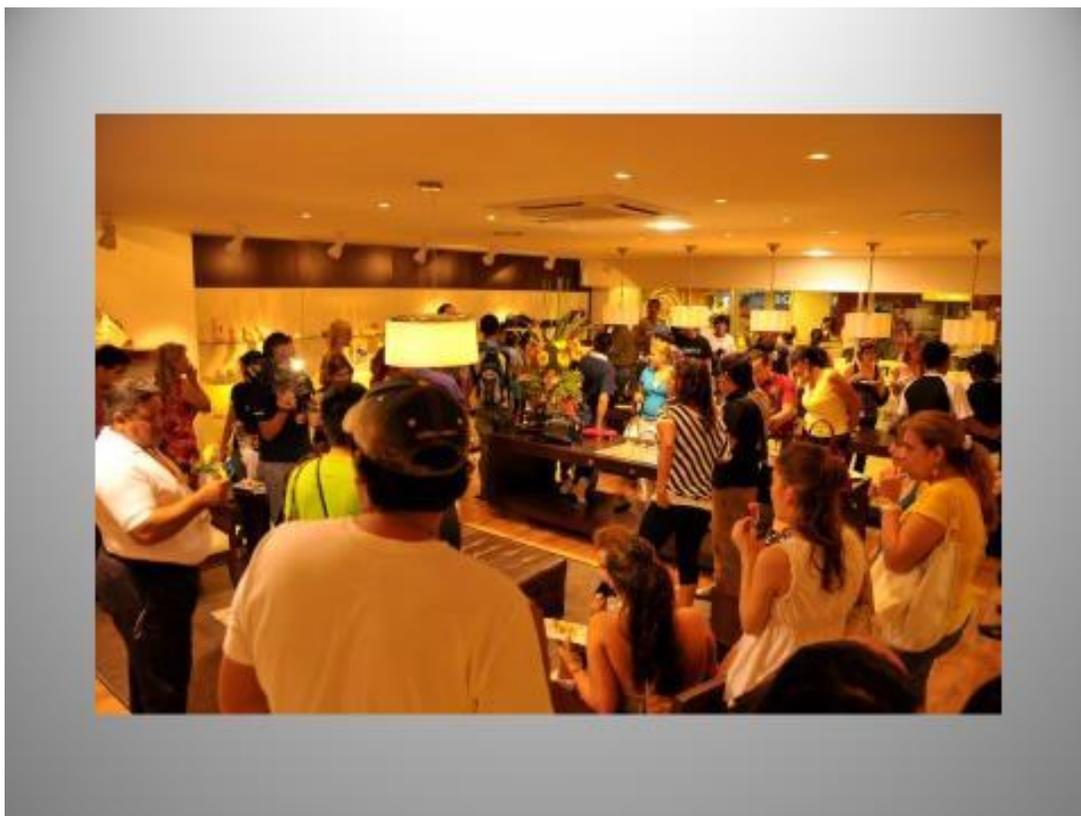
Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

Figura 4 - Lançamento da coleção verão, na Tienda Marschall - Cine Center para clientes e a imprensa



Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

Figura 5 - Coquetel de lançamento da coleção - Cine Center



Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

Figura 6 - Divulgação revista de moda



Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

4.2.3 Linhas de Produtos das Marcas das Tiendas Marschall

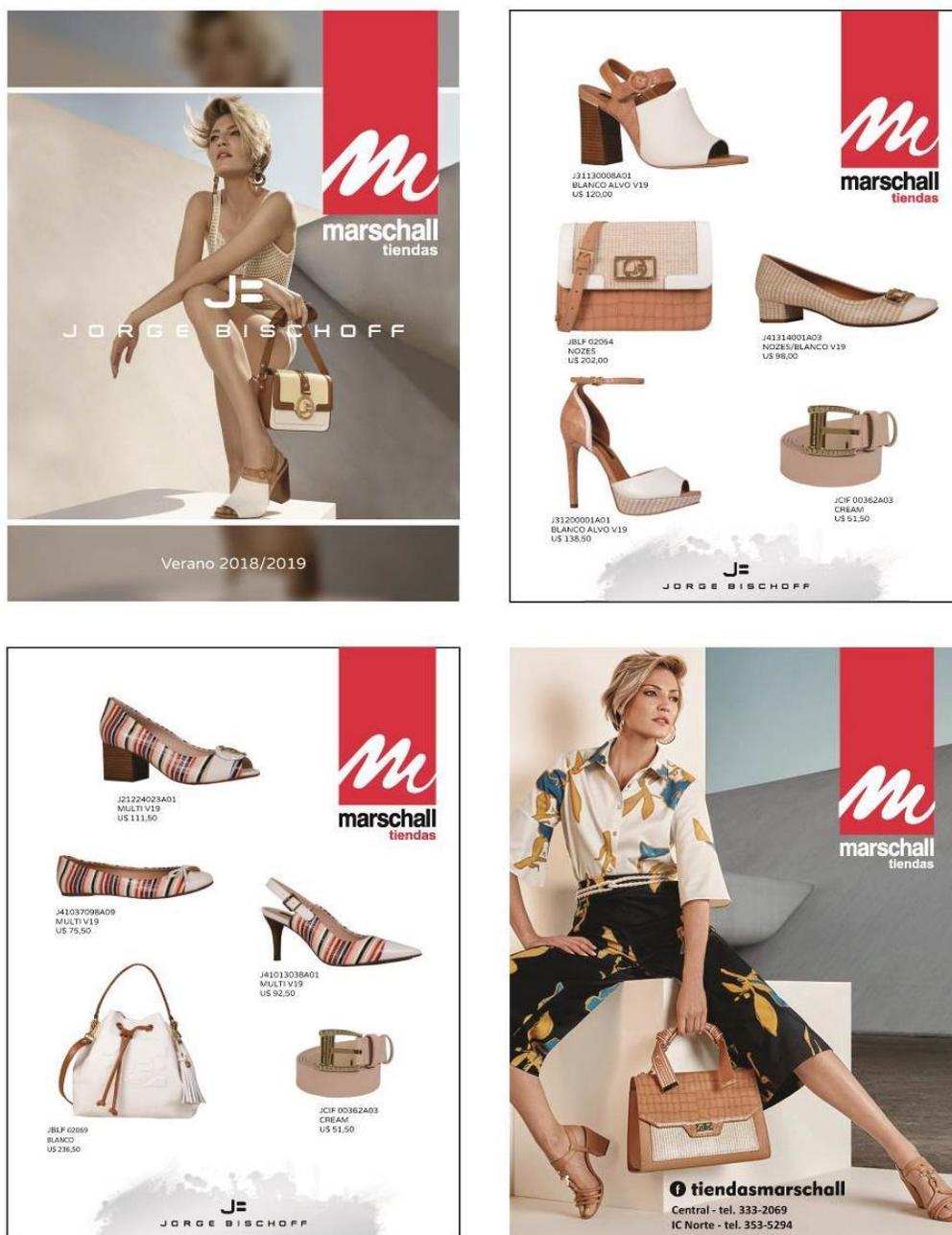
Na sequência segue uma apresentação de imagens as principais marcas e coleções que a empresa Marschall Import. Export. Ltda., apresenta a cada temporada de lançamentos nas Tiendas Marschall. Os conceitos *fashion shoes*, qualidade e informações de moda para suas clientes, com os catálogos digitais e o marketing na divulgação dos estilos de produtos, multimarcas.

Com as marcas selecionadas algumas a seguir / Jorge Bichoff, Loucos & Santos, Via Uno, Akazo, Democrata e Pé Com Pé.

A empresa atua como distribuidora com mais de 20 anos de atuação com uma carteira de clientes, iniciada com a marca Via Uno e em sequência pelo crescimento no mercado Boliviano, a empresa com diretores brasileiros, como consequência teve mais propostas de algumas empresas de grande porte, para representar e distribuir neste mercado, e nos últimos anos está distribuindo a marca Beira Rio, Vizzano, Moleca, Molequinha e Modare do grupo de calçados Beira Rio, importando em torno de 300 mil pares ano.

A seguir em sequência, uma apresentação das imagens de algumas marcas comercializadas nas tendas Marschall, com cada marca com a proposta de cada catálogo digital via W, App comercial de lançamento para as clientes de todo o país, com a nova coleção de cada marca comercializada informando, as tendências, novos conceitos *fashion shoes*, o marketing das marcas, seus novos estilos, as combinações por famílias de cores e materiais dos calçados, bolsas e acessórios, acompanhado do códigos, e os preços, como um serviço. Os catálogos são lançados juntamente quando o PDV e nas trocas das vitrines, apresentadas nos lançamentos de cada nova temporada, primavera/verão e outono/inverno. Ampliando o estilo das marcas brasileiras comercializadas exclusivamente pelas Tiendas Marschall, junto ao mercado Boliviano. Na sequência figura 7 a marca Jorge Bischoff; figura 8 Loucos & Santos; figura 9 Via Uno e Akazo; figura 10 Democrata; figura 11 Pé com Pé.

Figura 7 - Coleção feminina marca Jorge Bischoff (catálogo verão coleção 2018)



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa.

Figura 8 - Coleção feminina marca Loucos & Santos (catálogo verão coleção 2018)



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa.

Figura 9 - Coleções femininas Via Uno e Akazzo (catálogo coleção verão 2018)



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa.

Figura 10 - Coleção masculina Democrata (catálogo coleção 2018)

The image is a collage of six panels showcasing the 'Democrata' men's shoe collection. The panels include lifestyle photos of a man in a chair, product shots of various shoe styles (sneakers, oxfords, loafers), and a central graphic with the 'DEMOCRATA' brand name. Text includes 'marchall tiendas', 'OTONO INVIERNO 2018', and contact information for 'SAC - Tiendas Marchall'.

Panel 1 (Top Left): Lifestyle photo of a man sitting in a chair. Text: **marchall tiendas**, **DEMOCRATA**, **OTONO INVIERNO 2018**.

Panel 2 (Top Right): Product shot of a sneaker. Text: **JUMP09101-009 TABACCO/CARBÓN USD 102,50**, **marchall tiendas**.

Panel 3 (Middle): Central graphic with the word **DEMOCRATA** overlaid on images of shoes.

Panel 4 (Bottom Right): Product shot of a sneaker. Text: **NEG179101-008 CARBÓN/NEGRO USD 115,00**.

Panel 5 (Middle Left): Product shot of an oxford shoe. Text: **PREMIER 2016285-002 CAFÉ USD 94,00**, **marchall tiendas**.

Panel 6 (Bottom Left): Product shot of a loafer. Text: **BELLACIO 192103-001 NEGRO USD 102,50**.

Panel 7 (Bottom Right): Lifestyle photo of a man sitting in a chair. Text: **DEMOCRATA**, **SAC - Tiendas Marchall**, **Servicio de Atención al Cliente**, **Central - tel. 333-0069 - IC Nova - tel. 353-6284**, **tiendasmarchall**, **marchall.com.br**.

Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa.

Figura 11 - Coleção infantil Pé com Pé. (Catálogo coleção verão 2018)



Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa.

A seguir uma apresentação, com algumas imagens de campanhas, de marketing, junto as marcas que a empresa trabalha com exclusividade no mercado da Bolívia, que a empresa Organiza nos eventos com modelo (as), figura 12 nas feiras Expocruz; e revista da feira; figura 13 Imagens de campanhas, revistas moda vip sociales, e imagens de campanhas de novos produtos nas vitrines das lojas.

4.2.4 Imagens de Campanhas, Marketing

Figura 12 - Imagens de campanhas de marketing Tendias Marschall



Fonte: Imagens disponibilizada pela empresa

Figura 13 - Imagens de campanha de publicidade e de vitrines das Lojas

“Tiendas Marschall”



Imagens de Campanha de marketing

Fonte: Imagens disponibilizadas pela empresa.

Na sequência das próximas imagens segue, a localização das unidades das Tiendas Marschall, concentradas na cidade de Santa Cruz de La Sierra, a unidade da figura 14 1ª. loja / Tienda (as) Marschall Central calle Pari, 269 centro. Figura 15 2ª unidade Outlet/Promotoras e Administrativo, calle Colón centro. Figura 16 3ª unidade, ICENorte Av. Busch 3º Anillo. Figura 17, 4ª unidade, Paseo Los Cusis Av. Los Cusis. Figura 18 5ª. Unidade, CineCenter Av. Rene Moreno. Figura 19 e 20 a 6ª. Tienda Conceito Marschall Expocruz 360m2 Av. Roca esquina Coronado.

Figura 14 - Imagem da Loja Central - Calle, Pari, 269 centro SCZ



Imagens da loja central

Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa

Figura 15 - Imagem da loja Outlet, Promotoras e Administrativo - Calle Colón, 280
Centro. SCZ



Imagens loja outlet e promotoras

Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

Figura 16 - Tienda IceNorte – Av. Busch 3º Anillo - SCZ



Imagens loja ice norte

Fonte: Imagem disponibiliza pela empresa.

Figura 17 - Tienda Paseo Los Cusis, SCZ. – Av. Los Cusis



Imagens loja Paseio Los Cusis

Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

Figura 18 - Tienda CineCenter - Av. Rene Moreno 2º Anillo - SCZ



Imagens loja CineCenter

Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

Figura 19 – Loja / Tienda Conceito Marschall Expocruz. Av. Roca y Coronado – SCZ



Imagens loja conceito Marschall - Expocruz

Fonte: Imagem disponibilizada pela empresa.

Figura 20 - Loja Conceito Marschall Expocruz - Av. Roca y Coronado - SCZ



Imagens loja conceito Marschall - Expocruz

Fonte: Imagens internas disponibilizadas pela empresa.

4.2.5 Processo de vendas da Empresa Marschall

Um dos principais objetivos da marca, da Tienda Marschall é o seu relacionamento com os clientes. O que determina o conceito da empresa, como trabalha com conceito e moda, é a orientação de ter toda a energia voltada para o atendimento e a compreensão das necessidades dos clientes de uma forma, que o cliente seja surpreendido positivamente, oferecendo sempre soluções para ter superadas suas expectativas, o que levará a sua fidelização, isto é, a continuidade do relacionamento com a empresa e os seus serviços.

A estratégia de venda atual dos setores da empresa condiz com o objetivo de aproximação da marca com o público alvo. Os produtos são vendidos através de três divisões de atendimento aos clientes. Sendo eles:

- a) **A divisão distribuidora:** é a parte da empresa que realiza as vendas para clientes que revendem as marcas em uma determinada região do país, e que recebem apoio do marketing e da publicidade das marcas que a empresa representa.
- b) **A divisão varejo:** é responsável pelas vendas realizadas diretamente ao consumidor final, com atendimento personalizado nas lojas. Finalmente,
- c) **A divisão Promotoras catálogos digitais:** é o setor que realiza as vendas por catálogos, através de duzentas vendedoras cadastradas e treinadas para vender junto as suas clientes diretamente, de porta em porta, tendo um atendimento mais pessoal e individualizado. A remuneração destas colaboradoras é por comissão.

4.3 ANÁLISES DAS ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIO

Tem vários fatores que levaram a empresa a internacionalizar-se, no mercado da Bolívia, como potencial país para distribuição e comercialização de calçados de marcas brasileiras. Desta forma, a proposta do trabalho foi apresentar o panorama boliviano, tanto no que tange ao macroambiente, através da análise de sua economia, legislação e ambiente de negócios, com o levantamento de informações sobre o setor calçadista, a concorrência e os canais de distribuição. Também ao microambiente, com o levantamento de informações sobre a empresa Marschall Import. Export. Ltda. no setor, como a concorrência.

As entrevistas foram feitas com Marcos Saul Marshall, diretor da empresa, Rosane Isabel Marschall, gestora e diretora administrativa, e, com Marcos S. Marschall Júnior, gerente comercial. Os questionários foram respondidos por Rosane Isabel Marschall e Marcos S. Marschall Júnior. Os entrevistados informaram que o ponto determinante foi o de fortalecer a marca no exterior, tornando-a conhecida na cidade de Santa Cruz de La Sierra, como uma parceira das marcas brasileiras, fidelizadas e exclusivas, mediante modalidade de negócio comercial em contrato envolvendo as marcas, a distribuidora e as lojas, que atualmente são quatro.

Analisando os fatores que levaram a empresa a internacionalizar-se, o entrevistado Marcos Saul Marschall, diretor geral, afirmou que:

“A empresa já estava posicionada no mercado da Bolívia com distribuição de calçados para o mercado de varejo, fazia algum tempo. Com o passar do tempo foi notada a necessidade de comercializar diretamente com lojas próprias a venda com marcas brasileiras neste mercado, com um diferencial de estilo de lojas e marcas exclusivas, para um público alvo, que necessitavam calçados de maior valor e marcas de calçados exclusivos, femininos, masculinos e infantis, de moda e muito conforto”. (Marcos Saul Marschall, diretor geral da Marschall Import. Export. Ltda - 2018).

A entrevistada Rosane Isabel Marschall, como diretora comercial, afirmou, durante a entrevista que,

“com a abertura da primeira loja, e pelo acerto do projeto de estilo de arquitetura minimalista e do público alvo, as marcas comercializadas, com o passar do tempo, ficaram fortificadas no mercado, deixando-as mais conhecidas, pelos estilos de produtos comercializados como marcas fashion brasileiras, tornando, assim, as lojas como definidoras de lançamentos de moda de cada estação, fidelizando clientes com as marcas comercializadas, abrindo espaço para novas lojas, em novos locais estratégicos na cidade”. (Rosane Isabel Marschall, diretora comercial da Marschall Import. Export. Ltda. - 2018).

Dando sequência na entrevista, com a diretora Isabel, comentou,

“O Que realmente me entusiasma é a inspiração da nossa mãe, que era comerciante de armazém de bairro (Novo Hamburgo, RS) na relação dela e o gosto de dar atendimento aos clientes, como referência de força e determinação, e seu carisma com as pessoas e clientes”.

O que é notado na entrevista, está na motivação cada vez maior neste empreendimento na Bolívia, que são os desafios constantes e a força de vontade de cativar cada vez mais clientes com a moda *Fashion shoes*, para manter os negócios em Santa Cruz e de ter a parceria dos estilistas com as marcas parceiras que são comercializadas pela empresa, com um marketing diferenciado no atendimento.

Atualmente, o diretor se preocupa com o crescimento da empresa, que é de médio porte e de cultura administrativa familiar. Visando a expansão, ele está investindo pesado na modernização da empresa, sendo que o primeiro passo dado neste sentido foi a organização de uma nova administração, sem alterar a cultura administrativa familiar, na qual se inclui um novo integrante, Marcos Saul Marschall Júnior, com o cargo de diretor comercial, antes inexistente. Este terá como missão, implantar o sistema de controles de todos os setores da empresa e das lojas, que deverá ser todo informatizado. Além disso, Marschall Júnior, deverá instituir o catálogo digital de todas as marcas representadas pela Marschall Import. Export. Ltda., para a implantação da comercialização nas lojas físicas e nas vendas digitais, aproveitando as mesmas coleções como canais de vendas, informando e prestando um melhor serviço aos clientes, facilitando a comunicação via WhatsApp.

4.3.1 Análise SWOT

A empresa Marschall Import. Export. Ltda., uma empresa de empresários brasileiros, com sede em Santa Cruz de La Sierra, Bolívia, com uma visão diferente da característica local, completando vinte anos de atuação na Bolívia, com um delineamento de suas estratégias para posicionar seus projetos, na internacionalização, importando marcas de calçados brasileiros de bom conceito para o mercado boliviano. Atuando não só na importação, mas também na distribuição e comercialização destes produtos através de uma rede de lojas calçadista multimarcas para o público feminino, masculino e infantil. A seguir, apresenta-se os principais aspectos relacionados ao monitoramento e análise das forças e fraquezas da empresa em seu ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo no quadro, a seguir organizado, detalhando sua força na marca, produtos e conceito. A Matriz SWOT, a seguir, apresenta os principais aspectos relacionados ao monitoramento e análise das forças e fraquezas da

empresa em seu ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo. (KOTLER; KELLER, 2013). Segue quadro 17 da matriz SWOT,

Logística ágil terrestre;

Quadro 17 - Matriz SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Produtos de qualidade; Marcas brasileira de bom posicionamento; Marcas exclusivas e preço médio; Canais marketing e publicidade; Confiança nas marcas brasileiras; Logística terrestre econômica;	Crescimento para marcas brasileiras; Aumento para parcerias p distribuidores; Mercado com ausência de indústrias de calçados e varejo; Boa logística de fornecedores do Brasil; Custos baixos, operações e investimentos;
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Falta mão obra qualificada; Incapacidade produção grandes escalas; Website limitados para mercado Internacional; Melhor análise precificação; Falta de recursos para desenvolvimento de pontos estratégicos;	Manter a margem de lucro; Falta de profissionais marketing; Concorrência made in China; Burocracia licenças previas importação; Economia em recessão; Entregas fora prazo da temporada;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2019)

A matriz SWOT, segundo Kotler e Keller (2013), é uma ferramenta de gestão muito simples, utilizada por empresas para definir suas estratégias. A sigla SWOT, significa Forças (S- *strengths*), Fraquezas (W- *weaknesses*), Oportunidades (O – *opportunities*) e Ameaças (T- *threats*).

A Marschall Import. Export. Ltda., possui como sua principal força a facilidade de oferecer calçados com qualidade de marcas brasileiras exclusivas, como marcas prime, da moda brasileira, com seus produtos. Atualmente, as lojas “Tiendas Marschall” lograram serem pontos de referência e conceito de moda *fashion shoes* no mercado boliviano.

Em relação ao país analisado nesta pesquisa, e, principalmente, a província e a cidade de Santa Cruz de La Sierra, tem mantido um gradual crescimento em sua economia, melhorando diversos indicadores do país, permitindo, inclusive, que a população destine uma maior parte de sua renda para artigos pessoais. As classes que apresentaram maior crescimento no poder de compra foram as classes A e B, bem, como, as classes mais predominantes, como a classe social D, que está identificado com o público das lojas.

4.3.2 Análise das Estratégias de Marketing (4 P's)

Este subcapítulo apresenta a análise das informações coletadas através das entrevistas e questionários relacionados as estratégias do mix de marketing, composto por produtos, preço, praça e promoção.

- Produto

O processo da compra e seleção da coleção para cada temporada é complexo no momento da decisão da escolha dos produtos para compor a coleção. A responsável pelas compras, a diretora comercial Rosane Isabel Marschall, tem um planejamento que começa pela visita às feiras brasileiras de calçados, em cada estação, como a Couromoda (COUROMODA, 2018), e a Francal (FRANCAL, 2018) em São Paulo, e, as do Sul, em Gramado, as feiras Sicc (SICC, 2018) e Zero Grau (ZERO GRAU 2018), passando pelas visitas nas fábricas dos fornecedores de produtos. Para a diretora, um dos principais focos é a qualidade dos produtos e os materiais, couro e laminados sintéticos, para a manutenção dos conceitos das marcas representadas, com exclusividade, pelas Tiendas Marschall.

As coleções são lançadas de acordo com o calendário que é seguido pela maioria das marcas, o que facilita a compra dos produtos e o acompanhamento das inovações, os acabamentos, os estilos, as texturas, as cores da tendência, os solados, as formas e os saltos, pelos compradores atacadistas. Por isso, é muito importante o planejamento das compras, pois só assim, o comprador terá a garantia de ter a entrega dos produtos comprados, nas lojas, em tempo hábil, para a troca de vitrine e lançamento das temporadas.

A inovação e as tendências são diferenciais muito importante para o mundo da moda dos calçados. Os conceitos de moda, são levados muito a sério no momento do lançamento e das vendas dos produtos, pois é o principal referencial que o público feminino leva em conta na hora da escolha do produto a ser comprado. Na sequência, aparecem a marca e o design; o preço, e a qualidade dos materiais que compõe o calçado. Outro detalhe sobre o processo de compra dos produtos, segundo a diretora comercial, na hora de montar a coleção, é levar em conta o público consumidor fidelizado das lojas, pois este cliente está acostumado a frequentar e consumir as marcas exclusivas das Tiendas Marschall, o que faz com

que ele vá em busca das novas coleções na loja, pois já tem a certeza de que lá encontrará o que busca, além de poder contar com a excelência do conceito *fashion shoes*, a qualidade, o conforto e a tradição do atendimento personalizado da empresa que há anos atua no mercado calçadista boliviano.

Para Pipkin (2010), a marca é um instrumento de valor importante da empresa, uma vez que diferencia a mesma de seus concorrentes. Já Machado e Roth (2014) salientam que uma das funções das marcas é assegurar ao cliente o nível de qualidade ao optar pelo produto de uma empresa. Desta forma, a estratégia da Tienda Marschall, é estar sempre presente, divulgando a marca entre o público-alvo, no mercado de Santa Cruz de La Sierra, através do marketing nas mídias locais.

- Preço

Keegan e Green (2009) defendem a existência de três estratégias de posicionamento de produto: por atributos e benefícios, qualidade e preço e uso de usuário. Neste âmbito, o posicionamento de preço e qualidade é o que mais se identifica com a estratégia da Tienda Marschall. Segundo o conceito das coleções das marcas exclusivas que a loja tem, a diretora comercial Rosane Isabel Marschall, comenta que o sucesso das vendas está nas coleções exclusivas dos calçados, bolsas e acessórios, isto quer dizer que o produto oferecido vale o preço, o custo/benefício compensa o preço barato. O conceito da precificação do produto está diretamente relacionado as marcas expostas, pela coleção exclusiva de marca importada e conceituada, e os produtos serem identificados pelo seu público-alvo. Para a empresa, este é um público que preza por uma qualidade superior e produtos exclusivos e diferenciados na moda de calçados, e que quer produtos em couro, com muito conforto e com uma garantia de boa qualidade e preço justo.

Quando se analisa o conceito de marketing de forma básica, conforme Kotler e Keller (2013), verifica-se a premissa de transformação de uma necessidade em potencial de negócio.

Os preços da empresa Tienda Marschall variam de acordo com os modelos, as marcas, e o material utilizado na fabricação, couro ou laminados sintéticos. Sendo os mais caros os calçados em couro e os mais econômicos em laminados sintéticos.

Sobre o posicionamento da empresa Tienda Marschall, perante seu consumidor final, como forma de estabelecer uma relação com o mesmo, está a apresentar quais são os valores agregados em seus produtos apresentados nas coleções de calçados exclusivos, que, muitas vezes transcendem o aspecto apenas físico, uma vez que o objetivo da cadeia de valor de uma empresa, segundo Kotler e Armstrong (2015), é atender as necessidades de seus clientes e satisfazê-los.

Os produtos brasileiros, segundo a diretora comercial tem boa aceitação, pois já adquiriram a confiança dos consumidores no mercado boliviano, mesmo tendo o preço médio bem maior que os produtos chineses, que tem qualidade inferior, comparados aos calçados brasileiros, principalmente no segmento de calçados de moda do público feminino e masculino.

Todos estes aspectos, abordados acima, relacionados ao mercado boliviano e as características do produto, são de extrema importância na precificação, pois, conforme Pipkin (2010), estão atrelados a fatores importantes relacionados tanto a análise do mercado (necessidade e características dos consumidores, ofertas dos concorrentes e nível de renda da população-alvo, por exemplo), bem como a natureza do produto (nível de inovação, grau de diferenciação e sofisticação, por exemplo).

- Praça

Atualmente a empresa Marschall Import. Export., possui métodos de vendas, com divisões distintas. A primeira divisão é o canal de vendas da distribuidora para clientes que compram para revender calçados, geralmente marcas mais econômicas e em grandes volumes, de produtos de laminados sintéticos. A outra divisão é composta por quatro lojas de calçados, chamadas de Tiendas Marschall, que trabalham com a venda direta ao consumidor, conhecida como varejo. Nela o canal de venda e de marketing atuam direto no ponto de vendas. A terceira e última divisão é a venda porta a porta, que funciona com um grupo de vendedoras cadastradas e independentes, que vendem, através de catálogos, os mesmos produtos que se encontram nas lojas físicas. Com isso, verifica-se que os canais de vendas, vai ao encontro das características apresentadas por Keegan e Green (2009), que são tempo (produto disponível, quando o cliente desejar) e informações (respostas e informações gerais sobre os produtos).

O cenário econômico na Bolívia, tem sinal positivo pela estabilidade da moeda e do PIB positivo nos últimos anos. A marca Tiendas Marschall e seus produtos de exclusivos tem um bom posicionamento nas vendas locais devido à localização de cada loja, que incluem o centro da cidade, centros comerciais e o shopping, todos lugares que têm uma boa circulação de pessoas, o que facilita a visualização das lojas.

As principais lojas e marcas concorrentes da Tiendas Marschall, marcas brasileiras, que estão presentes nos mesmos lugares que a Marschall. Dentre elas, encontramos a Casa Elena que comercializa as marcas Arezzo, Luz da Lua e Schutz; as lojas Femenina com as marcas Azaleia, Ramarin e Picadilly; Lojas Depaso, que representa a marca Carrano. As vendas online, de calçados e de outros produtos de moda no mercado boliviano não aparece, pois não são perceptíveis nesta pesquisa.

- Promoção

Para a empresa Marschall Import. Export. Ltda., como distribuidora e as Tiendas Marschall como rede lojas (varejo) com venda direta ao público, o marketing e a promoção é um dos pontos de maior relevância como estratégia de manter os clientes sempre próximos e fidelizados as marcas Marschall e as marcas brasileiras de calçados representadas exclusivamente pela empresa. A promoção também opera através das redes sociais que estão sempre atualizadas, via Facebook (@marschalltienda) e com a divulgação via WhatsApp dos catálogos digitais de cada marca com as novas coleções.

O local de maior divulgação e promoção da Marschall é na feira Expocruz., uma feira anual que a empresa Marschall Import. Export. Ltda., participa com sua loja conceito de 350m², Tienda Marschall, no coração da multifeira, onde apresenta os lançamentos da temporada de todas as marcas exclusivas brasileiras de calçados que representa, e organizando vendas de ofertas e promoções, o que acarreta na venda de aproximadamente 5mil pares, nos 10 dias de feira, que recebe um público de 500 mil visitantes aproximado, oriundos de todo o país e do exterior. (EXPOCRUZ, 2018).

Os métodos utilizados pela empresa são abordados por Kotler e Keller (2013) no que diz respeito ao composto de marketing, relacionamentos, principalmente na

promoção de vendas, vendas pessoais e marketing direto. Para estes autores, estas três ferramentas representam, respectivamente, incentivos oferecidos pela empresa aos consumidores, em curto prazo, para aumentar o volume de vendas, o aspecto relacionado a apresentação pessoal para vender e estabelecer relacionamento com os clientes e, por fim, o contato direto com o cliente final, como forma de receber feedback dos serviços prestados.

No que se refere as empresas concorrentes analisadas em Santa Cruz, tanto diretas como de produtos, todas utilizam seus websites como estratégia de promoção e apresentação de seu portfólio de produtos, bem como as lojas físicas promovendo e encaminhando os clientes compradores para as lojas.

4.3.3 Recomendações

Em relação a internacionalização e a comercialização das marcas brasileiras que a empresa importa e distribui, pelas escalas que opera, é importante ampliar o quadro de vendedores para a distribuidora, em Santa Cruz e nos departamentos (estados) que a empresa está operando. Também é de suma importância a contratação de uma consultoria, uma empresa de assessoria para as dinâmicas contábil e para o gerenciamento da rede de lojas, visando diminuir os riscos comerciais, visto que os aspectos relacionados com a gestão são muito complexos, somado ao fato da concorrência, que nestes últimos anos vem ampliando um crescimento expressivo.

Quanto a preços, sugere-se que a empresa faça uma análise mais detalhada de seus custos de comercialização, atrelados, principalmente, aos fatores internos da empresa. Para Pipkin (2010), estas são, por exemplo, as variáveis de âmbito estratégico e econômico, como custos de produção, desenvolvimento e marketing.

Em relação a internacionalização, conforme Keegan e Green (2009), a empresa ainda deve levar em consideração fatores como taxa de câmbio, controles governamentais e o próprio comportamento competitivo do mercado. Ademais, deve-se dar importância aos custos atrelados a soma com seguros, transportes internacionais, despachantes e adicionais. A precificação fica atrelada ao custo dos produtos importados das fábricas, ao aumento destes pelas margens de frete, seguro, tributação e custos de distribuição.

No que se relaciona aos aspectos de praça, atualmente a empresa tem atuação em dois canais de vendas, como distribuidora e venda direta ao público através das lojas, com atuação independente. Como canal de distribuição nota-se uma falta de ações de marketing junto aos clientes revendedores para chegar o material de PDV aos clientes varejistas.

Em relação aos tipos de varejo, Ferreira, Rocha e Silva (2012) defendem o desaparecimento do varejo mais tradicional para, em seu lugar, surgir o estabelecimento de novos formatos, como, por exemplo, as lojas virtuais. Por isso, julga-se correto afirmar que há necessidade de uma atenção na melhoria da plataforma digital na Tienda Marschall, considerando, principalmente, que hoje a mesma já está estruturada, com as ferramentas necessárias para iniciar a venda online, que vai depender muito da cultura deste tipo de comercialização na praça,

No mercado boliviano, é muito importante a relação comercial dos importadores e distribuidores de calçados, principalmente feminino, pois é em maior escala, masculino e infantil em menor escala, como canal de movimentação física, de um produto das fábricas que oferecem em direção ao consumidor, e de todos os elementos do composto mercadológico, a distribuição é a menos aparente aos olhos do consumidor. Por este motivo, a distribuidora deve ter muito cuidado, com as marcas que representa com exclusividade, pois quando o consumidor tem interesse pelo produto e vai até o ponto de venda (varejista) e não o encontra, sente-se, na maioria das vezes decepcionado, por não tê-lo achado disponível, o que gera uma insatisfação do cliente em relação a empresa, uma vez que a maioria dos consumidores não entende ou não aceita explicação para a falta do mesmo. A empresa tem que necessariamente manter o objetivo de aproximação com o cliente, devido à grande concorrência.

No que diz respeito a imagem e a promoção, cabe dizer que são muito importantes para a empresa e que a manutenção das imagens das lojas Tiendas Marschall é de responsabilidade do marketing, que deve utilizar subsídios que identifiquem a loja, como imagens de sua arquitetura minimalista, já que a mesma é uma característica própria da marca, bem como suas vitrines com a imagens das marcas que trabalha, contribuindo, assim, para que as consumidoras identifiquem o perfil sofisticado dos calçados expostos com o PDV de cada marca.

Em relação a promoção, a novidade fica por conta da implantação dos catálogos digitais, por cada marca que as lojas comercializam, pois com a

ferramenta do WhatsApp, os catálogos são enviados para cada cliente, que podem conferir os lançamentos, os modelos, as cores e os preços na comodidade de seus lares ou de onde estiverem. Também é considerado importante a manutenção e adaptação das ferramentas relacionadas por meio virtual (Website, Facebook e Instagram), pois elas são pontos fortes de comunicação e interação entre consumidores e empresa, contribuindo para um relacionamento de proximidade.

A participação da empresa com a marca Tienda Marschall na feira internacional EXPOCRUZ, é uma promoção e um investimento com grande retorno da marca, que a torna a cada ano, mais conhecida do mercado boliviano, como uma das principais estratégias de marketing que a empresa conquistou junto ao mercado, identificando sua marca perante aos seus concorrentes. Tanto que para as próximas edições da feira, tem-se como prioridade criar desfiles de moda com os produtos expostos, em parceria com as marcas exclusivas, além de reforçar a promoção e a comunicação. Para Machado e Roth (2014), há uma necessidade de adaptação da comunicação promocional de acordo com o mercado alvo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar o potencial do mercado boliviano sobre o consumo de calçados e sua internacionalização, setor que cresceu consideravelmente o consumo nos últimos anos, e com enorme aumento das importações mostrando, a crescente aceitação dos consumidores e a atratividade pelos empresários bolivianos por marcas internacionais principalmente brasileiras, portanto pode-se afirmar que a Bolívia é um mercado que existe grandes oportunidades de negócios no setor. Foi assim a empresa Marschall Import. Export. Ltda., consolidou seu investimento. Para esta atividade, foram analisadas as informações da empresa e os dados relacionados ao macro e microambiente da Bolívia, em especial a cidade de Santa Cruz de La Sierra, com o objetivo de estudo de caso e do potencial deste mercado.

A empresa Marschall é uma empresa de médio porte, de empresários gaúchos que vem atuando a vinte anos no mercado boliviano na importação, e varejo com lojas de calçados de marcas brasileiras. O objetivo da mesma com a internacionalização, segundo o diretor Marcos Marschall, é buscar crescimento com o reinvestimento dos resultados, com maiores volumes de vendas e ter um melhor fluxo de caixa da empresa, bem como tornar a marca e os produtos importados mais conhecidos neste mercado, levando em conta a qualidade dos produtos com valor agregado em marcas já consagradas no Brasil e produtos diferenciados de marcas exclusivas brasileiras perante seus clientes, principalmente, ao desempenho e identificação dos produtos com marca. (KOTLER; KELLER, 2013)

As exportações de calçados brasileiros, para o mercado boliviano, possuem um valor agregado e maior do que os calçados *Made in China* e de outros países, o que vem a ser outro fator importante e um diferencial para a análise, principalmente, devido a qualidade apresentada nos produtos comercializados pela Marschall Import. Export., que possuem um preço médio competitivo em couro e sintético. Verifica-se, conforme preconizam Keegan e Green (2009), a utilização, portanto, de uma estratégia de posicionamento de produtos e qualidades.

No que se refere ao mercado alvo pesquisado, verifica-se que a Bolívia possui uma economia com crescimento positivo e estável do PIB, com vários anos seguidos com média de 5% de crescimento, com taxa cambial estável, uma inflação controlada com boas expectativas de crescimento para próximos anos,

principalmente na cidade de Santa Cruz, que representa em torno de 35% PIB do país. A pesquisa também identificou que o setor industrial de calçados na Bolívia não tem representatividade de produção em escalas industriais, para o consumo per capita dos produtos deste setor, bem como bolsas e acessórios. Um bom ponto positivo para a internacionalização de calçados brasileiros é a logística pela distância e a cultura de consumo predominante do marketing brasileiro destes produtos, apresentando facilidades no mercado devido ao mercado comum do Mercosul, criando um diferencial nos custos de importação, e apresentando facilidades para os importadores. Outro ponto positivo, é a facilidade para visitarem as feiras brasileiras do setor em São Paulo e no sul do Brasil bem como as indústrias de calçados. Atualmente a Bolívia apresenta-se no 4º maior importador de calçados do Brasil, mostrando assim o potencial deste crescimento.

Outro ponto importante é a boa adaptação e aceitação da moda brasileira em relação a modelagem, uma vez que os consumidores bolivianos possuem o mesmo estilo de consumo dos brasileiros de calçados no detalhe da moda e tendências. Estas características do público alvo, assim como a influências culturais do país, podem se diferenciar dos produtos da Ásia principalmente no que tange logística e mix de volumes de compras, tornando esta análise importante no que tange a identificação do grau e a complexidade relacionada a adaptação ou padronização dos produtos. (MACHADO; ROTH, 2014).

Os principais fatores que levaram a internacionalização da empresa foram, primeiramente a oportunidade de representar as marcas brasileiras no mercado boliviano, para, em seguida, apostar na comercialização direta (varejo), com rede Lojas de calçados com marcas brasileiras, com marcas conceituadas no mercado. Outro motivo primordial para este investimento é uma carga tributária mais baixa comparável a Brasileira.

Tanto as empresas importadoras de calçados e os produtos importados, possuem uma grande representatividade na análise da concorrência no país. Através desta pesquisa também foi possível identificar quase todas as marcas brasileiras prime de calçados brasileiras, já estão representadas no mercado boliviano. Outro detalhe, também foi possível identificar que as empresas de varejo de calçados praticamente não utilizam o *e-commerce* na Bolívia, que vem crescendo no mercado mundial. O que justifica a necessidade de atenção da empresa

Marschall com relação as vendas online, que atualmente é considerado um dos novos formatos de varejo (FERREIRA; ROCHA; SILVA; 2012).

Esta característica também se torna uma oportunidade de negócios para a empresa, uma vez foi possível identificar a existência de websites especializados no oferecimento de diferentes marcas no vestuário, que pode ser associado a calçados, de diversas marcas internacionais ao público feminino boliviano, através de venda online. É importante esta aproximação da empresa junto a esta plataforma de venda digital, para somar nas vendas presenciais ressaltando esta oportunidade, para ampliar o contado do catálogo digital já existente dos lançamentos de novos designers da moda, *fashion shoes*, lançados várias vezes no ano, com moda a rápida, *a fast fashion*. A transformação digital no varejo não é mais uma tendência e sim uma tendência no mercado, porque a mudança de comportamento dos consumidores, cada vez mais encontram nos smartphome um parceiro fiel para relacionamento para suas marcas e serviços, esta situação está mudando rápido as regras do jogo no varejo.

Outra consideração importante foi o marketing que a empresa adotou e o estilo de produtos comercializados, que levou a investir em detalhes, como, por exemplo, colocar as marcas no mercado, utilizando-se da publicidade; transformar a arquitetura minimalista como marca conceitual das lojas, associando a marca junto aos estilos da decoração e exposição dos produtos, como padrão das Tiendas Marschall; as escolhas do pontos na cidade bem estratégicos; utilizar uma publicidade direcionada ao público alvo, porque a publicidade é o conceito do negócio da empresa Marschall.

Considerando as oportunidades e ameaças levantadas durante a análise da empresa Marschall e do mercado Boliviano e especialmente da cidade sede da empresa, é possível afirmar que a Bolívia possui potencialidade para seguir ampliado as vendas, para futuros investimentos nas lojas no varejo de moda de calçados.

Além da similaridade cultural, o público consumidor feminino possui preferencias, no design e nas características da moda brasileira que a empresa importa a vinte anos para o mercado boliviano. Para futura importações, é importante que a empresa considere os dados, relacionados ao micro e macroambiente, apresentados neste estudo, para assim, fazer as devidas

adaptações em suas estratégias de produto, preço, praça e promoção para o mercado Boliviano.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No que se refere as limitações desta pesquisa, destaca-se que, por se tratar de um estudo de caso, as análises feitas foram direcionadas para a unidade-caso específica. A coleta de dados foi baseada nas características da empresa, de forma que não foram analisadas outras possíveis variáveis de produtos e outros segmentos alvo do setor coureiro calçadista.

O tamanho médio da empresa com a experiência até em relação a internacionalização por parte da gestão também foram limitadas no que tange a um maior levantamento de dados relacionados ao ambiente interno da mesma. A inexistência de indicadores relacionado a situação da empresa, como por exemplo, faturamento e crescimento dos últimos anos, limitou uma maior abrangência da mesma e um maior aprofundamento das sugestões relacionadas ao objetivo do estudo.

Quanto a coleta de dados no mercado alvo, outra limitação do estudo foi a carência de respostas por parte de potenciais distribuidores Bolivianos, que não responderam, em tempo hábil, o que foi questionado, para mais análises e informações. Em relação aos órgãos consultados, sobre o mercado industrial de calçados boliviano sem respostas e do Brasil teve uma demora para com limitações das informações coletadas. Diante das limitações, justifica-se a necessidade de sugestões para estudo futuro que possam contemplar alguns pontos, que serão apresentados na próxima seção.

5.2 SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Conforme os resultados apresentados no presente trabalho, o pesquisador sugere que, para pesquisas futuras, seja feita uma análise mais profunda das preferências e tendências de consumo de calçados da classe média e alta boliviana, e em especial de Santa Cruz, principalmente considerando as mudanças no cenário econômico, devido as grandes variações de classe social (média e alta) vividas nestes últimos anos, verificado na demanda, aumentada muito em relação qualidade

dos produtos, por este motivo, a variável qualidade-preço será decisiva na aceitação final do consumidor.

A classe média crescerá um pouco mais, o que reforçará a atratividade deste nicho de mercado com preços mais altos, que até agora era muito insignificante em relação a população total. Ao mesmo tempo, a distribuição formal ganhará mais peso em relação a informal que é muito forte pelo contrabando nos mercados de rua.

Também uma observação para as pesquisas futura seria possível ter uma maior aproximação, com distribuidores e importadores, para uma maior coleta de dados possíveis, para entender bem, sua administração financeira, principalmente a logística, e para entender melhor os canais de distribuição, bem como melhor trabalhar o marketing nestes canais, e buscar notícias no setor pesquisado, mantendo atitudes motivacionais, nunca perdendo a motivação somente porque as coisas não estão ocorrendo como o previsto.

Finalizando com notícias do setor para as pesquisas, casualmente acontecendo neste encerramento deste trabalho, com a Abicalçados divulgando para seus associados e para o setor. Notícias - Abicalçados avalia índice positivos em 24.09.2019 (ABICALÇADOS 2019).

- Produção Calçados (IBGE): 11,8% de crescimento em julho, 1019 e de 3,2%)
- Empregos no setor (IBGE): 322 postos de trabalho gerados em julho 2019.
- Varejo de calçados (IBGE): 6,6% crescimento em julho e 0,4% no acumulado no ano de 2019.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definition of marketing**. 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> Acesso em: 07 set. 2018.

APEX BRASIL. **Internacionalize sua empresa**. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/internacionalize-sua-empresa>. Acesso em: 07 set. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório setorial indústria de calçados 2018**. Disponível em: <http://abicalcados.com.br/relatorios/relatorio-setorial>. Acesso em: 30 maio 2019.

_____. **Setor de Inteligência**. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/inteligenciademercado/?hotsite=inteligenciademercado> Acesso em: 05 set. 2019.

_____. **Relatório setorial indústria de calçados 2019**. Novo Hamburgo, RS: ABICALÇADOS. 2019. Acesso em 05.set. 2019

AZEVEDO, D.; MACHADO, L.; SILVA, L. V. (org.). **Métodos e procedimentos de pesquisa**: (do projeto ao relatório final). São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARRÍA, C. Como a Bolívia se tornou um país que mais cresce na América do Sul. **BBC NEWS/Brasil**, 29 out. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-41753995>. Acesso em: 15 out. 2018.

BATA S/A. **Indústria e rede lojas**. Disponível em: <http://www.bata.com.bo/>. Acesso em: 29 set. 2019.

_____. **Must have shoes everyday comfort**. Disponível em: <http://www.bata.com.bo/newsite/the-company/must-have-shoes-every-day-comfort/fabrica.html>. Acesso em: 29 set. 2019.

BASTA, D. *et al.* **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas 2004.

BOLÍVIA. Instituto Nacional de Estatística (INE). **El PIB de Santa Cruz creció en 6,64% en el período 2016**. 24 sep. 2017. Disponível em: <https://www.ine.gob.bo/index.php/principales-indicadores/item/1730-el-pib-de-santa-cruz-crecio-en-6-64-en-el-periodo-2016> ; Acesso em: 15 out. 2018.

BRASIL, H; ARRUDA, C. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). **Aprendendo a exportar** Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/frame-pais?pais=bol>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. Ministério Relações Exteriores. **Estado Plurinacional da Bolívia**. 2018 DF, Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/ficha-pais/4870-estado-plurinacional-da-bolivia>. Acesso em: 20 out. 2018.

CASA COR BOLÍVIA. **Mostra edição 2019** Disponível em: <https://casacor.abril.com.br/mostras/bolivia>. Acesso em: 20 set. 2019.

CÁMARA DE EXPORTADORES, LOGÍSTICA Y PROMOCIÓN DE INVERSIONES DE SANTA CRUZ, SCZ; BOLÍVIA (CADEX). **Internacionalizando Empresas, Gane Competividade**. Disponível em: <http://cadex.org/>. Acesso em: 20 out. 2018.

CAMPOS VELÉZ, M. **PIB de Santa Cruz cresce tres veces en una década**. *El Día*, 12 dic. 2016. Disponível em: https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=215292. Acesso em: 15 out. 2018.

CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. **Marketing internacional**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH Ed., 2013.

COELHO, A. L. C. *et al.* Gestão da cadeia de suprimentos: uma análise holística. **Cientefico**, Fortaleza, v. 15, n. 31, p. 159-186, jul/dez. 2015. Disponível em: <https://revistacientefico.adtalembrasil.com.br/cientefico/article/view/124>. Acesso em: 15 set. 2019.

CONNECT AMÉRICAS. **Expocruz Feira Internacional de Santa Cruz 2018**. Disponível em: <https://connectamericas.com/pt/event/expocruz-feria-internacional-de-santa-cruz>. Acesso em: 20 nov. 2018.

COUROMODA. **Feira calçados**. São Paulo, SP. Disponível em: <https://www.couromoda.com/feira/>. Acesso: 20 out. 2018.

CRESCITELLI, E.; GUIMARÃES, C.; MILANI, G. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 17-37, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/231>. Acesso em: 20 nov. 2018.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **Marketing internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAL-SOTO, F. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. *In: WORKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: Desafios e oportunidades para os países emergentes*, 2006, São Paulo. *WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS - FEA/USP 60 anos. Anais [...]* São Paulo: 2006.

_____. O processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. *In*: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DE DOCENTES DE ADMINISTRAÇÃO, 1., 2008, Cruz Alta. **Anais [...]** Cruz Alta: Universidade de Cruz Alta, 2008.

DREAMSTIME. **Bolívia**. Disponível em: <http://www.dreamstime.com>. Acesso em: 15 set. 2018.

EENI BUSINESS SCHOOL; HA UNIVERSITY. **Acordos de Livre-Comércio da Bolívia (Curso)**. 2018. Disponível em: <http://pt.reingex.com/Bolivia-ALC-Acordos.shtml>. Acesso em: 20 out. 2018.

EL DIA: **Santa Cruz é a região que contribui para o PIB do país com 28,7%**. **Fundación Milenio**, 24 sep. 2018. Disponível em: <https://fundacion-milenio.org/el-dia-santa-cruz-es-la-region-que-aporta-al-pib-del-pais-con-el-287>. Acesso em 29 maio 2019.

FEIRA DE CALÇADOS, BOLSAS E ACESSÓRIOS (FRANCAL). São Paulo, SP. Disponível: <https://francal.com.br/pt-br/>. Acesso em: 20 out. 2018.

FEIRA INTERNACIONAL DE COUROS, PRODUTOS QUÍMICOS, COMPONENTES, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA CALÇADOS E CURTUMES (FIMEC). Novo Hamburgo, RS. Disponível em: <http://www.fimec.com.br/>. Acesso em: 10 ago. 2019.

FEIRA INTERNACIONAL DE SANTA CRUZ (FEXPOCRUZ). **EXPOCRUZ 2018**. Disponível em: <http://www.fexpocruz.com.bo/>. Acesso em: 07 out. 2018.

FEIRA SALÃO INTERNACIONAL DO COURO E CALÇADO (SICC). Gramado, RS. Disponível em: <https://sicc.com.br>. Acesso em: 20 out. 2018.

FEIRA ZERO GRAU. **Calçados e Acessórios**. Gramado, RS. Disponível em <https://www.feirazerograu.com.br>. Acesso em: 20 out. 2018.

FERREIRA, J. B.; ROCHA, A.; SILVA, J. F. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FREITAS, H. G. F.; BLUNDI, M. D.; CASOTTI, L. M. Internacionalização da churrascaria plataforma: peculiaridades da cultura brasileira como diferencial competitivo. *In*: ENAPAD, 2002, Salvador, BA. **Anais [...]**. Salvador, 2002.

GAMARRA, E. Santa Cruz puntal econômico de Bolivia. **El Día**, 24 Sep. 2017. Disponível em: https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=Santa-Cruz--puntal-economico-de-Bolivia-&cat=357&pla=3&id_articulo=235706. Acesso em: 15 out. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOLLAND, N. **A internacionalização dos negócios**. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

INSTITUTO BOLIVIANO DE COMÉRCIO EXTERIOR (IBICE). **Boletim Eletrônico IBCE Cifras**, Bolívia, n.742, 12 nov. 2018. Disponível em: <https://ibce.org.bo/publicaciones-ibcecifras-pdf.php?id=687>. Acesso em: 02 maio 2019.

_____. **Boletim Eletrônico IBCE Cifras**, Bolívia, n.813, 22 ago. 2019. Disponível em: <https://ibce.org.bo/publicaciones-ibcecifras-pdf.php?id=76>. Acesso em: 05 set. 2019.

ICEX - ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERCIONES. **El mercado de Bolívia**. 2013. Disponível em: [file:///D:/Downloads/mercado%20calzado%20bolivia%202013%20v%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/mercado%20calzado%20bolivia%202013%20v%20(2).pdf). Acesso em: 02 nov. 2018.

INDEXMUNDI. **Produto Interno Bruto (PIB) - Taxa de Crescimento Real (%)**: **Bolívia**. 2017. Disponível em: <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=bl&v=66&l=pt>. Acesso em: 02 nov. 2018.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p.23-32, Aug. 1977.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KLEIN, A. Z. *et al.* **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

_____.; BES, F. T. **Marketing lateral**. Lisboa: Actual, 2015.

_____.; KELLER, K. L. **Administração marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78521>. Acesso em: 16 set. 2019.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

- LUZ, R. **Relações econômicas internacionais: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MACHADO, M. A. **Negócios internacionais**. São Leopoldo: Unisinos, 2015.
- _____.; ROTH, R. **Gestão de marketing internacional**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2014.
- MADRUGA, R. P. *et al.* **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARSCHALL TIENDAS. **[Imagens das tendas]**. Santa Cruz de la Sierra, BO, 2018. Facebook: @marschalltienda. Disponível em: <https://www.facebook.com/marschalltienda>. Acesso em: 20 out. 2018.
- MERCOSUR. **Bolívia ingressa al Mercosur**. Disponível em: <https://www.mercosur.int/bolivia-ingresa-al-mercosur/>. Acesso em: 24 set. 2019.
- MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PEREIRA, G. *et al.* Procurement cost reduction for customized non-critical items in an automotive supply chain: an action research project. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p.28-35, 2011.
- PIB DE SANTA CRUZ creció 6,7% en 2017 y llegó a \$US 10.848 millones **La Razón Digital**, 24 sep. 2018. Disponível em: http://www.la-razon.com/economia/PIB-Santa-Cruz-millones-dolares_0_3008099205.html. Acesso em: 15 out. 2018.
- PINHO, J. B. **Comunicação em marketing**. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.
- PIPKIN, A. **Marketing internacional: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio Janeiro: Editora Campos, 1989.
- PRATES, R.; BALBINOT, Z. Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo econométrico. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2570.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.
- ROCHA, A. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

RODRIGUES, D.; SELLITTO, M. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **RAUSP**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 97-111, jan/mar. 2008. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=v4301097.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

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

_____. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed., reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, L. B. Papel do BRIC na economia mundial. **Mercator**, Fortaleza, v. 9, n. 19, p. 19-35, maio/ago. 2010. Disponível em: <http://www.mercator.ufc.br/mercator/article/view/377>. Acesso em: 15 set. 2019.

SENHORAS, E. M. A internacionalização empresarial e a paradiplomacia corporativa nas relações internacionais. **Meridiano**, v. 11, n. 116, p. 9-11, mar. 2010. Disponível em: <http://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/4009>. Acesso em: 15 set. 2019.

SILVA, R. *et al.* Comportamento de cadeias de suprimentos observados em cluster: estudo de caso em uma empresa calçadista. **Holos**, ano 29, v. 6, p. 226-240, 2013. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1147/770>. Acesso em: 15 set. 2019.

SOUSA GALITO, M. Paradiplomacia. **CI-CRPI, AI**, n. 23, p. 1-9, jun. 2015. Disponível em: <http://www.ci-cpri.com/wp-content/uploads/2015/07/Paradiplomacia.pdf>. Acesso em: 15 set. 2019.

STAL, E. Políticas públicas e a inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: uma avaliação da lei da informática brasileira. **Revista Espacios**, v. 31, n. 1, p. 13, 2010.

SUA PESQUISA.COM. **Dados da economia da Bolívia**. Disponível em: https://www.suapesquisa.com/paises/bolivia/economia_bolivia.htm. Acesso em: 20 out. 2018.

TREZ, G. **Marketing estratégico**. São Leopoldo: Unisinos, 2013.

WIKIPÉDIA. **Bolívia**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Bol%C3%ADvia>. Acesso em: 20 out. 2018.

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