

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

FELIPE AUGUSTO TEN CATEN

ESTUDO DE CASO DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DOS PRODUTOS ARTEFLEX  
PARA O MERCADO MEXICANO

São Leopoldo

2011

FELIPE AUGUSTO TEN CATEN

ESTUDO DE CASO DAS ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DOS PRODUTOS ARTEFLEX  
PARA O MERCADO MEXICANO

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

São Leopoldo

2011

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é o de apresentar as estratégias de inserção dos calçados de segurança da marca Arteflex no mercado mexicano. A marca Arteflex pertence ao Grupo Arteccla, que possui sua sede no Rio Grande do sul, com atuação no Brasil e na América Latina. No referencial teórico são abordados os temas de ambiente de marketing internacional e o mix de marketing. Na sequência foi realizada a apresentação dos resultados, onde apresenta-se a empresa, dados do mercado mexicano de calçados de segurança e posteriormente uma proposta de atuação para a promoção e a distribuição no mercado alvo. Esta pesquisa utilizou-se da metodologia de estudo de caso exploratório, qualitativo. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas com roteiros semiestruturados, documentos e observações. Nos resultados do estudo apresenta-se que a empresa possui uma facilidade para a exploração deste mercado já que possui estrutura física neste país e que desta maneira pode dominar a cadeia desde a produção até a distribuição do calçado. É feita também uma ressalva com relação aos entraves colocados para os calçados provenientes do Brasil, assim como alternativa de produção em outros países que possuam custos produtivos mais baixos assim como facilidade de acesso a este mercado.

Palavras-chave: México, internacionalização, marketing internacional, mix de marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro de participantes da pesquisa .....	26
Figura 2 – Corrente de Comércio Brasil x México .....	32
Figura 3 – Saldo da Balança Comercial Brasileira com relação no intercâmbio com o México .....	33
Figura 4 – Exportações e importações Brasil e México em USD Mil .....	33
Figura 5 – Exportação Brasileira de 6403.40.00 .....	34
Figura 6 – Modelo de distribuição proposto para o Mercado Mexicano.....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tamanho do mercado e países fornecedores do México.....	35
Quadro 2 – Tarifas aplicadas aos calçados importados no México.....	36
Quadro 3 – Materiais de apoio na divulgação e consolidação da marca.....	38
Quadro 4 – Canais de comunicação ao público especializado .....	39
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens dos diferentes canais de distribuição .....	42
Quadro 6 – Segmentos de mercado e formas de atuação .....	43
Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens da utilização da estrutura já existente .....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral .....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2 MARKETING INTERNACIONAL.....</b>	<b>15</b>
2.1 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL.....	15
2.2 MIX DE MARKETING.....	16
2.2.1 Preço .....	17
2.2.2 Produto .....	19
2.2.3 Promoção .....	20
2.2.4 Distribuição .....	21
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	25
3.2 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS E UNIDADE DE ANÁLISE.....	26
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	27
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	29
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	30
4.2 MERCADO MEXICANO DE CALÇADOS DE SEGURANÇA .....	31
4.2.1 Dados econômicos do intercâmbio comercial entre Brasil e México.....	31
4.2.2 Dados do mercado de calçados de segurança mexicano .....	34
4.3 PROPOSTA DE MIX MARKETING DE DISTRIBUIÇÃO E PROMOÇÃO PARA O MERCADO ALVO .....	37
4.3.1 Promoção.....	37

<b>4.3.1 Distribuição .....</b>	<b>39</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

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

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

As empresas buscam a internacionalização com diversos objetivos dentre os quais podemos citar: aprendizagem tecnológica, expansão de mercado, inovação no mercado de atuação, novas práticas mercadológicas, intercâmbio de práticas comerciais, novos locais produtivos. A participação no mercado internacional faz com que a empresa tenha condições de se preparar para concorrentes tanto locais como concorrentes nos mercados internacionais de atuação.

A indústria brasileira é um dos setores que busca participação no mercado internacional, e o Rio Grande do Sul tem como uma de suas características uma indústria com cultura exportadora. Segundo dados publicados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) no ano de 2010, o Rio Grande do Sul foi o quarto estado que mais exportou mercadorias, atrás de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, representando 7,62% da exportação total do Brasil.

Um dos setores exportadores do Rio Grande do Sul é a indústria calçadista, que representou 4,63% do total de mercadorias exportadas no ano de 2010 (MDIC, 2011) pelo Estado. Apesar das diversas modificações que tem ocorrido no cenário competitivo desta indústria em especial, ainda encontram-se empresas que conseguem buscar competitividade através de técnicas produtivas inovadoras, eficiência produtiva, inovação, utilizando os fatores competitivos que a cultura e a região podem oferecer.

Dentro deste cenário competitivo encontra-se a Arteccla Indústrias Químicas, uma empresa fundada há mais de 60 anos que vem participando do segmento de calçados desde sua fundação. A empresa nasceu fornecendo tintas e adesivos para a indústria calçadista, e com o avanço dos negócios passou a atuar em diversos ramos de negócio, que vão desde a indústria calçadista através do fornecimento de adesivos e laminados, passando pela produção de calçados de segurança, fornecimento de adesivos para demais indústrias como papel e embalagens, e por fim no segmento automotivo, onde fornece peças técnicas de plásticos de engenharia (ARTECOLA, 2011).

Uma das unidades de negócio da Arteccla é a Unidade de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), que é voltada para a fabricação de calçados de segurança. Esta unidade já possui uma experiência de mais de 25 anos na produção de cabedais de segurança para o

mercado europeu e desde 2008 trouxe para o mercado brasileiro e latino americano uma linha de calçados de segurança voltada para estes mercados.

O local onde a empresa está situada e onde ocorre a sua produção é o *cluster*<sup>1</sup> de calçados do Vale dos Sinos, um dos pontos mais favoráveis geograficamente para a produção de calçados no Brasil. Embora os custos de mão-de-obra tenham se elevando nos últimos 10 anos, os calçados desenvolvidos possuem diferenciais tecnológicos e de qualidade que fazem com que a empresa chegue ao mercado internacional de forma competitiva.

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

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

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

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

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

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

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

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

Neste contexto, a unidade de EPIs da Arteccla vem procurando transformar o seu produto de venda atual, em um produto que possa ser vendido tanto no mercado doméstico, quanto no mercado internacional, saindo do modelo que até hoje vende cabedais para o mercado Europeu, para um modelo de venda de calçados de segurança para o Brasil e América Latina.

A empresa na qual a unidade de EPIs está inserida figurou entre as 10 empresas mais internacionalizadas do Brasil segundo o Ranking das empresas brasileiras mais transnacionalizadas da Fundação Dom Cabral do ano de 2009 publicado no site da instituição. Esse contexto traz uma forte cultura interna de internacionalização e de busca de novos mercados. Além do fator de internacionalização interno, a empresa possui objetivos estratégicos agressivos de expansão para a unidade de EPIs devido as possibilidade que o mercado de calçados de segurança apresenta. Os dados de expansão da unidade não podem ser revelados, pois são tratados de maneira estratégica pela empresa.

---

<sup>1</sup> Aglomerado de indústrias

A internacionalização da Artecola Indústrias Químicas é um dos componentes mais importante e pode ser percebida em todos os segmentos onde ela atua. Na apresentação da empresa será percebido que a internacionalização está presente de diversas maneiras: desde uma venda ao exterior através de representantes comerciais até o mais avançado grau de internacionalização, que é o investimento direto.

A Unidade de Epis como unidade estratégica de negócios também deve buscar a sua internacionalização, e o seu primeiro foco de atuação deverá ser a América Latina. Dentre os planos de expansão mercadológica para a América Latina, um dos países alvo definidos foi o mercado mexicano. A definição deste mercado está ligada a alguns fatores dentre os quais são citados pelo diretor da unidade de EPIs:

- Representação da economia mexicana na América Latina;
- Existência de duas plantas produtivas com investimento direto do grupo Artecola;
- Existência de estrutura comercial para apoio no projeto de internacionalização da marca Arteflex;

O estudo de caso qualitativo exploratório da unidade estratégica de negócios da Artecola tem por objetivo propor alternativas estratégicas para a promoção e distribuição no mercado mexicano dos produtos da marca Arteflex, marca dos calçados de segurança produzidos por esta unidade de negócios.

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

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho será de identificar as estratégias mais adequadas para o a promoção e distribuição dos produtos Arteflex no mercado mexicano.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa Artecola e a unidades estratégica de negócios estudada
- Apresentar o mercado mexicano de calçados de segurança
- Propor a estratégia para a promoção e distribuição dos produtos Arteflex para o mercado mexicano

## 1.3 JUSTIFICATIVA

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

A elaboração de um trabalho de estratégias de internacionalização para uma determinada empresa fará com que os seus horizontes sejam expandidos e suas possibilidades

de negócios aumentadas. Pode-se apresentar algumas justificativas para a elaboração desta pesquisa que veremos a seguir.

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

Outra justificativa para a realização deste estudo de caso é o conhecimento acadêmico gerado o que poderá contribuir com a realização de novas pesquisa e novas técnicas de internacionalização de empresas, ajudando também no compartilhamento de conhecimento para empresas do mesmo setor e ou também para outras empresas que tiverem interesse na participação do mercado mexicano.

Uma terceira justificativa diz respeito à vontade e importância que a própria empresa busca com o mundo acadêmico, para estarem sempre próxima as técnicas mais inovadoras nos campos de atuação.

## **2 MARKETING INTERNACIONAL**

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

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

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

No que diz respeito ao ambiente econômico, Kotler e Keller (2006, p. 84) afirmam que “o poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito”. Já para Kotabe e Helsen (2000, p. 51), “uma empresa que esteja operando em apenas um mercado doméstico não está imune à influência das atividades econômicas externas em seu mercado”.

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

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

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

## 2.2 MIX DE MARKETING

O mix de Marketing é a combinação ideal a ser aplicada no mercado alvo dos quatro Ps de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. Em tratando-se de Marketing Internacional, Cateora e Graham (2009, p.9) afirmam que “Marketing Internacional é o desempenho de atividades empresariais designadas para planejar, definir preços, promover e

dirigir o fluxo de produtos e serviços de uma companhia para clientes ou usuários em mais de um país visando o lucro”.

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

### **2.2.1 Preço**

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

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

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

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

Com relação aos conceitos relativos ao preço, Kotler e Keller (2006, p. 429) afirmam que “Tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha dos

compradores. Esse ainda é o caso em nações mais pobres, entre grupos mais pobres e para produtos do tipo commodity”.

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

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

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

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

### 2.2.2 Produto

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

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

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

É importante que a empresa saiba que ela surgiu porque havia uma oportunidade de produção de um determinado produto. Kotler e Keller (2006, p. 366) afirmam que “no coração de uma grande marca há um grande produto. O produto é um elemento-chave na oferta ao mercado. Líderes de mercado geralmente oferecem produtos e serviços de qualidade superior.”

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

### 2.2.3 Promoção

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **2.2.4 Distribuição**

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

Entre as variáveis que interferem na distribuição cita-se a logística e que Kotabe e Helsen (2000, p446) definem que “a logística e a distribuição global têm exercido papel

crítico no crescimento e desenvolvimento do comércio mundial e na integração da produção em escala mundial”.

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

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

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

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

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

alguns intermediários – como atacadistas e varejistas – compram, adquirem direitos sobre os produtos e revendem; são chamados de comerciantes. Outros – corretores, representantes dos fabricantes, representantes de vendas – buscam clientes e podem negociar em nome do fabricante, sem no entanto possuir direito sobre os produtos;

são chamados de representantes. Outro ainda – transportadoras, armazéns independentes, bancos, agências de publicidade – dão apoio ao processo de distribuição, mas não tem direitos sobre os produtos nem negociam compras ou vendas; são chamados de facilitadores

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

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

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

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

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

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

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

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

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

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

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

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

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

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

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS E UNIDADE DE ANÁLISE

Para atender aos objetivos desta pesquisa, definiu-se como unidade de análise a unidade estratégica de negócios de EPIs do grupo Arteccla, que está situada na cidade de Novo Hamburgo. Os sujeitos desta pesquisa estão identificados no quadro número 1:

<b>Cargo</b>	<b>Quantos participantes</b>	<b>Motivo</b>
<i>Contry Manager</i> Arteccla México	1 entrevistado	Oportunidades e estratégias a serem adotadas para o projeto
Diretor de EPIs da Arteccla	1 entrevistado	Entendimento dos motivos para internacionalização da marca Arteflex
Distribuidores de EPIs no mercado alvo	3 entrevistados	Conhecimento do mercado

**Figura 1 – Quadro de participantes da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor

Após atingir este público no âmbito da pesquisa acreditou-se que a pesquisa alcançou o seu objetivo, bem como ajudou na tomada de decisões do prosseguimento da estratégia de inserção dos produtos Arteflex no mercado mexicano ou então alternativas a estes objetivos.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na técnica de coleta de dados utilizaram-se entrevistas semiestruturadas que foram elaboradas em espanhol e em português, conforme a necessidade, documentos e observações. Utilizou-se também a técnica de observação participante, uma vez que o autor participa de todo o processo de internacionalização da marca em outros países inclusive. As coletas ocorreram nos meses de janeiro de 2011 a junho de 2011.

Roesch (1999) enfatiza que entrevistas são largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião. Já Richardson (1999) sugere o nome de entrevista não diretiva e diz que esse tipo de técnica apenas indica ao entrevistador a natureza geral do problema de pesquisa e aspectos que serão tratados no processo da entrevista.

No que diz respeito a documentos, Gil (1999, p. 66) afirma que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

A questão de utilizar-se de uma técnica de coleta de dados baseada em uma entrevista semiestruturada visou compreender o contexto das empresas estudadas com foco na questão estabelecida. A busca de documentos ajudará na comprovação de oscilações de mercado e comportamentos de marketing relacionados ao setor.

No que diz respeito às observações Richardson (1999) define que elas são imprescindíveis em qualquer tipo de pesquisa científica, pois pode conjugar-se a outras técnicas de coleta de dados como pode ser empregada de forma exclusiva. Já Roesch (1996) classifica observação em participante e esta ocorre quando o elaborador da pesquisa tem permissão para realizar sua pesquisa nas empresas e setor e todos sabem a respeito de seu objetivo.

Com essas três técnicas acreditou-se alcançar uma base consistente de informações que ajudaram o autor a buscar as respostas para a questão de pesquisa estabelecida no início deste projeto de pesquisa.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

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

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

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

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

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Com o método escolhido, apresentam-se limitações quanto às técnicas escolhidas. Na questão de limitações da pesquisa qualitativa, Roesch (1996) diz que as amostragens possuem pequenas e grandes interações entre indivíduos e produzem pouca validade interna para o experimento.

No que tange a definição pelo estudo de caso, GIL (2008) considera a generalização um aspecto limitador do estudo, pois a unidade escolhida pode ser considerada diferente em relação às demais, podendo os resultados se tornarem contraditórios.

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

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

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

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

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1948 por Francisco Xavier Kunst, a Artecologia Indústrias Químicas Ltda iniciou sua atuação no mercado através da fabricação de adesivos para a indústria coureiro/calçadista do Vale do Rio dos Sinos. Com o passar dos anos, a empresa expandiu a oferta de produtos para o setor calçadista, além de iniciar a expansão do seu *Core Business*. Passou a comercializar adesivos para os diversos setores da indústria (móveis, papel, embalagens, madeira, indústria pesada, etc.).

Além da expansão da gama de produtos oferecidos e dos mercados de atuação, expandiu-se geograficamente, adquirindo plantas produtivas de adesivos nos diversos polos produtores de calçados pela América Latina. Foram adquiridas plantas na Argentina, Chile, Peru, Colômbia e México.

A empresa é um exemplo de caso de internacionalização bem sucedido. Em 2009 a empresa esteve posicionada em 9º lugar no Ranking 2009 das Empresas Brasileiras mais transnacionalizadas publicado pela Fundação Dom Cabral. Seu histórico de atuações mostra que ao longo dos anos buscou a diversificação de seus riscos através da abertura de novos mercados, tanto para produtos como para expansões geográficas.

Mais recentemente, a empresa passou ao controle acionário da MVC Soluções em Plásticos, empresa focada no desenvolvimento de plásticos de engenharia, mostrando mais uma vez a sua cultura de diversificação de produtos e mercados.

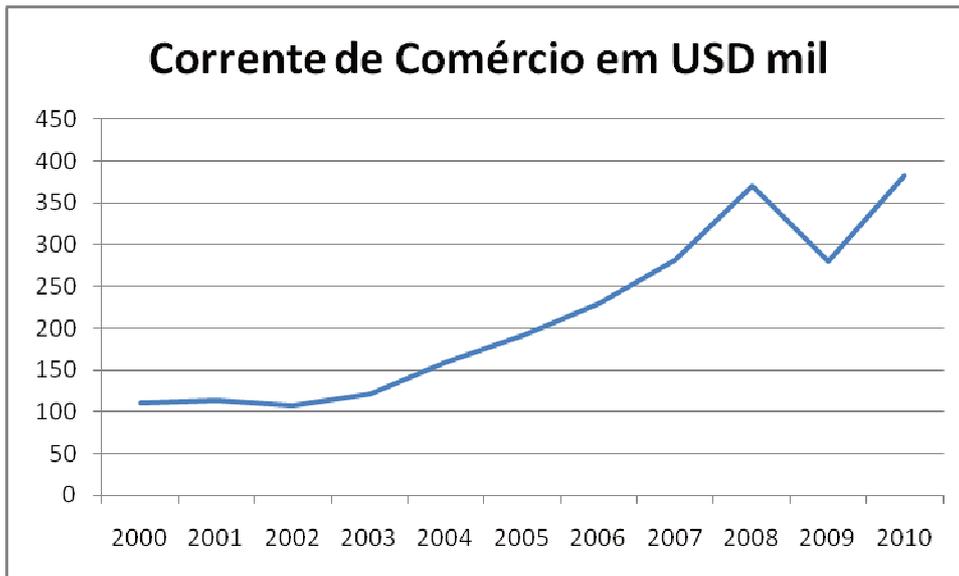
## 4.2 MERCADO MEXICANO DE CALÇADOS DE SEGURANÇA

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

### 4.2.1 Dados econômicos do intercâmbio comercial entre Brasil e México

Segundo informações do banco mundial, o México possui uma população de 107.8 milhões de pessoas para uma renda per capita de USD 8.340,00. O PIB mexicano no ano de 2009 atingiu o valor de USD 872.088 milhões segundo informações do site do IBGE países.

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

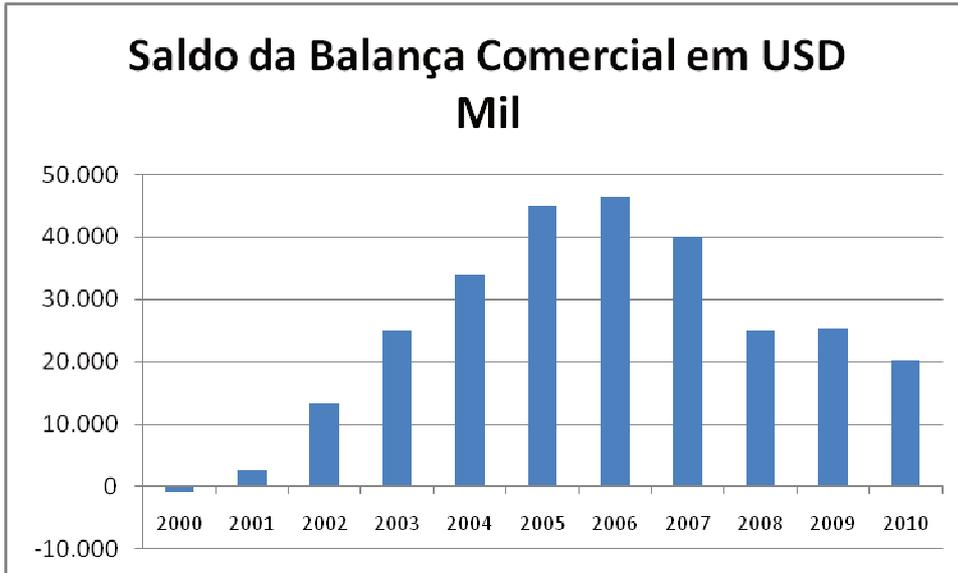


**Figura 2 – Corrente de Comércio Brasil x México**

Fonte: Mdic – acesso em 25/06/2011

Pode-se observar que a curva é ascendente, apenas uma queda no ano de 2009, ano da crise mundial que afetou o comércio no mundo inteiro. Os números do ano de 2010 já são superiores aos números praticados no ano de 2008.

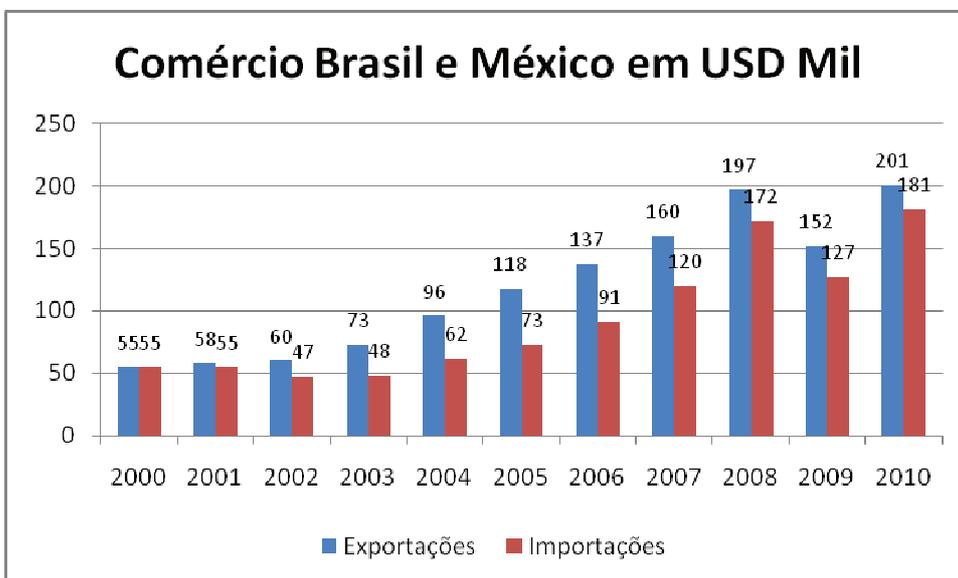
No que se refere ao saldo da balança comercial brasileira com o México, podemos observar que no ano de 2000 o Brasil apresentava um saldo negativo em relação ao México. A partir de 2001, o Brasil inicia uma curva ascendente em relação ao comércio dos dois países, chegando em 2006 ao pico de saldo comercial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



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

Fonte: Mdic – acesso em 25/06/2011

A partir de 2007 inicia-se uma curva descendente no saldo da balança comercial, que é apresentado na figura 4, onde podemos observar que apesar do aumento das exportações brasileiras para o México, as importações cresceram acima das exportações brasileiras.



**Figura 4 – Exportações e importações Brasil e México em USD Mil**

Fonte: MDIC – aceso em 25/06/11

Os dados apresentados no MDIC colocam o primeiro grupo de calçados a ocupar a posição 97 no ano de 2011, no ranking dos principais produtos comercializados com o

México. Pode-se afirmar que calçados não estão entre os principais produtos exportados para o México.

Além do ranking apresentado acima, dados do MDIC e da Abicalçados dizem que os calçados representam 0,74% da pauta exportadora brasileira, e os calçados de segurança acabam representando 0,58% do montante de calçados exportados pelo Brasil. Pode-se observar que a indústria de calçados de segurança possui uma participação pequena na pauta exportadora brasileira.

Ingressando na análise específica dos números da NCM 6403.40.00<sup>2</sup> o Brasil apresentou o seguinte quadro de exportações:



**Figura 5 – Exportação Brasileira de 6403.40.00**

Fonte: Aliceweb – acesso em 28/06/2011

#### **4.2.2 Dados do mercado de calçados de segurança mexicano**

Especificando o destino das exportações brasileiras deste produto para o México observa-se apenas uma exportação no ano de 2009 de USD 133.000,00 representando apenas 1,64% das exportações totais realizadas pelo Brasil no ano de 2009. Nos demais anos

analisados, que compreende o período de 2005 a 2010 não foram registradas exportações deste produto para o México.

Em entrevistas realizadas com distribuidores e comercializadores no México, chegou-se a estimativa de um mercado que está próximo aos 6 milhões de pares ao ano. Considerando um preço médio de USD20,00 por par, o tamanho do mercado mexicano é de USD 120.000.000,00. Esse mercado é em grande parte abastecido pelo mercado local e uma pequena parcela de importados.

No quadro 1 pode-se observar que apenas 3,67% os calçados de segurança consumidos no México são importados:

País	USD	%
Vietnã	1.937.000	43,99%
Estados Unidos	1.761.000	40,00%
Itália	308.000	7,00%
Brasil	119.000	2,70%
Colômbia	100.000	2,27%
China	79.000	1,79%
outros	99.000	2,25%
<b>Total</b>	<b>4.403.000</b>	
<b>Tamanho do Mercado</b>	<b>120.000.000</b>	
<b>% de importados</b>	<b>3,67%</b>	

#### **Quadro 1 – Tamanho do mercado e países fornecedores do México**

Fonte: Radar Comercial – acesso em 09.07.2011 – Elaborado pelo autor

Esta baixa participação de calçados importados no mercado local se deve principalmente as barreiras tarifárias que o México possui para a entrada de calçados importados. No quadro 2 pode-se observar as principais taxas aplicadas aos diferentes países:

---

<sup>2</sup> Outros calçados com biqueira protetora de metal, parte superior de couro natural - sapatos

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

#### Quadro 2 – Tarifas aplicadas aos calçados importados no México

Fonte: Radar Comercial – acesso em 09.07.2011

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

Conforme reportagem publicada em 25 de abril de 2011 no Jornal do Comércio, após a onda de empresas que se transferiram para o Nordeste, o novo destino para produtores de calçados está sendo a América Central. O dólar em queda e o aumento dos custos para

produção local fazem com que novas alternativas de plantas produtivas sejam necessárias e a América Central tem se mostrado uma alternativa importante, principalmente pelos seus baixos custos produtivos e também pelos seus contratos bilaterais que facilitam o acesso principalmente aos mercados dos Estados Unidos e México.

### 4.3 PROPOSTA DE MIX MARKETING DE DISTRIBUIÇÃO E PROMOÇÃO PARA O MERCADO ALVO

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

Não serão contemplados 2 Ps que compõe os 4 Ps de marketing. Opta-se por esta decisão uma vez que a empresa já possui uma estratégia definida de qual produto será comercializado e de qual a estratégia de preço a ser adotada. O produto será o mesmo que se comercializa no Brasil e o preço será formado com base em custos e margens almejadas no mercado.

#### 4.3.1 Promoção

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

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

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

No Brasil, a marca Arteflex está posicionada como um produto diferencial, que oferece maior conforto, maior resistência e maior durabilidade, além de uma imagem associada à inovação e desafiadora aos atuais parâmetros da concorrência.

Para o diretor da Arteflex, os produtos serão posicionada desta mesma maneira no mercado alvo. O objetivo será o de buscar um reconhecimento de padrão de qualidade, durabilidade e conforto que se encontra no mercado doméstico.

Este posicionamento no mercado doméstico é amplamente apoiado por uma estrutura de mídias que complementam todo o discurso de vendas utilizado durante a negociação. Estas mídias serão replicadas também para o mercado mexicano. No quadro abaixo são apresentados os principais apoios para esta campanha:

Catálogos de Produto
Amostras de produtos e materiais tecnológicos
Site traduzido para o idioma espanhol
Brindes como canetas, blocos, cadernos
Participação de feiras
Material de Ponto de venda para suporte de produtos

**Quadro 3 – Materiais de apoio na divulgação e consolidação da marca**

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

Com relação à participação de feiras, é recomendável que se participe da feira *Expo Seguridad* que ocorre todos os anos na Cidade do México. Segundo um dos entrevistados, a

feira é o momento mais importante para os fabricantes de calçados de segurança com respeito à promoção de seus produtos.

Em se tratando de comunicação, o gerente de negócios da base da Arteccla no México diz que a comunicação para os compradores de EPIs deve ocorrer em revistas especializadas que atinjam diretamente o público alvo. Foram listados pelo entrevistado uma série de canais de comunicação que são considerados importantes no processo de comunicação com o público alvo, principalmente os consumidores do público obreiro. Estes canais de comunicação estão listados no quadro a seguir:

Info Seguridad
Más seguridade
Xtrem Secure
Ventas de Seguridad
Reportero Industrial Mexicano

**Quadro 4 – Canais de comunicação ao público especializado**

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor

Já para o segmento militar, a proposta é buscar pessoas que exerçam determinada influência nos organismos governamentais e que possam auxiliar na definição de especificações em licitações, principalmente para que sejam ressaltados os diferenciais que o produto Arteflex possa oferecer.

### 4.3.1 Distribuição

Através de pesquisas realizadas com o diretor da unidade de EPIs e também com o *country Manager*<sup>3</sup> foi possível identificar quais são os melhores canais de distribuição para

---

<sup>3</sup> Gerente de país

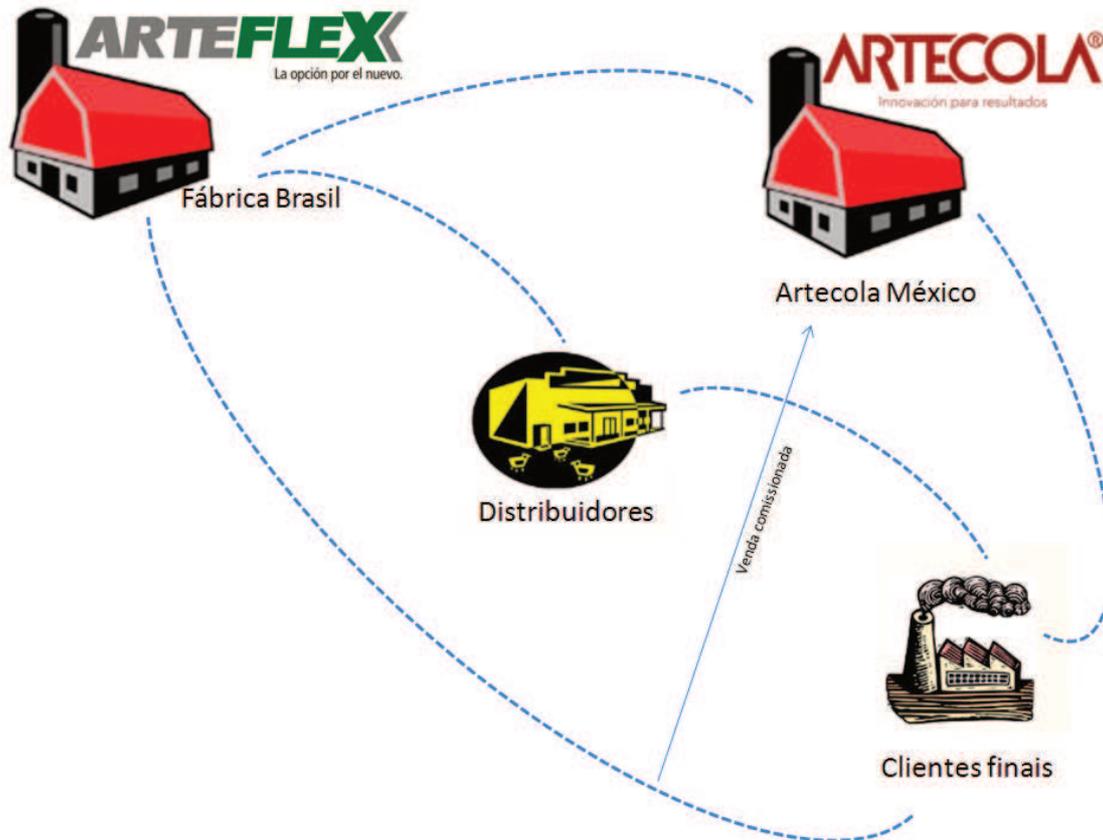
realizar-se a distribuição dos calçados, considerando-se a estrutura que a empresa já oferece, assim como também a disponibilidade de pessoas para a alavancagem deste projeto.

Para o diretor da empresa, a estratégia de distribuição deverá estar alinhada com um estoque local para imediata reposição aos seus clientes. Segundo o diretor, ter estoques a pronta entrega facilitam a comercialização e são considerados ganhadores de pedido. Uma demora no atendimento às necessidades dos clientes em muitos casos leva a perda do pedido para a concorrência.

Durante entrevista realizada, foi questionado o fato de a unidade da empresa no México estar focada em outro segmento de produto, que possui outros canais de distribuição e que a equipe comercial atual desconhece. Segundo o diretor, é preciso usufruir o que a unidade possui de melhor. É de conhecimento do diretor que a equipe comercial atual não está preparada para a venda dos calçados de segurança, porém a estrutura física já montada encurta diversos caminhos dentre os quais são citadas as barreiras culturais, barreiras comerciais, conhecimento de praticas de comércio local.

Toda esta estrutura já montada favorece a unidade a comercialização dos produtos. A partir desta estrutura é necessário apenas a inclusão de vendedores que receberão treinamentos e estarão aptos a venda dos produtos no mercado mexicano.

Na figura 6 é apresentado a ilustração do modelo de distribuição que é proposto para o mercado mexicano:



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

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo proposto consiste em três formas de se alcançar o cliente final. A primeira delas é utilizar a estrutura atual da Unidade situada no México. Neste modelo de negócio há a possibilidade de se atingir o cliente final a preços competitivos, caso a empresa decida optar onde ela deverá obter seus lucros. A obtenção dos lucros pode ser tanto na fábrica situada no Brasil, quanto na unidade comercializadora situada no México. Caso a decisão da empresa seja de que os lucros deverão ser no Brasil e no México, o papel da Unidade no México passa a ser o mesmo de um distribuidor, que é a segunda forma de distribuição.

A segunda forma de distribuição, é a venda dos calçados para um distribuidor local que detenha conhecimento do mercado. Com este modelo introduz-se um intermediário na comercialização dos produtos e isso transforma o produto menos competitivo.

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

As vantagens e desvantagens de cada modelo estão expressas no quadro 5:

Modelo	Vantagens	Desvantagens
Venda para Artecola México	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa do mesmo grupo</li> <li>• Decide-se onde ficará o lucro da operação</li> <li>• Preços competitivos ao cliente final</li> <li>• Estoque local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de treinamento de pessoal</li> <li>• Pouco conhecimento do mercado</li> </ul>
Venda para distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhece o mercado de atuação</li> <li>• Estoque local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em obter boas margens</li> <li>• Preços mais altos ao cliente final</li> </ul>
Venda direta para cliente final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preços competitivos ao cliente final</li> <li>• Programação em longo prazo</li> <li>• Comissionamento baixo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demora no atendimento a pedidos</li> <li>• Disponível apenas para clientes de grandes volumes e que tenham operações de importação</li> </ul>

**Quadro 5 – Vantagens e desvantagens dos diferentes canais de distribuição**

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor

Foram identificados alguns segmentos, que devem ser considerados no momento da avaliação da força comercial que atuará para a prospecção dos negócios.

No quadro 6 pode-se identificar os principais segmentos de atuação que serão enfocados neste trabalho:

Segmentos de mercado	Formas de atuação
Obreiros	Venda por meio de distribuidores Venda direta a grandes empresas

Saúde	Venda por meio de distribuidores
Militar	Vendas governamentais

**Quadro 6 – Segmentos de mercado e formas de atuação**

Fonte: Entrevistas. Elaborado pelo autor

Atualmente, a base comercial da empresa Artecóla que está montada no México possui um amplo conhecimento do segmento de adesivos e laminados para a indústria calçadista. Essa característica acaba sendo uma barreira para a implementação de um novo produto no portfólio de vendas desta base comercial.

No quadro 7 são apresentadas as vantagens e desvantagens de se utilizar a base comercial já estabelecida pela empresa no México:

Vantagens	Desvantagens
Conhecimento de legislações locais	Desconhecimento por parte da equipe de vendas do novo produto
Canais de comercialização já desenvolvidos em determinados segmentos da indústria	Possíveis conflitos com clientes atuais do segmento de calçados de segurança atendidos pela base comercial
Brasileiros já familiarizados com a cultura local	Quadro de funcionários enxuto, o que acaba reduzindo a atenção aos projetos já em andamento
Diluição de custos operacionais com o aumento das operações locais	
Ampliação da gama de produtos ofertados aos atuais clientes	

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

Fonte: Entrevistas – Elaborado pelo autor

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar as principais conclusões da pesquisa realizada, assim como também as limitações do estudo e as indicações para trabalhos futuros.

O objetivo deste estudo foi o de buscar identificar as melhores e mais adequadas estratégias de promoção e distribuição para a inserção dos produtos Arteflex no mercado mexicano. Apresentou-se a unidade estratégica de negócios de EPIs da Arteccla que está empenhada na abertura deste mercado. Também foram apresentados dados estatísticos do mercado mexicano e por consequência uma estratégia para a promoção e distribuição dos produtos Arteflex no mercado estudado.

### **5.3 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO**

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

O ponto que se sobressai do estudo realizado é a oportunidade que a empresa tem em atingir o mercado alvo por já possuir estrutura montada no país. O fato de possuir esta

estrutura faz com que o caminho seja encolhido e as oportunidades de negócio sejam aumentadas. Cabe a empresa decidir se irá acumular lucros na operação produtiva no Brasil e também na operação de distribuição no México, ou se optará por beneficiar-se do domínio da cadeia.

De qualquer maneira, é importante que a empresa considere o fato de já possuir estrutura no país alvo e também que o domínio da cadeia, desde a produção até a distribuição seja uma das vantagens competitivas que a empresa possa demonstrar ao mercado. Fazendo-se uma analogia com uma empresa produtora que se verticaliza para trás, a Artecola possui a oportunidade aplicar o conceito de verticalização para frente na abertura de mercados.

Outro ponto importante de ser mencionado é a oportunidade que se apresenta para um segmento de calçados de segurança, que por sua tradição não é um segmento que apresenta novidades como os calçados de moda, porém está carente de inovação e com oportunidades para a inserção destas novas tecnologias, assim como vem ocorrendo com os mercados da Europa e Estados Unidos, no que diz respeito a tecnologias e design.

Um dos entraves para uma maior e mais aprofundada investida dos produtores brasileiros no mercado mexicano é alta taxa tributária aplicada aos calçados importados do Brasil. Conforme apresentado no quadro 3 – Tarifas aplicadas aos calçados importados no México. Os calçados provenientes do Brasil são taxados em 35% de imposto de importação, enquanto outros países com quem o México possui acordos comerciais estão com taxa zero de importação.

Considerando esses fatores como um dos motivos pela diminuição das importações de calçados provenientes do Brasil, fabricantes brasileiros têm buscado alternativas aos locais de produção com o objetivo de reduzir custos de produção, principalmente os que envolvem o custo de mão de obra.

Dentre os destinos dos fabricantes, podemos citar primeiramente cidades do interior do Rio Grande do Sul, posterior desenvolvimento da região nordestina, e mais recentemente o destino tem se firmado em países da América Central. Conforme reportagem publicada no Jornal do Comércio por Comunello (2011, p. 10) os países da América Central “viraram a solução para driblar o desempenho frustrante no resultado externo, ante um dólar cada vez mais desvalorizado frente ao real, e recuperar terreno perdido para os concorrentes chineses”.

Foi possível observar durante o decorrer da elaboração desta pesquisa, que o Brasil precisa buscar nichos específicos de atuação e que ele não pode aguardar mais pelos grandes volumes de produção mundial de calçados. Contribui para isso, a valorização do Real, os altos encargos trabalhistas, a qualificação da mão de obra que demanda uma melhor remuneração e o próprio desenvolvimento do Brasil.

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

### 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um dos entraves encontrados em questões estatísticas para a melhor compreensão deste trabalho foi a classificação fiscal dos calçados de segurança. A NCM 6403.40.00 é a nomenclatura utilizada para descrição do calçado com biqueira protetora de metal. O mercado de calçados de segurança é um nicho dentro dos calçados que se utiliza de outros canais de comercialização diferente dos atualmente utilizados para os calçados de moda, porém a sua

classificação fiscal acaba sendo misturada aos demais calçados, e desta maneira, impossibilitando uma análise mais profunda em termos estatísticos.

Outro motivo que diferencia o calçado de segurança é que ele não é comercializado nos mesmos canais de distribuição dos demais calçados. Ele se utiliza de outras formas de comercialização e outros canais que não são utilizados comumente pela cadeia de distribuição de calçados. Isso leva a entender que o mercado de calçados de segurança necessita de uma compreensão diferente da aplicada aos calçados em geral.

Por se tratar de uma pesquisa em nível de estudo de caso qualitativo exploratório os dados apresentados representam uma percepção dos indivíduos envolvidos na pesquisa. Essa percepção por vezes poderá não representar uma fiel percepção de mercado e uma análise dos dados reais do mercado.

E por fim pode-se citar também o aprofundamento de todas as análises para compor um *International Business Plan*<sup>4</sup> (*IBP*) que julgam-se necessárias para o melhor desenvolvimento e aprimoramento das estratégias a serem adotadas no país definido.

### 5.3 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Para futuras pesquisas sugere-se um aprofundamento do conhecimento do mercado através de pesquisas quantitativas que possam definir uma informação mais precisa de números do tamanho total do mercado mexicano.

Também cabe para objeto de pesquisa um detalhamento e a elaboração completa de um *IBP* afim de que a empresa tenha subsídios completos para o início dos trabalhos de inserção dos produtos Arteflex no Mercado mexicano.

---

<sup>4</sup> Plano de negócios internacionais

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS (Associação Brasileira da Indústria de Calçados). Apresenta dados e estatísticas sobre as exportações brasileiras de calçados e sobre o comércio mundial de calçados. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 25 de junho de 2011.
- ARTECOLA. Apresenta dados institucionais da empresa. Disponível em: <<http://www.artecola.com.br>>. Acesso em: 25 de junho de 2011.
- ARTECOLA. Plano de Comunicação da marca Arteflex. Novo Hamburgo, 2009.
- BANCO MUNDIAL. Disponível em: <<http://www.worldbank.org>>. Acesso em: 25 de junho de 2011.
- CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. *Marketing Internacional*. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- COMUNELLO, Patrícia. Nova onda leva calçadistas à América Central. *Jornal do Comércio*, Porto Alegre, ano 78, n. 230, p. 10 a 12, 25 abr. 2011.
- DIAS, Sergio Roberto. *Estratégia e canais de distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Ranking Transnacionais Brasileiras 2009. Disponível em: [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br). Acesso em 28/06/2011.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MDIC (Ministério do desenvolvimento indústria e comércio). Apresenta dados e estatísticas do comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 25 de julho de 2011.

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

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

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