



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA - UNISUL**

**KATÍCIA GIORDANI BENDO**

**ANÁLISE MERCADOLÓGICA DE EXPORTAÇÃO DE EMBALAGENS  
FLEXÍVEIS NA LINHA DE *PET FOOD* PRODUZIDAS  
PELA EMPRESA INCOPLAST PARA O CHILE**

**Tubarão**

**2010**

**KATÍCIA GIORDANI BENDO**

**ANÁLISE MERCADOLÓGICA DE EXPORTAÇÃO DE EMBALAGENS  
FLEXÍVEIS NA LINHA DE *PET FOOD* PRODUZIDAS  
PELA EMPRESA INCOPLAST PARA O CHILE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Prof<sup>a</sup>. Terezinha Damian Antonio, Msc.

Tubarão  
2010

**KATÍCIA GIORDANI BENDO**

**ANÁLISE MERCADOLÓGICA DE EXPORTAÇÃO DE EMBALAGENS  
FLEXÍVEIS NA LINHA DE *PET FOOD* PRODUZIDAS  
PELA EMPRESA INCOPLAST PARA O CHILE**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais e aprovado em sua forma final pelo curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Nota do TCC: 8,8

Nota Final da Disciplina: 8,9

Tubarão, SC, 16 de novembro de 2010.

Banca Examinadora:

Nome do (a) orientador (a): Prof<sup>ª</sup>. Terezinha Damian Antonio, Msc - UNISUL

Nome do (a) examinador (a) 1: Prof. Hildegar João Sena, Msc – UNISUL

Nome do (a) examinador (a) 2: Sr. Alex Schlickmann - INCOPLAST

## RESUMO

O tema deste Trabalho de Conclusão de Curso é: Análise mercadológica de exportação de embalagens flexíveis para o Chile. A empresa Incoplast Embalagens, localizada no município de São Ludgero, busca o mercado externo como alternativa de negócios. A empresa atua na área de produção de embalagens plásticas flexíveis, especificamente, na linha de *pet food*. Este trabalho busca resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos destacados na análise mercadológica para exportação de embalagens flexíveis na linha de *pet food* produzidas pela empresa INCOPLAST para o Chile? O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade mercadológica de exportação de embalagens flexíveis na linha de *pet food* produzidas pela empresa INCOPLAST para o Chile. São objetivos específicos: apresentar os aspectos conceituais, razões e características de exportação; destacar os fatores que devem ser considerados numa pesquisa de mercado internacional; apresentar as características da empresa em estudo; caracterizar o produto a ser exportado; fazer um estudo sobre o mercado chileno de embalagens flexíveis na linha de *pet food*; identificar e qualificar possíveis clientes chilenos; elaborar uma análise de SWOT considerando as variáveis micro e macro ambientais do mercado chileno e as variáveis internas em relação à empresa estudada; analisar os dados coletados para propor sugestões para a empresa. As razões principais que justificam a escolha do Chile estão pautadas no fato de que este país é um tradicional importador de embalagens e plásticos do Brasil; como também, no fato de que se trata de um país com o qual a empresa já mantém uma boa relação comercial. Este trabalho é uma pesquisa qualitativa, e é delineado como um estudo de caso, que corresponde ao estudo profundo e exaustivo de uma unidade-caso. Baseia-se em dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados através de observação e entrevista, para conhecer as características da empresa estudada e os produtos em questão, como também as variáveis do mercado chileno. Os dados secundários foram coletados através da pesquisa bibliográfica e servirão para fundamentar o tema e também conhecer o mercado chileno. O método utilizado neste trabalho foi o indutivo. Ao final do estudo, conclui-se que o mercado chileno apresenta oportunidades de exportação de produtos *pet food* da INCOPLAST. Também foram apresentadas algumas recomendações.

Palavras-chave: Exportação. Embalagens flexíveis para *pet food*. Chile.

## ABSTRACT

This study has its theme the marketing analysis of flexible packaging to be export to Chile. INCOPLAST Packaging company, located in the city of Sao Ludgero, seeks the overseas market as an alternative business. The company operates in the production of flexible plastic packaging, specifically in the line of pet food. This paper seeks to answer the following research question: What opportunities and threats, strengths and weaknesses highlighted in the marketing analysis for the export of flexible packaging in the line of pet food produced by the company INCOPLAST to Chile? The aim of this study is to analyze the viability of export marketing of flexible packaging in the line of pet food produced by the company INCOPLAST to Chile. Specific objectives are: to present the conceptual aspects, reasons and export features, highlighting the factors that should be considered at an international market research, characteristic of the company under study, to characterize the product to be exported; do a study on the Chilean market flexible packaging in the line of pet food, to identify and qualify potential customers Chileans; prepare a SWOT analysis considering the micro and macro environmental variables of the Chilean market and the internal variables studied in relation to the company, analyze the collected data to propose suggestions for company. The main reasons justifying the choice of Chile are guided by the fact that this country is a traditional importer of plastic packaging from Brazil, but also in the fact that this is a country with which the company already has a good commercial relationship. This study is a qualitative research and is designed as a case study, which corresponds to deep and exhaustive study of a unit case. It's based on primary data and secondary data. Primary data were collected through observation and interview, to know the characteristics of the studied company and the products in question, as well as the variables of the Chilean market. Secondary data were collected through the literature and will serve to motivate the subject and also know the Chilean market. The method used in this study was inductive, that part of specific issues to reach general conclusions.

Key-words: Exportation. Flexible packings for pet food. Chile.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Embalagem flexível para <i>pet food</i> .....	35
Figura 2 – Embalagens flexíveis para <i>pet food</i> .....	36

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA</b> .....	12
2.1 NOÇÕES GERAIS SOBRE EXPORTAÇÃO.....	12
2.1.1 Conceito e razões para exportar.....	12
2.1.2 Barreiras Comerciais.....	14
2.1.3 Diferenças culturais.....	16
2.1.4 Mercados Recomendáveis.....	18
2.2 COMPOSTO MERCADOLÓGICO DE EXPORTAÇÃO.....	20
2.2.1 Adequação do produto.....	21
2.2.2 Formatação do preço de exportação.....	21
2.2.3 Formas de ingresso no mercado externo.....	22
2.2.4 Formas de promoção comercial.....	23
2.3 PESQUISA DE MERCADO.....	24
2.3.1 Fatores do macro ambiente.....	26
2.3.2 Fatores do micro ambiente.....	28
2.3.3 Fatores do ambiente interno.....	31
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA INCOPLAST.....	33
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO EXPORTADO.....	35
3.3 O MERCADO CHILENO.....	37
3.4 ESTUDO DO MERCADO CHILENO DE EMBALAGENS <i>PET FOOD</i> .....	41
3.5 RELAÇÃO DE POSSÍVEIS CLIENTES CHILENOS PARA O PRODUTO.....	43
<b>4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

O tema deste Trabalho de Conclusão de Curso é: Análise mercadológica de exportação de embalagens flexíveis para o Chile.

As vendas são essenciais em qualquer negócio, pois é através delas que o capital é inserido na empresa, vender bem traz liderança, tão ou até mais fundamental que as vendas é o propósito da empresa, afinal este é um dos motivos da empresa não teria motivos para a mesma existir.

A prospecção de clientes é de extrema importância dentro da empresa e deve ser feita constantemente e da forma que a empresa considerar mais adequada ao seu perfil, porém essa forma exige constante revisão e adaptação. Tem se tornado difícil manter clientes em tempo de crise, o que exige que a busca por novos clientes seja reforçada.

No âmbito global as vendas tomam proporções maiores, tornando-se diferentes das vendas domésticas. Kotabe e Helsen (2000) afirmam que é preciso considerar as estratégias internacionais e as condições interculturais para diferenciar a administração de vendas internacional da administração de vendas doméstica.

As vendas internacionais consistem basicamente em operações de exportação. Exportar é o ato de vender os produtos de uma empresa em um mercado fora do seu território nacional.

Esta operação de venda, por incluir a saída de mercadorias do país, transporte internacional e a "entrada" em outro território com leis, procedimentos e hábitos diferentes, exige o cumprimento de certas exigências no país, no transporte internacional da mercadoria, e no país de destino.

Estes trâmites, além dos hábitos e costumes diferentes, é que caracterizam o processo de exportação. Com o fenômeno de "globalização" da economia que caracteriza a economia moderna, esta alternativa está sendo cada vez mais utilizada.

A empresa Incoplast Embalagens, localizada no município de São Ludgero, sul do estado de Santa Catarina, foi fundada em 1970, também é uma das empresas que buscam o mercado externo como alternativa de negócios. Neste sentido, já exporta com sucesso para a Colômbia, Venezuela, Uruguai, Equador, Suriname, México, Holanda, dentre outros.

A empresa atua na área de produção de embalagens plásticas flexíveis, especificamente, na linha de *pet food*, um dos segmentos de mercado em que a INCOPLAST vem obtendo grande destaque.



Do ponto de vista conceitual, a embalagem é uma designação genérica dos invólucros ou recipientes que são destinados a guardar e acondicionar produtos de consumo com a finalidade de colocá-los de forma segura e higiênica à disposição do consumidor.

No aspecto comercial, a embalagem é um dos elementos de que dispõe o fabricante para enfrentar a concorrência e captar a preferência do consumidor. Desse modo, além de qualidades técnicas que preservem a mercadoria, a embalagem deve ter boa apresentação estética e custo compatível com o mercado.

Em função disso, a embalagem vem adquirindo uma importância estratégica muito grande na sociedade de consumo, principalmente como veículo de publicidade, promoção de vendas e motivação do consumidor.

Pesquisas nacionais e internacionais apontam para a embalagem plástica flexível como uma das áreas de maior potencial de crescimento a médio e a longo prazo. Cada vez mais se verá o crescimento das pesquisas e dos usos de embalagens inteligentes e de embalagens que atendam às necessidades de conveniência do consumidor final, além de vender o produto.

Com base nestas considerações, este trabalho busca resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos destacados na análise mercadológica para exportação de embalagens flexíveis na linha de *PET FOOD* produzidas pela empresa INCOPLAST para o Chile?**

O objetivo geral deste trabalho é analisar a viabilidade mercadológica de exportação de embalagens flexíveis na linha de *PET FOOD* produzidas pela empresa INCOPLAST para o Chile.

São objetivos específicos: apresentar os aspectos conceituais, razões e características de exportação; destacar os fatores que devem ser considerados numa pesquisa de mercado internacional; apresentar as características da empresa em estudo; caracterizar o produto a ser exportado; fazer um estudo sobre o mercado chileno de embalagens flexíveis na linha de *pet food*; identificar e qualificar possíveis clientes chilenos; elaborar uma análise de SWOT considerando as variáveis micro e macro ambientais do mercado chileno e as variáveis internas em relação à empresa estudada; analisar os dados coletados para propor sugestões para a empresa.

São hipóteses: a) O mercado chileno apresenta oportunidades de exportação de embalagens flexíveis no ramo de *pet food* que podem ser aproveitadas pela empresa

INCOPLAST; b) A análise mercadológica realizada é favorável à exportação, porém a capacidade de produção nacional chilena de embalagens flexíveis no ramo de *pet food* é insuficiente e conturbada devido às catástrofes naturais; c) Não existem oportunidades de exportação de embalagens de *pet food* para o Chile pela empresa INCOPLAST.

Este trabalho será desenvolvido no mercado chileno para consumidores de embalagens flexíveis na linha de *pet food*, no intuito de verificar a viabilidade de negócio para a empresa Incoplast Embalagens localizada no município de São Ludgero, Santa Catarina, Brasil.

A demanda atual da Incoplast é de 800 toneladas de embalagens para *pet food*, podendo se expandir para 1.300 toneladas. O mercado chileno está com 26 mil toneladas de alimentos para *pet food*. Portanto, estima-se que para cada 1.000 toneladas de ração pode-se fazer 12 toneladas de embalagem, ou seja, o Chile consome 312 toneladas de embalagens por mês, apenas para *pet food*.

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis (ABIEF), as vendas de embalagens plásticas flexíveis, segmento que reúne desde a fabricação das sacolas utilizadas em supermercados até embalagens flexíveis devem crescer por volta de 8% em 2010. A previsão da mesma leva em consideração a projeção de que o Produto Interno Bruto (PIB) cresça 5,3% este ano, em função do maior consumo das famílias.

Historicamente, o desempenho do setor tem variação positiva de 1,5 a 2 vezes o crescimento anual do PIB. Em 2009, no entanto, a indústria de embalagens plásticas flexíveis foi afetada pela retração da atividade econômica e registrou queda de 5,1% no volume produzido.

Entre os mercados atendidos pela indústria brasileira de embalagens plásticas flexíveis, alimentos e varejo aparecem nos primeiros lugares, respectivamente com 31% e 22% de participação. Na seqüência vêm aplicações industriais (19%), bebidas (6%), higiene pessoal e cosméticos (4%), *pet food* (2%) e limpeza doméstica (2%); os 14% restantes estão pulverizados em outras categorias.

Assim sendo, uma das saídas para a expansão da indústria de embalagens plásticas flexíveis é a canalização, de parte de sua produção, para o mercado externo. O primeiro passo neste sentido é criar esta cultura exportadora entre as empresas do setor, fazendo-as entender que a exportação não pode ser uma ferramenta usada apenas em

momentos de crise no mercado interno; o abastecimento dos clientes internacionais deve ser contínuo, criando assim uma relação de longo prazo.

Desta forma, este trabalho justifica-se pela importância da pesquisa de mercado que será realizada para a empresa Incoplast Embalagens que tem interesse em exportar embalagens plásticas flexíveis para o mercado chileno.

As razões principais que justificam a escolha do Chile estão pautadas no fato de que este país é um tradicional importador de embalagens e plásticos do Brasil; como também, no fato de que se trata de um país com o qual a empresa já mantém uma boa relação comercial.

A empresa que exporta adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, pois diversifica mercados, aproveita melhor sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais. A atividade de exportar pressupõe uma boa postura profissional, conhecimento das normas e versatilidade.

Antes do início de qualquer negócio é importante e extremamente necessária a realização de uma pesquisa mercadológica. É preciso pesquisar, conhecer a fundo o mercado no qual estará inserido. Conhecer os concorrentes, os fornecedores e o público-alvo, quem são os consumidores, quais são os seus hábitos e necessidades.

Nesse sentido, este trabalho é relevante também porque possibilitará informações sobre o mercado chileno de embalagens que poderão contribuir para os negócios que poderão ser realizados pela empresa em estudo. E desta forma, tem importância para a economia da cidade de São Ludgero, pois atingindo os objetivos propostos, beneficiará a empresa, e de igual forma, a cidade e o país, pois a entrada da empresa em um novo mercado implica na entrada de divisas, além de gerar saldos superavitários na balança comercial.

Este trabalho é uma pesquisa qualitativa, na qual, é aquela que analisa as percepções dos sujeitos pesquisados sobre o mundo que os rodeia, a abordagem do estudo. Este trabalho é delineado como um estudo de caso, que de acordo com Leonel (2008) corresponde ao estudo profundo e exaustivo de uma unidade-caso. Trata-se de uma pesquisa do mercado chileno de embalagens flexíveis da linha *pet food* produzidas pela empresa Incoplast Embalagens. Foi desenvolvido na empresa Incoplast Embalagens que demonstrou interesse em exportar embalagens flexíveis da linha *pet food* para o mercado chileno.

Este trabalho se baseou em dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados através de observação e entrevista, para conhecer as características da empresa estudada e os produtos em questão, como também as variáveis do mercado chileno. Os dados secundários foram coletados através da pesquisa bibliográfica e servirão para fundamentar o tema e também conhecer o mercado chileno.

Os dados primários são aqueles obtidos a partir de informações das próprias organizações estudadas, ao passo que os dados secundários provêm de outras fontes. Os dados primários são dados de levantamentos, observação ou experimentos coletados para resolver um problema em particular sob investigação. Os dados secundários incluem informações que foram coletadas e que não serão relevantes somente para o problema atual.

A entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações devem ser obtidas através de um roteiro de entrevista, cujo conteúdo possui uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com a problemática central da pesquisa, bem como de acordo com os objetivos específicos previamente propostos. (HAGUETTE, 2003).

Valentim (2005) explica que a observação tem a função de coletar informações de forma observacional, formal ou informalmente, de um indivíduo ou grupo em um determinado ambiente sobre um determinado fato ou situação. A observação pode ser direta ou indireta. A observação direta é realizada pelo próprio pesquisador sem a interferência de terceiros. A observação indireta pode ser realizada por terceiros, desde que treinados para processar a observação. A observação participativa envolve o pesquisador e o pesquisado de uma forma dinâmica. Esse método é mais utilizado em pesquisas qualitativas.

Para Cervo (2007) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, buscam-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

O método utilizado neste trabalho foi o indutivo, aquele que parte de questões particulares até chegar a conclusões generalizadas.

Os dados desse trabalho foram analisados e apresentados em forma de relatório para a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II e submetido em banca.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 NOÇÕES GERAIS SOBRE EXPORTAÇÃO**

Os avanços da tecnologia permitem comunicações imediatas com as mais distintas regiões do planeta, possibilitando que os mais diversos negócios sejam efetuados, diariamente, com empresas de variados e distantes países. No passado, a indústria nacional era protegida por barreiras que hoje já não existem. Isso faz com que empresas estrangeiras possam vir concorrer com as empresas brasileiras dentro de nosso próprio país.

Existem vários motivos para que as empresas decidam exportar seus produtos, como: necessidade de operar em um mercado de volumes, pedidos de importadores, dificuldades de vendas no mercado interno, melhor aproveitamento das estações, possibilidade de preços mais rentáveis, prolongamento do ciclo de vida de um produto para uma estratégia de desenvolvimento da empresa, entre outros. (MINERVINI, 2001).

#### **2.1.1 Conceito e razões para exportar**

A internacionalização leva ao desenvolvimento da empresa, pois a obriga a modernizar-se, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar as suas posições no mercado interno. Neste sentido, o comércio exterior adquire cada vez mais importância para o empreendedor que queira realmente crescer, assim como para a economia brasileira, mediante o ingresso de divisas e geração de emprego e renda. O comércio exterior consiste em operações de importação e de exportação.

Importação é o processo comercial e fiscal que consiste em trazer um bem, que pode ser um produto ou um serviço, do exterior para o país de referência. Consiste na compra de produtos no exterior, por parte dos países que deles necessitam, e na entrada de mercadorias num país, provenientes do exterior. É a entrada de mercadorias estrangeiras no país, apoiada em documentos oficiais e observadas as normas comerciais, cambiais e fiscais vigentes. (BRASIL, 2010b).

Exportação vem a ser a venda de bens para uma empresa em outro país, é a saída regulamentar de mercadorias para além da fronteira territorial de um país. A exportação é a principal forma de entrada de divisas, imprescindíveis às importações de mercadorias para suprir as necessidades básicas de um país, bem como para pagamento de seus compromissos externos. A exportação agrega parcela significativa na formação do Produto Interno Bruto (PIB) de país com tendência exportadora, contribuindo de forma decisiva para o seu desenvolvimento sócio-econômico. Por se tratar de venda para um outro país e, geralmente em outra língua, ela tem um período de negociação mais longo. Assim, não se deve esperar resultados imediatos e altos lucros. Os lucros virão com o tempo, desde que o exportador tenha persistência e continuidade. (BRASIL, 2010a).

A estratégia de destinar uma parcela da produção para o mercado interno e outra para o mercado externo permite que a empresa amplie sua base/carteira de clientes, o que significa correr menos riscos, pois, quanto maior o número de mercados ela atingir, menos dependente ela será.

A diversificação de mercado permite, ainda, que a sazonalidade do produto seja eliminada, isto é, uma empresa que fabrica produtos voltados para o clima frio, poderá produzi-los o ano inteiro, porque terá diferentes mercados onde vendê-los, e não dependerá somente das estações nacionais.

Quando uma empresa começa a exportar, sua produção aumenta numérica e qualitativamente. Isso ocorre devido à redução da capacidade ociosa existente, que é obtida por meio da revisão dos processos produtivos. Com o aumento da produção, naturalmente, aumenta também a capacidade de negociação para a compra de matéria-prima. Com isso, o custo da fabricação das mercadorias tende a diminuir, tornando-as mais competitivas e aumentando a margem de lucro.

As empresas que exportam podem utilizar mecanismos que contribuem para uma diminuição dos tributos que normalmente são devidos nas operações no mercado interno, são chamados de Incentivos Fiscais. Os Incentivos Fiscais são benefícios destinados a eliminar os tributos incidentes sobre os produtos nas operações normais de mercado interno.

Quando se trata de uma exportação, é importante que o produto possa alcançar o mercado internacional em condições de competir em preço e, por isso, ela pode compensar o recolhimento dos impostos internos, tais como: isenção de Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre os produtos exportados; isenção do Imposto Sobre circulação de

Mercadorias e Serviços (ICMS) sobre operações de exportações; exclusão das receitas decorrentes da exportação, na determinação da base de cálculo da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS); isenção da contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) sobre as receitas auferidas por exportação; as operações de câmbio vinculadas à exportação (serve também para outros bens e serviços) têm alíquota zero no Imposto sobre Operações Financeiras (IOF).

A exportação não está associada somente às dimensões de uma empresa, segundo Minervini (2001) a exportação está conectada a: compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo. As empresas que podem exportar são aquelas que analisaram sua capacidade de internacionalização e encaram a exportação como uma estratégia para melhorar sua competitividade.

### **2.1.2 Barreiras Comerciais**

Embora não haja uma definição precisa para barreira comercial, esta pode ser entendida como qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática governamental que imponha restrições ao comércio exterior. Há duas categorias mais comuns de barreiras, quais sejam: barreiras tarifárias, que tratam de tarifas de importações, taxas diversas e valoração aduaneira; barreiras não-tarifárias, que tratam de restrições quantitativas, licenciamento de importação, procedimentos alfandegários, Medidas *Antidumping*, Medidas Compensatórias, Subsídios, Medidas de Salvaguarda e medidas sanitárias e fitossanitárias.

Dentre medidas sanitárias e fitossanitárias, encontram-se as barreiras técnicas, que são mecanismos utilizados com fins protecionistas. Essas barreiras podem ocorrer devido à falta de transparência das normas e regulamentos ou, ainda, pela imposição de determinados procedimentos morosos ou dispendiosos para avaliação de conformidade. É fundamental, pois, a identificação sistemática e atualizada das barreiras existentes para cada mercado importador, a fim de que medidas possam ser adotadas para impedir que estas causem entraves ao comércio exterior.

Os Acordos *Antidumping*, de Subsídios e Medidas Compensatórias e de Salvaguardas fazem parte do conjunto de normas da OMC, ao qual o Brasil aderiu formalmente no final de 1994, por meio do Decreto nº 1.355, de 30/12/94 e, portanto, estão sujeitos a uma aplicação estritamente técnica.

Há *dumping* quando ocorre a venda da mesma mercadoria por diferentes preços a diferentes mercados, sem razões associadas com diferenças de custos, ou ainda quando são vendidos pelo mesmo preço, mas há diferenças de custos. Tomazette (2008) explica que medidas *antidumping* são medidas protecionistas de defesa comercial que representam exceções dentro do regime geral de liberalização do comércio internacional, cujo papel e importância são extremamente discutidos. Em razão da sua excepcionalidade, as medidas *antidumping* exigem certos requisitos inafastáveis, a saber, o *dumping*, o dano e o nexo de causalidade, a serem apurados em procedimento estabelecido pelo Acordo *Antidumping*. Preenchidos esses requisitos, podem ser impostos os direitos *antidumping* que representam barreiras para a concorrência de produtos estrangeiros.

Tais barreiras se justificam como uma espécie de proteção à eficiência produtiva da indústria nacional, que tem sido usada abusivamente, em especial pela falta de transparência e pela discricionariedade na apuração dos requisitos. Mesmo sem abuso, as medidas *antidumping* podem gerar efeitos negativos, especialmente sobre a livre concorrência, em razão da redução da liberdade de acesso ao mercado e da liberdade de fixação dos preços. Apesar desses efeitos negativos, não há como negar que as medidas *antidumping* têm papel importante no cenário mundial, especialmente em razão das diferentes realidades dos diversos atores do comércio internacional. Assim sendo, não pode haver a abolição pura e simples das medidas *antidumping*, mas sim sua substituição por regras do antitruste ou, ao menos, a inserção de regras que garantam maior transparência e maior eficiência no uso das dessas medidas. (TOMAZETTE, 2008).

O subsídio, conforme estabelecido no acordo multilateral de comércio, enquadra-se no contexto das medidas protecionistas e danosas ao comércio internacional, razão pela qual seu estudo e análise estão sempre associados ao de medidas destinadas a combater o “*dumping*”. Pode-se dizer que subsídio é todo auxílio oficial, de ordem financeira, cambial, comercial ou fiscal, concedido direta ou indiretamente ao industrial, assim como ao exportador ou grupo de exportadores, estabelecidos em uma área geográfica, com o escopo de estimular a exportação de certo produto. (GUEDES, 1996).

A mesma autora ainda afirma que o subsídio pressupõe, não apenas a concessão positiva de uma vantagem ou benefício, como também, a dispensa de quaisquer exigências, com o intuito de incentivar a exportação ou a instalação de indústria em determinada localidade e a concessão de crédito em espécie, paralelamente à incidência de pesados tributos sobre as importações.



As medidas compensatórias têm o escopo de eliminar o dano (ou ameaça de dano) causado à indústria doméstica pela importação de produto beneficiado por subsídio concedido no país exportador. A aplicação de medida compensatória requer que seja determinada a existência de subsídio acionável, de dano à indústria doméstica e de relação causal entre estes, apurados por meio de investigação aberta com essa finalidade. (GUEDES, 1996).

Guedes (1996) explica que o direito compensatório será aplicado mediante a cobrança de importância, em moeda corrente do País, que corresponderá ao percentual igual ou inferior ao montante do subsídio, por unidade de produto. Será calculado pela aplicação de alíquotas *ad valorem* ou específicas, fixas ou variáveis, ou pela conjunção de ambas, sendo aplicado sobre o valor aduaneiro.

Poderão ser aplicados direitos compensatórios provisórios se ficar demonstrado que tais medidas são necessárias para o impedimento do dano no curso da investigação, desde que haja decorrido, pelo menos, 60 dias da data da abertura da investigação e que se tenha determinado, preliminarmente, a existência de subsídio acionável, dano e nexos causal entre esses. Os direitos compensatórios provisórios poderão durar por até quatro meses.

As medidas de salvaguardas podem ser definidas como o mecanismo utilizado quando o aumento da importação de determinado produto – fruto não de violação das regras de livre comércio, mas apenas de situações emergenciais – cause ou ameace causar prejuízo grave aos produtores domésticos em um mercado específico, sendo aplicadas com o fim de aumentar temporariamente a proteção da indústria doméstica para que ela se ajuste e recupere sua competitividade. (PIRES, 2001).

Tais medidas têm caráter urgente, temporário e proporcional ao necessário para prevenir ou remediar prejuízo grave e facilitar o ajustamento da indústria nacional, podendo ser colocadas em prática tanto por meio da suspensão de concessões tarifárias, quanto pela limitação quantitativa da entrada de determinado produto no mercado nacional. (BROGINI, 2002).

### **2.1.3 Diferenças culturais (ACUFF, 1998)**

Ao contrário do restante dos países da América Latina, as reuniões de negócios quase sempre começam no horário marcado e os chilenos são geralmente pontuais, exceto nos encontros de caráter social. A capacidade de se comunicar em espanhol é extremamente

importante. É recomendável que o contato inicial com os potenciais parceiros comerciais seja na língua do comprador.

Todos os encontros de negócios começam com um aperto de mão; sobrenomes, primeiro o do pai e em seguida o da mãe. Quando for falar com alguma pessoa, deve-se tratá-la pelo sobrenome paterno. É costume dos chilenos trocar cartões de visita após os cumprimentos iniciais. Ao ser apresentado, deve-se sorrir e manter contato visual, ritual na ocasião da troca de cartões. Os títulos são importantes e também devem ser incluídos no cartão de visita. Dirige-se a uma pessoa usando o título que ela possui. Um médico é chamado de “Doutor”. Os professores preferem o título de “*Profesor*”, engenheiros de “*Ingeniero*”, arquitetos de “*Arquitecto*”, advogados de “*Abogado*”. As pessoas que não têm título profissionais podem ser tratados de “*Señor* (Sr.)”, “*Señora* (Sra.)” ou “*Señorita* (Srta.)” seguidos de sobrenomes.

O que vale no ambiente de negócios é a habilidade interpessoal. A capacidade para adaptar-se e manter cordial relacionamento com o grupo é considerada mais importante que a competência profissional e a experiência. Além disso, relacionamento e amizade tornam-se a chave para condução de negócios e efetiva capacidade de resolução de problemas.

Na cultura de negócios chilena existe uma ordem definida de hierarquia. A palavra final é do mais alto graduado presente na reunião. Se não tiver certeza de quem seja a pessoa com autoridade, uma maneira de descobrir é observar a cadeia de comando observando a diferença com que são tratados os superiores durante o encontro.

Não se deve ter pressa em adentrar ao tópico a ser discutido em uma reunião de negócios. Os chilenos começam com uma polida conversação (bate-papo) que pode, muitas vezes, conversar sobre a família. Não parecerão intrometidos e se mostrarão interessados pelo interlocutor.

Nos encontros iniciais, os negociadores chilenos parecem formais, mas poderão se tornar mais calorosos em reuniões subseqüentes. Os valores conservadores prevalecem em atitudes políticas, econômicas e sociais. Honestidade e integridade são os mais importantes.

Proporcionar atenção continuada aos clientes, apesar da distância pode ser um gesto bem-vindo de comprometimento. Isto porque os negociadores chilenos desejam superar as barreiras geográficas a que estão submetidos. Os encontros de negócios, frequentemente, são considerados como sendo entre duas pessoas em vez de entre duas empresas. Por consequência, ocorrerá uma interação pessoal. Evita-se tratar de negócios nos meses de

janeiro e fevereiro, pois a maioria dos executivos e seus *staffs* saem em férias, diminuindo muito as atividades comerciais.

Não se deve invadir a privacidade ideológica, pois há “ferimentos políticos” em cicatrização. A aceitação de vinhos chilenos é recebida como diferença e o internacional uísque pode abrir a conversa. Bebidas regionais, como pisco, eventualmente entram em cena, mas a popular chicha é tradição exclusiva dos festejos da Independência (18 de setembro), as consideradas festas da pátria.

#### **2.1.4 Mercados recomendáveis**

No contexto mundial, no qual a globalização e a abertura comercial e financeira estão cada vez em maior evidência, surgem novas perspectivas de negócios, principalmente no âmbito internacional, onde os mercados estrangeiros se tornaram alvos estratégicos para as empresas. A internacionalização das empresas quer seja por meio da expansão de suas operações para os mercados externos, quer seja pela aquisição de insumos, componentes e/ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos.

Hitt et al (2008, p. 211) define estratégia internacional como “aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera do seu mercado local”. Sendo assim, por meio da atuação no mercado internacional as organizações têm a oportunidade de expandir seu mercado potencial.

Para internacionalizar uma empresa, deve-se ter, primeiramente, uma visão da amplitude de se relacionar com o mercado internacional, conforme Minervini (2001). A internacionalização consiste na participação ativa das empresas nos mercados externos. Com a eliminação das barreiras que protegiam no passado a indústria nacional, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas. Se as empresas brasileiras se dedicarem exclusivamente a produzir para o mercado interno, sofrerão a concorrência das empresas estrangeiras dentro do próprio país.

Por conseguinte, para manter a sua participação no mercado interno, deverão modernizar-se e tornar-se competitivas em escala internacional. A atividade exportadora, contudo, não é isenta de dificuldades, inclusive porque o mercado externo é formado por

países com idiomas, hábitos, culturas e leis muito diversas, dificuldades essas que devem ser consideradas pelas empresas que se preparam para exportar.

A internacionalização da empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos. Minervini (2001) destaca as principais necessidades que levam as empresas para o mercado internacional:

- a) A necessidade de operar em um mercado de volumes;
- b) As dificuldades de vendas no mercado interno;
- c) O melhor aproveitamento das estações;
- d) A possibilidade de preços mais rentáveis;
- e) O prolongamento do ciclo de vida dos produtos.

A internacionalização de uma empresa pode acontecer por diversas razões, que se alteram de acordo com o perfil, o objetivo e a meta da organização. Segundo Minervini (1997), existem critérios que devem ser levados em conta para uma empresa ingressar no mercado internacional. Basicamente o autor cita:

a) Determinação das exigências do exportador: o autor ressalta que o exportador tem que saber o que quer com a internacionalização e com quem ele estará se correspondendo;

b) Determinação das fontes de informação: a quantidade e qualidade de informações têm que ser cuidadosamente selecionadas, pois é fator vital para a empresa no mercado externo;

c) Seleção das formas de ingresso no mercado externo: segundo o autor, milhares de empresas utilizam somente uma ou duas formas de ingresso no mercado externo;

d) Encontros e procedimentos de trabalho: depois de selecionado o seu parceiro de trabalho, defina com ele um plano de trabalho.

Por meio de uma pesquisa de mercado, a empresa deve decidir para onde exportar, encontrando condições de entrar em um mercado de forma mais rentável, com um mínimo de custo e risco. As empresas usualmente exportam para: mercados mais próximos, mercados em rápido crescimento, mercados mais similares culturalmente, mercados onde a competição é menos agressiva e mercados grandes, conforme Minervini (2001).

Antes de começar a exportar, deve-se analisar quais serão as barreiras ou dificuldades que se poderá enfrentar. As empresas devem conhecer as políticas de cada país, sua cultura, costumes, legislação, economia, entre outros aspectos, para que não haja impedimentos para os produtos serem importados ou, mesmo, para que haja aceitação do produto pelos consumidores locais.

Ao se lançar no mercado internacional, a empresa irá expandir seus mercados consumidores, permitindo e estimulando o amadurecimento das estratégias mercadológicas e de planos de *marketing* mais sofisticados. As exigências do mercado internacional também podem levar a empresa a desenvolver produtos com diferenciais que possibilitem ganhos exponenciais de competitividade, tanto no mercado interno quanto no internacional.

Com a expansão do seu mercado consumidor, a empresa passa a utilizar de forma otimizada sua capacidade instalada, maximizando os ganhos de escala, reduzindo os custos produtivos e produzindo cada vez mais produtos, que, por sua vez, serão mais competitivos.

## 2.2. COMPOSTO MERCADOLÓGICO DE EXPORTAÇÃO

Para exportar a empresa deve se preocupar com o composto mercadológico que é formado por: produto, preço, praça e promoção. Desta forma, a empresa deve tomar cuidado em relação à adequação do produto ao país para o qual vai exportar; verificar as variáveis que devem ser consideradas para formatar o preço de exportação; definir a melhor forma de ingressar no mercado externo ou o canal de distribuição mais apropriado para o país escolhido; estabelecer os meios de promoção comercial da empresa nos mercados internacionais.

O composto mercadológico, ou *mix de marketing*, é o conjunto de instrumentos de *marketing* que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado-alvo. [...] um composto de *marketing* é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. (CHURCHILL; PETER, 2000).

Considerando-se os 4 P's, ficam mais evidentes alguns aspectos muitas vezes desconsiderados no processo de internacionalização, mas que possuem grande relevância quando avaliados em conjunto. Dentre eles pode-se citar a capacidade produtiva, adaptação do produto, análise da precificação da concorrência local e externa, exigências legais do país

alvo, regulamentações tributárias, tarifas e impostos, análise cambial, custos internacionais, características culturais do país importador, logística internacional, divulgação e demais informações condizentes à prática de exportar.

### **2.2.1 Adequação do produto**

Após estudos e definição do produto e/ou serviço a exportar, Minervini (1997) cita a importância de adaptá-lo ao mercado de destino, pois fatores como distância cultural, hábitos ou práticas mercadológicas, se mal geridas, podem levar todo o processo prévio desenvolvido ao fracasso. Obviamente que, além desses fatores, existem fatores técnicos que envolvem desde o *design* até a composição do produto comercializado. Mais do que exportar um produto, na maioria das vezes, a empresa está exportando sua capacidade de projetar, produzir, embalar, gerenciar e etc.

As adequações são realizadas levando-se em consideração muitos fatores, como a cultura do povo local, o clima, a ergonomia, a legislação, as barreiras tarifárias e não tarifárias, as facilidades na logística, as práticas comerciais; enfim, uma série de elementos que poderão afetar o produto. Sem as alterações necessárias, às vezes por um pequeno detalhe, um ótimo produto pode se transformar em um grande fracasso. (MAYER; BIGHETTI, 2005).

### **2.2.2 Formatação do preço de exportação**

O preço representa quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto, o que inclui o valor, descontos, concessões, formas de pagamento, formas de financiamento e variações cambiais.

Uma boa estratégia de preços pode ser o diferencial entre a concretização de um negócio ou o insucesso da exportação, como discute o Ministério das Relações Exteriores (MRE). Assim, a estratégia de preços tem que ser definida cuidadosamente para que possa satisfazer a demanda em termos de custo/benefício e a empresa, gerando lucro. Uma das preocupações na formatação do preço é a relação entre preço e qualidade. (BRASIL, 2010).

Minervini (2001) explica que o preço é um item consideravelmente delicado, pois é inerente ao exportador o controle do preço final do produto, visto que, este tem reflexo de todo o trâmite, tais como encargos fiscais, variações cambiais além do custo fixo da empresa. Neste item o exportador terá que, continuamente, analisá-lo e reformulá-lo para criar pilares que o sustentem e não o deixem tão vulnerável às variações macro ambientais em vista de uma análise em longo prazo.

A determinação de preços para exportação pode sofrer influências externas como políticas governamentais, a exemplo dos impostos sobre a importação de produtos adotados por diversos países, a flutuação cambial e a extensão e poder de barganha dos canais de distribuição.

### **2.2.3 Formas de ingresso no mercado externo**

O modo de entrar em um mercado estrangeiro deve ser definido com muito cuidado e baseado em informações concretas sobre a empresa e, principalmente, sobre o mercado no qual se deseja entrar. Kotler (2000) cita cinco estratégias de penetração no mercado externo: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint ventures* e investimentos diretos.

O grau de compromisso, risco, controle e o potencial de lucros variam de forma crescente nessas abordagens, ou seja, vão dos menores na exportação direta aos mais complexos nos investimentos diretos. A maneira mais comum e menos arriscada de se internacionalizar uma empresa é através da exportação, principalmente por não exigir grandes investimentos iniciais. A empresa pode exportar seu excesso de produção de maneira esporádica ou estabelecer um negócio regular de exportação, expandindo suas vendas para determinados mercados externos.

A exportação pode ser de forma indireta ou direta. Na forma indireta, a empresa dispõe dos serviços de intermediários internacionais independentes. Kotler (2000) argumenta que a exportação indireta requer menos investimento, pois a empresa não precisa de uma força de vendas internacional ou de grupos de contatos, e envolve menos riscos. Os intermediários internacionais – representantes ou agentes exportadores sediados no país de origem, organizações cooperativas, empresas de administração de exportação – proporcionam

o *know-how* e os serviços ao relacionamento com o vendedor, de modo que este último normalmente comete menos erros.

Na exportação direta, a empresa controla suas próprias exportações, criando um departamento ou divisão de exportação para desempenhar as atividades de exportação ou ainda instalar filiais de vendas em outros países. A empresa também pode fazer suas exportações através de distribuidores sediados no país importador ou por agentes que negociam em nome da empresa. A principal vantagem da forma direta de exportação é a possibilidade de a empresa negociar diretamente com seus clientes.

Ferrel et al. (2000) definem licenciamento como uma modalidade de comércio em que uma empresa – a licenciadora – permite a outra empresa – a licenciada – usar sua marca, produtos, patentes, marcas registradas, matérias-primas e/ou processos de produção em troca do pagamento de *royalties*.

Carnier (1996) define acordos de *joint venture* como o envolvimento da empresa, de forma parcial, com uma empresa localizada no mercado-alvo, dividindo-se as obrigações entre as partes. Geralmente, a firma estrangeira fornece a tecnologia de fabricação, assim como supervisão técnica e a firma local os meios materiais para execução da produção e colocação do produto no mercado.

O investimento direto é a estratégia mais radical de internacionalização e, conseqüentemente, a que envolve as maiores recompensas e os maiores riscos. O investimento direto acontece quando uma empresa investe diretamente em instalações de linhas de montagem ou de fábricas, podendo iniciar este processo através da compra de parte ou da totalidade de uma empresa local ou construir suas próprias instalações. O investimento direto possibilita para a empresa um maior controle sobre as suas atividades fora de seu ambiente local, mas esta estratégia de entrar no mercado internacional é a menos popular, devido aos altos custos de comprar ou construir novas instalações. (NICKELS; WOOD, 1999).

## **2.2.4 Formas de promoção comercial**

A promoção tem por objetivo apresentar aos potenciais consumidores a empresa e seus produtos, e criar uma identificação com esses clientes baseada na identidade da marca



que se quer projetar. É importante ressaltar que, dentre os objetivos da comunicação, a empresa tem que definir que tipo de resposta ela espera obter por parte do público. Assim, a empresa pode desejar incutir uma mensagem na opinião dos consumidores, mudar uma atitude ou levar a uma ação. (KOTLER, 2000).

Para Minervini (2001) a promoção é o instrumento pelo qual o público e os consumidores conhecem a empresa; portanto, é imprescindível cuidar da imagem que será transmitida. Essa imagem pode ser transmitida adequadamente utilizando-se um bom plano de *marketing* internacional.

Ao iniciar um plano de *marketing* internacional, a empresa deverá elaborar um perfil adequado para transmitir sua imagem no exterior. Uma empresa não precisa ser de grande porte para ter seu perfil impresso e pronto para ser representado a quaisquer clientes. Não se trata de algo sofisticado e sim de informações que permitam a terceiros terem uma ideia do que é a empresa, de quando começou suas atividades, qual a linha de produto que fabrica (ou comercializa), quais seus principais clientes, qual tem sido o comportamento das vendas ao longo dos anos e outras informações que, sem revelar além do necessário, permitam que se identifique uma empresa com capacidade de continuar sua trajetória de sucesso. (SANTOS, 2000).

De acordo com Minervini (2001), são instrumentos de promoção: catálogos, rotulagem, embalagem, lista de preços, correspondência impressa, publicidade, viagens de negócios, missões empresariais, *website*.

### 2.3. PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado é um estudo que tem como objetivo determinar as perspectivas de venda do produto no mercado externo e indicar a maneira de se obter os melhores resultados. Busca revelar se o produto poderá ser vendido a um preço razoável e em quantidade satisfatória.

Também permite analisar os mercados que oferecem melhores perspectivas, os padrões de qualidade exigidos pelo mercado importador e o tempo necessário para se alcançar o nível ideal de vendas.

A pesquisa de mercado é um investimento necessário que pode economizar dinheiro e fornecer elementos essenciais para a aproximação com o mercado consumidor e apresenta os seguintes objetivos: selecionar mercados para a venda do produto; identificar tendências e expectativas; reconhecer a concorrência; conhecer e avaliar oportunidades e ameaças.

Para exportar, a empresa deve conhecer características gerais do país-alvo; estabelecer as diretrizes da política comercial da empresa para o produto; identificar possíveis clientes. Estas informações podem ser obtidas por intermédio da internet, como também por meio das informações fornecidas pelas câmaras de comércio, consulados e embaixadas, federações de indústrias e outras entidades de classe.

As câmaras de comércio são sociedades civis, sem fim lucrativo, constituídas com o aval oficial do país que representam e visam a estimular o comércio bilateral. Normalmente são fundadas por empresários interessados em expandir o comércio com um determinado país e têm como associados pessoas físicas e jurídicas em ambos os países.

As características do mercado alvo abrangem fatores do macro e micro ambientes, e podem afetar qualquer organização ou influenciar determinados setores da indústria. A análise dos ambientes interno e externo das organizações, portanto, é de suma importância para a tomada de decisão, pois as informações colhidas dos componentes internos e externos do ambiente trazem dados concretos e confiáveis do futuro para a elaboração dos planejamentos, metas e objetivos. De maneira reativa, através de seus pontos fortes, possibilita explorar as oportunidades que o ambiente possa oferecer e procurar eliminar os seus pontos fracos que podem se tornar uma ameaça para a organização.

Organizações que detêm vantagem competitiva são aquelas que possuem uma visão de fora para dentro sobre seus negócios, ou seja, reconhecem que o ambiente está constantemente oferecendo novas oportunidades e apresentando novas ameaças e reconhecem a importância vital de técnicas de prospecção de futuro para o monitoramento e da adaptação contínua a essas mudanças.

Segundo Oliveira (1997) a análise ambiental tem por base as seguintes premissas: deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a organização. Este ambiente proporcionará à organização oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; para enfrentar essa situação, a organização deverá ter pleno conhecimento dos seus pontos fortes e fracos; o processo de análise interna e externa deverá

ser integrado, contínuo e sistemático. A identificação e a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças fornece a base para a tomada de decisão estratégica.

Portanto, é pela análise ambiental que pode-se identificar as variáveis que influenciam as organizações e sua administração. Abaixo estão descritos os elementos que poderão proporcionar vantagem competitiva para as organizações em um dado setor:

a) Oportunidades: situações externas, atuais ou futuras, que, se aproveitadas adequadamente, podem influenciar a empresa positivamente;

b) Ameaças: situações externas, atuais ou futuras, que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem influenciar a empresa negativamente;

c) Pontos Fortes: características da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para melhorar seu desempenho;

d) Pontos Fracos: características da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa no seu desempenho.

### **2.3.1 Fatores do macro ambiente**

Em uma economia globalizada, mediatizada pela informação, tecnologia e pela multiplicidade de canais de comunicação, crescem as exigências para a sobrevivência das empresas. O cliente (consumidor) tornou-se mais exigente em relação aos produtos e/ou serviços que busca, não somente no que se refere à qualidade, como também a custo.

As mudanças acontecem rapidamente, exigindo atenção redobrada às sinalizações emanadas do ambiente onde as empresas estão inseridas, do qual dependem e interagem. Essa posição é referendada por Kotler (1995, p.142) ao afirmar que “[...] as empresas excelentes possuem uma visão de fora para dentro de seus negócios [...] reconhecem a importância do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais”.

Vive-se em um mundo rodeado e composto por organizações. As organizações por sua vez, influenciam e sofrem influência do seu meio ambiente, estando em permanente interação com as outras organizações, com os seus diferentes públicos e com a própria sociedade. (HALL, 1984).

Hall (1984) enfatiza que é fundamental a compreensão do macro ambiente empresarial – sua concepção abarca o que está fora de uma organização: as condições climáticas e geográficas, as outras organizações, aspectos econômicos, o grau de desenvolvimento de uma nação – condições essas que devem ser analisadas e enfrentadas. Estes fatores que estão fora da organização jogam um papel importante com o que se passa dentro dela, sendo uma fonte de mudanças na organização e uma fonte ou causa das condições existentes.

A empresa deve ser capaz de decodificar as mensagens emitidas pelo seu macro ambiente. Kotler (1995) chama a atenção para as forças macro ambientais demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais e que exigem monitoramento constante, isto é, uma leitura e compreensão adequadas.

Hall (1984) refere-se a essas forças, como as condições do ambiente externo ou geral agregando as condições ecológicas (em seu sentido amplo) e as condições legais. Inclui, também, as condições do ambiente específico, isto é, as outras organizações com as quais a organização interage e os diferentes públicos com os quais se relaciona.

Estabelece, contudo, uma diferença entre as condições ambientais. Enquanto no ambiente específico a interação é direta; nas condições gerais (ambiente externo) não há uma entidade concreta de interação, mas um conjunto de condições que devem ser enfrentadas.

Sendo assim, macro ambiente é um sistema mais amplo, constituído pelo complexo demográfico, físico, tecnológico, político, econômico e cultural. Trata-se de variáveis que a empresa não pode controlar diretamente, mas que causam um profundo impacto em sua estratégia mercadológica.

Os fatores que compõem o macro ambiente são os seguintes: geográficos, sócio-políticos, econômicos, culturais, tecnológicos e demográficos.

a) Fatores geográficos são aqueles que incluem as semelhanças ou diferenças entre o mercado doméstico e o mercado-alvo, o que possibilita ou não a expansão com um mínimo de necessidade de adaptação;

b) Fatores sócio-políticos definem as relações entre os países e nas exportações para países com os quais se tem acordos comerciais, podem-se obter vantagens frente a concorrentes;

c) Fatores econômicos são aspectos que definem a situação econômica do país-alvo, assim como o poder de compra do consumidor;

d) Fatores culturais são variáveis que estabelecem os costumes e os hábitos das pessoas do mercado-alvo e as diferenças em relação ao mercado doméstico; incluindo restrições religiosas, práticas comerciais específicas, imagem do país exportador no mercado alvo;

e) Fatores tecnológicos compreendem o atendimento aos padrões tecnológicos do mercado-alvo e *design* adequado;

f) Fatores demográficos: demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. O ambiente demográfico é de grande interesse porque envolve pessoas, e são as pessoas que constituem os mercados. A explosão da população mundial tem grandes implicações nos negócios. Uma população crescente significa crescentes necessidades a serem satisfeitas; dependendo do poder aquisitivo, pode também significar crescentes oportunidades de mercado.

Para Hall (1984) os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas, o que significa dizer, que nenhuma organização é uma ilha em si mesmo. Fica evidenciado que o macro ambiente empresarial é um sistema constituído por subsistemas: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural, os quais exigem acompanhamento e análises individualizadas.

Tais procedimentos devem assegurar uma leitura e uma interpretação do ambiente como um todo – o mapeamento do meio ambiente –, considerando que cada empresa está em constante comunicação com os numerosos atores de seu ambiente, interagindo em troca permanente de recursos. (KOTLER, 1995).

### **2.3.2 Fatores do micro ambiente**

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças). Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorado permanentemente.

Assim como o macro ambiente emite e recebe mensagens, as quais devem ser captadas e decodificadas pelas empresas, o micro ambiente também o faz. A interpretação das sinalizações emanadas deste é tão importante quanto a interpretação do ambiente externo ou geral.

Oliveira (1991) considera que se deve procurar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. É fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da empresa seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser “puxada” pelas suas principais capacidades. Isso não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. No caso de a empresa ter que realizar atividades em áreas em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado. Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna das organizações são: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros, controle e imagem institucional.

Porter (1998) explica os fatores do micro ambiente, que é o conjunto de todos os fatores que interagem diretamente com a empresa e que, de alguma forma, podem ser controlados pela função gerencial:

a) Compradores: os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria. A maior ou menor pressão dos compradores no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de compradores em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais;

b) Concorrentes: a rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores. As empresas de uma indústria são mutuamente dependentes e, portanto, os movimentos competitivos de uma

empresa têm efeitos imediatos nos seus concorrentes, o que estimula a competitividade. A concorrência de preços, por exemplo, é altamente instável, e muito provavelmente deixe toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. A redução de preços é facilmente imitada pelos concorrentes rivais; uma vez igualados, eles reduzem as receitas de todas as empresas, a menos que, a elasticidade-preço da indústria seja bastante alta;

c) Fornecedores: são um elo importante no sistema geral de entrega de valor da empresa ao consumidor. Eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços. Deve-se controlar os suprimentos, pois as greves e outras ocorrências podem prejudicar as vendas no curto prazo e a satisfação do cliente no longo prazo. O aumento dos custos dos suprimentos pode forçar também o aumento dos preços, prejudicando assim o volume das vendas da empresa;

d) Produtos substitutos: a identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria. Os produtos substitutos podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro. Em sentido amplo, todas as empresas em uma indústria estão competindo com as indústrias de produtos substitutos, de modo que quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. Assim, a força competitiva dos produtos substitutos representa uma ameaça constante para as empresas estabelecidas de uma indústria. Os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade off* de preço-desempenho com produto da indústria, ou são produzidos por indústrias com lucros altos;

e) Entrantes: a ameaça de novos entrantes caracteriza-se como a possibilidade de entrada de novas empresas que trazem recursos geralmente substanciais, como nova capacidade de produção e um grande desejo de ganhar parcela do mercado. A entrada de novos concorrentes pode apresentar como consequência uma redução da rentabilidade das empresas já existentes, visto que a entrada de novos concorrentes implica em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que levará a um inflacionamento nos custos do produto final. Mesmo a aquisição de uma empresa já existente em uma indústria, por companhias provenientes de outros mercados, deve ser encarada como uma entrada, já que, muito provavelmente, com esta aquisição seja injetada nesta indústria novos recursos e nova capacidade gerencial, visando um aumento da parcela de mercado da empresa já existente.

### 2.3.3 Fatores do ambiente interno

Segundo Oliveira (1997), na análise interna da empresa são determinadas os pontos fortes – vantagens estruturais controláveis pela empresa que a favorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fracos – que são as desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante oportunidades e ameaças do ambiente.

Além de conhecer as características do mercado alvo, a empresa deve avaliar a sua capacidade exportadora. Por isso, deve avaliar o ambiente interno, composto pelos fatores administrativos e organizacionais, operacionais, financeiros, de *marketing*, dentre outros. Porter (1998) explica estes fatores:

a) Fatores Administrativos e Organizacionais: esse grupo de fatores inclui informações sobre a capacidade gerencial da empresa e sobre os recursos humanos da empresa. Algumas variáveis a serem enfocadas são as seguintes: capacidade gerencial dos administradores; sistema de controle e planejamento organizacional; estrutura e clima organizacional; políticas de recursos humanos, como salários e benefícios; aperfeiçoamento da mão-de-obra através de treinamento; eficácia dos programas de recrutamento, seleção e admissão de pessoal; índice de *turn-over* e absenteísmo;

b) Fatores Operacionais: as operações podem ser analisadas pelo levantamento de itens como: qualidade, tamanho e localização das instalações industriais; qualidade e grau tecnológico das máquinas e equipamentos; nível de utilização da capacidade de produção; programas de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos; comentários sobre o planejamento e controle da produção; programas de qualidade e produtividade; nível de perdas/desperdício de materiais; nível de devolução dos pedidos; investimentos em pesquisa e desenvolvimento;

c) Fatores Financeiros: a análise dos fatores financeiros parte de informações retrospectivas e prospectivas. Alguns instrumentos de análise econômico-financeira podem ser utilizados nesta fase da análise interna da empresa. São eles: análise de índices de liquidez, atividade, rentabilidade e endividamento; fluxo de caixa; ponto de equilíbrio de custos; grau de alavancagem. A estes itens podem ser adicionados ainda outros indicadores, tais como: qualidade dos ativos; descrição do endividamento bancário; acesso ao mercado de crédito;

d) Fatores de *Marketing*: alguns aspectos relativos ao desempenho da área de marketing da empresa podem ser identificados pelas seguintes variáveis: canais de venda e



distribuição; participação no mercado de cada produto; qualidade, preço e promoção dos produtos; imagem da empresa perante os consumidores; periodicidade de pesquisas de mercado; periodicidade no lançamento de novos produtos; políticas de preços e de descontos; grau de concentração dos clientes.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA INCOPLAST

O Grupo SBDE, Sociedade Brasileira de Embalagens e Descartáveis Ltda., está no mercado desde 1970, atualmente com 11 unidades fabris, na área de transformação de plástico, desde plástico flexível, descartáveis em poliestireno de alto impacto (PS), poliestireno expandido (EPS) e polipropileno (PP). Segue relato histórico do Grupo SBDE:

a) 1970: aos 47 anos, o empreendedor Aloísio Schlickmann dá uma guinada em sua vida e acaba mudando a história econômica de sua cidade – São Ludgero, no Sul do de Santa Catarina, vê o início das operações da Incoplast;

b) 1982: após produzir desde sandálias plásticas infantis e alças para sacolas, até tubos e conexões de polietileno, a Incoplast finalmente define a sua primeira vocação de mercado: o segmento de embalagens flexíveis;

c) 1991: a Incoplast é a primeira empresa do Sul do país a utilizar polietileno linear em suas embalagens; este ano é o marco inicial da Copobras; atualmente é líder nacional na produção e comercialização de descartáveis plásticos de PS e PP. Mantém atualmente um parque fabril com quatro unidades industriais (em SC, MG, PB, AM);

d) 1995: ao completar 25 anos, a empresa busca novos mercados no ramo de embalagens flexíveis e inicia a construção da unidade de Marialva;

e) 1999: neste ano houve maior expansão com a inauguração da unidade da Copobras na cidade de Carmópolis (MG) focada para a produção de descartáveis em OS; houve a abertura da filial Copobras em SC no segmento de embalagens em EPS; junto à unidade matriz, a Incomir inicia suas atividades neste ano; detém experiência no desenvolvimento, produção e comercialização de envelopes especiais, atendendo, além de envelopes para as mais diversas aplicações, o exigente mercado de embalagens de segurança no transporte de valores, documentos, exames e laudos médicos confidenciais e medicamentos;

f) 2002: de forma a melhor atender a região norte e nordeste do país é fundada a unidade Copobras na Paraíba, na linha de descartáveis PS, atualmente também produzindo descartáveis em PP;

g) 2005: aliado a um grande aprimoramento tecnológico, a Incoplast passa a imprimir em rotogravura; estabelece uma unidade em Recife (PE); o objetivo continua o mesmo desde os anos 70: a busca incessante por qualidade e atendimento às necessidades do mercado; esta unidade foi transferida em 2008 para a Paraíba, anexa à unidade Copobras, formando um novo pólo produtor, que passou a contar com uma unidade Incoplast para embalagens flexíveis em impressão rotogravura e uma unidade Copobras descartáveis; desta forma amplia-se a participação na região norte e nordeste do país;

h) 2009: o ano de 2009, a partir de setembro, é marcado pela expansão da unidade Copobras PB com o início das atividades na linha de descartáveis expandidos (EPS).

A representatividade das unidades do Grupo Incoplast não se restringe apenas ao mercado nacional, com atendimento também a América Latina e projetos de expansão para novos países. Com a instalação das unidades fabris nos pólos estratégicos, privilegiam-se os clientes com a logística e agilidade nas entregas.

Atualmente, o Grupo Incoplast conta com frota própria de 178 caminhões, garantindo rapidez nas entregas e melhor conservação do produto. Esta história de sucesso e constante ampliação de mercados só é possível com o trabalho dos seus 3.500 colaboradores e da equipe de representação comercial, atendendo em todos os Estados brasileiros.

A seguir apresentam-se as principais características da empresa em estudo:

a) Razão Social: SBDE – Sociedade Brasileira de Embalagens e Descartáveis Ltda.;

b) Nome Fantasia: Incoplast;

c) Sócios/Titulares: Mário Schlickmann, Milton Schlickmann, Marcelo Schlickmann, Janio Dinart Koch, Orilanco S.A.;

d) Endereço: Rua Padre Auling, 595, bairro Industrial, São Ludgero-SC, CEP: 88730-000;

e) Fone: (48) 3657-3000;

f) CNPJ: 86.445.822/0001-00;

g) Principais Fornecedores: Braskem S.A. (São Paulo-SP); Rio Polímeros S.A. (Duque de Caxias-RJ); Videolar S.A. (Manaus-AM); Dow Brasil Sudeste Ind. (Guarujá-SP); Vitopel do Brasil Ltda (Mauá-SP);

h) Principais Clientes: Cia Brasileira de Distribuição (Osasco-SP); Sadia S.A. (Concórdia-SC); Brinks Seg. Transp. Valores (Sorocaba-SP); Impacto Prod. de Hig. Limp. Ltda (Cotia-SP); Nestlé do Brasil Ltda. (Camaqua-RS).

A empresa Incoplast Embalagens busca o mercado externo como alternativa de negócios. Neste sentido, já exporta com sucesso para a Colômbia, Venezuela, Uruguai, Equador, Suriname, México, Holanda, dentre outros.

A empresa atua na área de produção de embalagens plásticas flexíveis, especificamente, na linha de *pet food*, um dos segmentos de mercado em que a Incoplast vem obtendo grande destaque. Neste segmento, os clientes são grandes empresas do setor e atuam principalmente na linha de *pet food*. As embalagens *pet food* fornecidas pela Incoplast são em sua maioria laminadas, possibilitando assim compor diversas estruturas utilizando filmes de PELBD, BOPP, PEAD, PET (siglas químicas de plásticos), de acordo com as necessidades dos clientes.

A demanda atual da Incoplast é de 800 toneladas de embalagens para *pet food*, podendo se expandir para 1.300 toneladas.

### 3.2. CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO EXPORTADO

Embalagens flexíveis *pet food* consistem em embalagens para produtos de alimentação para animais de estimação, que acondicionam os alimentos, sejam eles úmidos ou secos, com segurança e resistência, sem que percam suas características originais, e ainda atrativas, principalmente para os compradores.

As embalagens da indústria de *pet food* utilizam praticamente as mesmas matérias-primas de outras embalagens industriais, só diferindo um pouco mais de embalagens para alimentos humanos. Geralmente, nestas embalagens, são utilizados materiais como polipropileno (PP) e polipropileno bi-orientado (BOPP). No caso de *pet food*, os materiais utilizados são polietileno (PE) e poliéster (PET).

Uma das saídas para a expansão da indústria de embalagens plásticas flexíveis é a canalização, de parte de sua produção, para o mercado externo. O primeiro passo neste sentido é criar esta cultura exportadora entre as empresas do setor, fazendo-as entender que a exportação não pode ser uma ferramenta usada apenas em momentos de crise no mercado

interno; o abastecimento dos clientes internacionais deve ser contínuo, criando assim uma relação de longo prazo.

As figuras 1 e 2 mostram modelos de embalagens de *Pet Food*.



Figura 1 – Embalagem flexível para *pet food*.  
Fonte: A autora.



Figura 2 – Embalagens flexíveis para *pet food*.  
Fonte: A autora.

Entre os mercados atendidos pela indústria brasileira de embalagens plásticas flexíveis, alimentos e varejo aparecem nos primeiros lugares, respectivamente com 31% e 22% de participação. Na sequência vêm aplicações industriais (19%), bebidas (6%), higiene pessoal e cosméticos (4%), *pet food* (2%) e limpeza doméstica (2%); os 14% restantes estão pulverizados em outras categorias.

A empresa que exporta adquire vantagens em relação aos concorrentes internos, pois diversifica mercados, aproveita melhor sua capacidade instalada, aprimora a qualidade do produto vendido, incorpora tecnologia, aumenta sua rentabilidade e reduz custos operacionais. A atividade de exportar pressupõe uma boa postura profissional, conhecimento das normas e versatilidade.

Antes do início de qualquer negócio é importante e extremamente necessária a realização de uma pesquisa mercadológica. É preciso pesquisar, conhecer a fundo o mercado no qual estará inserido. Conhecer os concorrentes, os fornecedores e o público-alvo, quem são os consumidores, quais são os seus hábitos e necessidades.

### 3.3. O MERCADO CHILENO

O Chile é uma das nações em maior crescimento no mundo devido a sua economia que, mesmo durante o regime militar do general Augusto Pinochet (1973-1990) permaneceu aberta. Porém, foi com o advento da democracia, a partir da década de 90, que o país obteve maior abertura, firmando tratados e acordos de comércio que o fortaleceram e o colocaram entre as economias mais fortes da América Latina.

O Chile apresenta os seguintes dados macro-ambientais:

a) Fatores geográficos: o Chile é um país situado na América do Sul, localizando-se entre o oceano Pacífico, Argentina, Bolívia e Peru. Do norte ao sul, o Chile se estende por 4 270 quilômetros, entre leste e oeste estende-se por 177 quilômetros. No mapa, o Chile aparece como uma longa faixa que se estende do meio da costa oeste da América do Sul até o extremo meridional do continente, onde se curva levemente a leste. Seus vizinhos do norte são Peru e Bolívia, e a fronteira com a Argentina, a leste, é uma das mais longas do mundo. A geografia do Chile é extremamente distinta, visto a abrangência de diversas latitudes em seu

território, o que lhe confere diferentes tipos de clima, vegetação e distribuição populacional. Ao norte encontra-se o mais árido deserto do planeta (Atacama), ao sul encontram-se geladas florestas úmidas, na chamada Patagônia Chilena. Toda a fronteira com a Argentina é acompanhada pela Cordilheira dos Andes, o que faz com que grande parte dos rios do país seja de regime nival. O país está localizado sobre a placa tectônica de Nazca, muito ativa, o que ocasiona violentos terremotos e maremotos – inclusive o maior terremoto já registrado na história, que atingiu 9,5 graus na escala Richter. A leste o país é serpenteado pela Cordilheira dos Andes, e sua costa apresenta um grande declive, tendo o oceano Pacífico, mesmo próximo ao litoral, grandes profundidades – o que nada mais é do que um reflexo da grande atividade sísmica ao longo da costa, fruto dos constantes choques da Placa de Nazca com a Placa Sul-americana; cidades do Chile (principais): Santiago do Chile, Concepción, Puente Alto, Viña del Mar, Valparaíso, Talcahuano; o nome oficial é República do Chile (República de Chile); relações exteriores: APEC, Banco Mundial, FMI, Mercosul (membro associado), Grupo do Rio, OEA, OMC, ONU; forma de governo: República em forma de democracia multipartidária;

b) Fatores econômicos: o Chile é uma das economias mais desenvolvidas da América Latina, e oferece à sua população bons serviços públicos e uma elevada qualidade de vida, quando comparado à situação precária da maioria dos países vizinhos. As cidades são organizadas e agradáveis; a moeda é o peso chileno; Produto Interno Bruto US\$ 243,7 mil milhões (46º lugar) (2009); PIB per capita US\$ 14.700 (137º lugar) (2009); PIB por setor agricultura 4,8%, indústria 50,5%, comércio e serviços 44,7% (2008); Inflação anual 1,5% (2009); população abaixo da linha de pobreza 18,2% (2005); força de trabalho 7,42 milhões; força de trabalho por setor agricultura 13,2%, indústria 23%, serviços 63,9% (2005); desemprego 9,6% (2009); principais indústrias: cobre, outros minerais, alimentos, processamento de peixe, ferro e aço, madeira e derivados, equipamentos de transporte, cimento, têxteis; exportações (US\$) 48,85 milhões(2009); principais produtos exportados: cobre, frutas, produtos de pesca, papel e polpa, produtos químicos, vinhos; principais mercados: República Popular da China 14,1%, Estados Unidos 11,3%, Japão 10,4%, Brasil 5,9%, Coreia do Sul 5,7%, Países Baixos 5,2%, Itália 4,4% (2008); importações: (US\$) 40,91 milhões (2009); principais produtos importados: petróleo e derivados, produtos químicos, materiais elétricos e de telecomunicações, máquinas industriais, veículos, gás natural; principais parceiros: Estados Unidos 19,1%, República Popular da China 11,9%, Brasil 9,2%,

Argentina 8,8%, Coréia do Sul 5,5%, Japão 4,6% (2008); Organizações de comércio: OMC, APEC, Mercosul (associado), Unasur, e outras;

c) Fatores tecnológicos: 33% dos empreendimentos iniciais do Chile aplicam recursos em novas tecnologias; linhas de telefone fixo: 3.526.000 (2008); linhas de telefone móvel: 14.797.000 (2008); usuários de internet: 5.456.000 (2008); lares com computador pessoal: 68,1% (2008);

d) Fatores demográficos: possui área de 756.626 km<sup>2</sup>; a capital é Santiago do Chile; população de 17 milhões (estimativa 2009); localização: sudoeste da América do Sul; fuso horário: - 1 hora em relação à Brasília; clima do Chile: de montanha (interior), árido tropical (litoral N), mediterrâneo (litoral centro), temperado oceânico (litoral S); composição da população: europeus ibéricos e eurameríndios 95%, ameríndios 3% (araucãs e aimarás), outros 2%; idiomas: espanhol (oficial); religião: cristianismo 89,9% (católicos 76,7%, protestantes 13,2%), sem filiação e ateísmo 5,8%, outras 4,3% (dados de 1992); densidade demográfica: 22,48 hab./km<sup>2</sup> (estimativa 2009); crescimento demográfico: 1,4% ao ano (1995 a 2000); taxa de analfabetismo: 3,5% (em 2007).

e) Fatores sócio-políticos: O Chile é uma das nações em maior crescimento no mundo devido a sua economia que, mesmo durante o regime militar do general Augusto Pinochet (1973-1990) permaneceu aberta. Porém foi com o advento da democracia, a partir da década de 90, que o país obteve maior abertura, firmando tratados e acordos de comércio que o fortaleceram e o colocaram entre as economias mais fortes da América Latina. O rápido crescimento registrado pela economia chilena é resultado da aplicação de um modelo calcado em reformas estruturais, estabelecidas no país pelo governo militar e mantidas pelos governos posteriores, cujos principais resultados positivos podem ser observados na solidez econômica do país e no progresso na reestruturação da economia. Seguindo o programa de estabilização macroeconômica de 1974-1975, foi implantada no Chile uma série de medidas que tentavam reformar diferentes setores da economia, tais como o comércio exterior, no qual foram alcançadas tarifas de 11%, já em 1979. Com essas reformas, implantaram-se a abertura do mercado financeiro, a desregulamentação do mercado de trabalho, a estruturação do sistema de aposentadoria e de saúde e um programa de privatização em grande escala de numerosas empresas públicas, que continua até os dias atuais. Apesar da diversificada produção industrial, no Chile os produtos manufaturados são destinados apenas ao consumo interno.



As exportações se concentram em matéria-prima e recursos naturais processados, essencialmente minerais. Não há regulamentação específica quanto ao tipo de embalagem dos produtos importados. Entretanto, os alimentos enlatados ou empacotados para a venda a varejo no mercado chileno devem possuir etiquetas redigidas em espanhol, com informações sobre o peso líquido (no sistema métrico), principais ingredientes (inclusive os aditivos), data de fabricação, prazo de validade e nome do produtor e do importador. Essas normas também são válidas para os produtos fabricados internamente.

Não há restrições de ordem cambial para o importador chileno, que pode adquirir, em qualquer banco local, as divisas necessárias para efetuar o pagamento de suas operações de comércio exterior. Também existe o mercado informal, que não é ilegal, através do qual qualquer pessoa física ou jurídica pode adquirir divisas para qualquer efeito.

O comércio importador chileno caracteriza-se pela dispersão entre os principais centros urbanos. Santiago e Valparaíso localizam-se na zona central; Concepción, ao sul de Santiago, a 516 km; Punta Arenas, zona franca no extremo sul, a 2.000 km; Iquique, zona franca no norte, a 1.843 km; e Arica, no extremo norte, a 2.051 km. Como mercado consumidor, Santiago destaca-se por concentrar cerca de 40% da população do país.

O exportador brasileiro interessado em estabelecer contato com importadores chilenos pode fazê-lo de diversas formas, dependendo das particularidades do produto. A nomeação de agente ou representante local tem demonstrado ser, entretanto, o meio mais eficaz para conseguir um adequado posicionamento no mercado. Uma vez identificadas as necessidades específicas do exportador, é recomendável avaliar cuidadosamente os candidatos antes de tomar uma decisão, procurando referências profissionais, bancárias e comerciais.

No mercado chileno, os principais agentes na distribuição de mercadorias são os seguintes: importador-atacadista; importador-varejista; representante-importador; agente-comissionado; distribuidor exclusivo; e empresa estatal.

Os canais recomendados às empresas brasileiras são:

a) Matérias-primas: dependendo das características, recomenda-se a designação de agente ou representante local exclusivo que, por sua vez, poderá efetivar as vendas aos interessados, aos quais serão diretamente consignados os embarques;

b) Produtos alimentícios: nessa área, também recomenda-se a designação de agente comissionado ou distribuidor exclusivo, dependendo do produto a ser comercializado;

c) Bens de consumo duráveis: ainda que os bens de consumo duráveis incluam variada gama de produtos, é recomendável trabalhar, sempre que possível, com representantes ou distribuidores exclusivos. Em alguns casos, a formação de *joint-ventures* com empresas locais tem demonstrado ser um meio eficaz de acesso ao mercado;

d) Bens de capital: geralmente, a comercialização de bens de capital se faz por intermédio de um distribuidor exclusivo, que importa do fabricante estrangeiro e utiliza sua própria rede de lojas, distribuidores regionais ou vendedores itinerantes que cobrem todo o país. O agente comissionado torna-se, contudo, opção interessante nos casos em que as características físicas ou financeiras dos bens desaconselhem ou impeçam a formação de estoque. De todo modo, no intuito de zelar devidamente pela imagem do produto, é absolutamente indispensável garantir assistência técnica pós-venda adequada e o fornecimento regular de partes e peças de reposição.

#### 3.4. ESTUDO DO MERCADO CHILENO DE EMBALAGENS *PET FOOD*

É válido lembrar que o mercado de *pet food* vem crescendo mundialmente e a tendência é aumentar. De acordo com pesquisas realizadas, o volume em tonelagem produzida no Chile de alimentos para animais de estimação, chega a aproximadamente 24 mil toneladas mensais, o que dá embasamento para identificar viabilidade de negócio no país.

O mercado chileno está com 26 mil toneladas de alimentos para *pet food*. Portanto, estima-se que para cada 1.000 toneladas de ração pode-se fazer 12 toneladas de embalagem, ou seja, o Chile consome 312 toneladas de embalagens por mês, apenas para *pet food*.

Uma estratégia para penetrar o mercado chileno seria a realização de um seminário no Chile, com o intuito de lançar a empresa como um fornecedor de ponta, o qual poderá fornecer seus produtos com qualidade, tecnologia inovadora, prazos de entrega e preço. Sem falar da área comercial, que além da credibilidade e confiança, denota responsabilidade, fator dominante quando se trata da tomada de decisão e fechamento de pedidos.

Também é importante praticar o melhor preço, mesmo que isso não reflita em margens de lucro requeridas nos padrões da empresa. Entrando em um cliente, fideliza-se a

identidade da empresa no país, mostrando não apenas as qualidades vantajosas que a empresa pode oferecer, mas sim as inovações, já que o mercado chileno está obsoleto no ramo de embalagem para *pet food*.

Com base nos dados coletados a respeito do mercado chileno de embalagens de *Pet Food*, apresenta-se a seguir uma análise das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, denominada análise de SWOT.

A análise ambiental que observa o ambiente interno e externo da empresa “[...] é denominada SWOT (oriunda do inglês *strenghts, weaknesses, oportunities, threats*)”. (DIAS, 2006, p. 368). Em português significa respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças. Para Fernandes e Berton (2005, p. 139), a análise de SWOT “confronta as ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização e, a partir dessa comparação, gera insumos para as estratégias da empresa”. Ou seja, partindo da observação e análise dos ambientes torna-se possível descrever ações lógicas e de caráter estratégico para a organização.

A análise SWOT é uma importante ferramenta do planejamento estratégico organizacional, utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo empregada como base para a gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. Pela sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

Esta análise de cenário divide-se em ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

Para Las Casas (2006, p. 58), “as empresas recebem influências externas e adaptam-se exercendo também influência por suas ações e estratégias que, por sua vez, formarão o ambiente futuro. Daí a importância do constante monitoramento do ambiente”. Como são constantes as transformações do ambiente mercadológico, e dos fatores que exercem influência sobre ele, o acompanhamento destes elementos deve ser frequente.

No mercado chileno, observam-se as seguintes oportunidades: o Chile é uma das economias mais desenvolvidas da América Latina; é um mercado crescente; é o melhor país latino-americano em termos de desempenho macroeconômico; o Chile é uma das nações em maior crescimento no mundo; conforme relatado pelas empresas produtoras de ração para animais de estimação no Chile o mercado está obsoleto no ramo de embalagem para *pet food*;

o mercado chileno está com 26 mil toneladas de alimentos para *pet food*; estima-se que para cada 1.000 toneladas de ração pode-se fazer 12 toneladas de embalagem, ou seja, o Chile consome 312 toneladas de embalagens por mês, apenas para *pet food*; este país é um tradicional importador de embalagens e plásticos do Brasil; se trata de um país com o qual a empresa já mantém uma boa relação comercial; no Chile os produtos manufaturados são destinados apenas ao consumo interno; não há regulamentação específica quanto ao tipo de embalagem dos produtos importados; não há restrições de ordem cambial para o importador chileno, que pode adquirir, em qualquer banco local, as divisas necessárias para efetuar o pagamento de suas operações de comércio exterior; o exportador brasileiro interessado em estabelecer contato com importadores chilenos pode fazê-lo de diversas formas, dependendo das particularidades do produto.

Como ameaças, constatam-se: é um país pequeno; grandes fabricantes de *pet food*; grande concorrência nacional e estrangeira; sensibilidade aos fatores preço e condições de pagamento.

Em relação a análise do ambiente interno, a empresa apresenta os seguintes pontos fortes: carteira de clientes; equipe de vendas efetiva e eficiente; marca reconhecida no mercado nacional; presença da empresa a nível nacional e internacional; empresa possui equipamentos de ponta, frota própria de 178 caminhões, garantindo rapidez nas entregas e melhor conservação do produto, a empresa já exporta com sucesso para a Colômbia, Venezuela, Uruguai, Equador, Suriname, México, Holanda, dentre outros, na linha de *pet food* a Incoplast vem obtendo grande destaque, as embalagens *pet food* fornecidas pela Incoplast são em sua maioria laminadas, possibilitando assim compor diversas estruturas utilizando filmes de PELBD, BOPP, PEAD, PET e etc., de acordo com as necessidades dos clientes.

São consideradas fraquezas o escasso acompanhamento e apoio aos clientes; os preços praticados pela empresa, que não são atrativos comparados com os fornecedores nacionais e também de vizinhos latino-americanos, chegando a ser 35% mais caro, fato constatado pelo setor comercial da Incoplast ao realizar 2 viagens de negócio ao Chile, uma em janeiro e outra em junho de 2010.

A gerencia comercial alega que os custos de produção da Incoplast são mais elevados, isso é uma consequência proveniente dos altos investimentos realizados nos últimos 3 anos, a aquisição de novas impressoras, extrusoras e equipamentos de última geração como

também a finalização da construção da planta localizada no estado da Paraíba afeta diretamente no preço de venda da empresa.

### 3.5. RELAÇÃO DE POSSÍVEIS CLIENTES CHILENOS PARA O PRODUTO

Para finalizar este estudo, apresentam-se algumas empresas situadas no Chile que podem se tornar clientes da INCOPLAST em produtos *pet food*.

a) Champion S.A: Empresa que conta com 3 unidades de negócios: divisão industrial (alimentos para animais produtivos) e possui 25% do mercado chileno; avícolas (produção de ovos) com 30% do mercado chileno; e *pet food* (gatos, cachorros, pequenos animais como coelhos, pássaros, ratos e areias sanitárias) com 15% do mercado chileno. Além das marcas próprias também produzem uma variedade de marcas terceirizadas, tal qual é fornecida para grandes atacadistas, supermercados dentre outros.

b) Empresas IANSA: Contam com 6 unidades de negócios: AZÚCA IANSA, com uma demanda de 700mil toneladas de açúcar anual, sendo que o Chile importa 48% do seu consumo. Este negócio movimentava uma fatia considerável interagindo com todos os seus negócios e obtendo um sucesso visível, o qual atinge 348 pontos de vendas dentro do mercado nacional. E poderá expandir muito mais por conta das importações do país; IANSAGRO, uma sociedade a qual é responsável pela gestão industrial agrícola de cultivo; ICATAN, voltada para a elaboração de extrato de tomates orgânicos, verdura e vegetais tanto no mercado interno como o externo o qual chega ao Japão, Europa e EUA; AGROMAS, o principal âmbito de negócio é outorgar o financiamento das linhas de crédito para agricultores; PATAGONIAFRESH, voltada para produção de sucos de fruta *fresh*, os quais exportam para EUA, Japão, Europa e América Latina; NUTRICIÓN ANIMAL, abrange a linha de balanceados em geral e *pet food*.

c) NUTRIPRO: Antiga Tucapel, a qual a Camil comprou uma boa parte. Com 70 anos no mercado, a Tucapel é hoje a maior empresa de arroz do mercado chileno. Através dos anos, esta empresa consolidou outras divisões de negócio, como a NutriPro. No final de 2009, as unidades arroseiras deste grupo foram vendidas para a Camil do Brasil, onde a maioria dos administradores continuam sendo os colaboradores de sempre, sendo os cargos de diretoria e gerência entregues para os antigos gestores da NutriPro. A NutriPro, é uma empresa líder na produção de alimentos para *pet food*, hoje faz parte do grupo Soipro

conjunto de empresas dedicadas principalmente para produção e comercialização de produtos em massa.

d) TRESKO Ltda: Empresa de pequeno porte que trabalha com 2 ramos de atividades, sendo um voltado para *pet food* e outro para sachês, alimentos em porções individuais os quais são vendidos em restaurantes, cassinos, hospitais, linhas aéreas e clínicas. Na linha *pet food*, possui a marca Guardian, a qual possui um volume que pode chegar a aproximadamente 50 toneladas de embalagens por ano.

## 4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O tema deste Trabalho de Conclusão de Curso é a análise mercadológica de exportação de embalagens flexíveis para o Chile. A empresa Incoplast Embalagens, localizada no município de São Ludgero, busca o mercado externo como alternativa de negócios. A empresa atua na área de produção de embalagens plásticas flexíveis, especificamente, na linha de *pet food*.

Este trabalho buscou resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos destacados na análise mercadológica para exportação de embalagens flexíveis na linha de *pet food* produzidas pela empresa Incoplast para o Chile?

Como objetivo geral analisou a viabilidade mercadológica de exportação de embalagens flexíveis na linha de *pet food* produzidas pela empresa Incoplast para o Chile. Como objetivos específicos, apresentou os aspectos conceituais, razões e características de exportação; destacou os fatores que devem ser considerados numa pesquisa de mercado internacional; apresentou as características da empresa em estudo; caracterizou o produto a ser exportado; fez um estudo sobre o mercado chileno de embalagens flexíveis na linha de *pet food*; identificou e qualificou possíveis clientes chilenos; elaborou uma análise de SWOT considerando as variáveis micro e macro ambientais do mercado chileno e as variáveis internas em relação à empresa estudada; analisou os dados coletados para propor sugestões para a empresa.

A escolha do público-alvo constitui o passo inicial e, sem dúvida, um dos mais críticos na definição de uma estratégia abrangente de promoção de exportações. Nos últimos anos, houve uma evolução bastante positiva do comércio Brasil-Chile. A pauta de exportações brasileiras para o Chile é bastante ampla, incorporando produtos manufaturados diversos (automóveis, calçados, maquinários, químicos, medicamentos) e produtos primários (petróleo, carne bovina, café). O Brasil coloca-se hoje como o quarto sócio comercial do Chile, logo após EUA, China e Japão, e superando a Argentina.

No primeiro trimestre de 2006, posicionava-se em segundo lugar. Esses resultados do comércio bilateral podem ser explicados pela complementaridade existente entre as economias brasileira e chilena e, também, pelo amadurecimento do ACE-35 (Acordo de Cooperação Econômica nº. 35, em vigência desde 25 de junho de 1996), em vigor desde

1996, que já permite tarifa alfandegária zero para mais de 97% do universo dos produtos comercializados. As exportações brasileiras beneficiaram-se do bom momento da economia chilena nestes últimos anos, com crescimento da economia, elevação da renda e consumo.

Para as empresas brasileiras, o Chile desperta interesse na área comercial pelo fato de sustentar uma economia aberta, com estabilidade macroeconômica, clareza e simplicidade de regras, consumidores de poder aquisitivo relativamente elevado para produtos finais, embora com um mercado muito competitivo em termos de negócios. Pelo lado chileno, o Brasil é um fornecedor de produtos variados, com boa relação preço/qualidade e com proximidade física que barateia custos de transportes.

Em 2010, as vendas foram favorecidas pela recuperação da economia chilena, após a crise financeira e o forte terremoto que abalou o país no início do ano. A solidez da economia chilena e seu ritmo de crescimento devem garantir a demanda para mais produtos brasileiros, que tende a aumentar também com os investimentos de empresas brasileiras no território chileno, hoje em torno de US\$ 2 bilhões.

Assim, o mercado chileno apresenta oportunidades de exportação de embalagens flexíveis no ramo de *pet food* que podem ser aproveitadas pela empresa INCOPLAST. Pôde-se chegar a esta resposta com base em dados primários e dados secundários, sendo os dados primários coletados através de observação e entrevista, para conhecer as características da empresa estudada e os produtos em questão, como também as variáveis do mercado chileno, e os dados secundários coletados através da pesquisa bibliográfica.

No mercado chileno, observam-se oportunidades como: é o melhor país latino-americano em termos de desempenho macroeconômico; é uma das nações em maior crescimento no mundo; o mercado chileno está obsoleto no ramo de embalagem para *pet food*; o mercado chileno está com 26 mil toneladas de alimentos para *pet food*; este país é um tradicional importador de embalagens e plásticos do Brasil; se trata de um país com o qual a empresa já mantém uma boa relação comercial; o exportador brasileiro interessado em estabelecer contato com importadores chilenos pode fazê-lo de diversas formas, dependendo das particularidades do produto.

Como ameaças, constata-se: é um país pequeno; grandes fabricantes de *pet food*; economia do país é instável; grande concorrência nacional e estrangeira; sensibilidade aos fatores preço e condições de pagamento.



Sendo o mercado chileno muito oportuno para o segmento de embalagens flexíveis para *pet food*, e a empresa exportadora já ter experiência em exportação, deve-se dar total atenção às ameaças que o mercado pode oferecer, principalmente com o fator preço e concorrentes. Estudos mostraram que há grande cartela de possíveis clientes no Chile para este ramo de embalagens, cabe à empresa vender seu produto de acordo com o posicionamento que esta deseja neste novo mercado. Se não conseguirem reduzir os preços, deve-se dar atenção à qualidade do produto, mostrar isso para os possíveis clientes, apresentando provas das embalagens em visitas físicas às empresas chilenas, participando de feiras e exposições no país, fazendo estudos mais detalhados, e descobrindo possíveis formas de negociação entre a empresa exportadora e a empresa importadora, utilizando de suas experiências para com outros países.

Em relação a análise do ambiente interno, a empresa apresenta os seguintes pontos fortes: carteira de clientes; equipe de vendas efetiva e eficiente; marca reconhecida no mercado nacional; presença da empresa a nível nacional e internacional; empresa possui equipamentos de ponta; frota própria de 178 caminhões, garantindo rapidez nas entregas e melhor conservação do produto; a empresa já exporta com sucesso para a Colômbia, Venezuela, Uruguai, Equador, Suriname, México, Holanda, dentre outros; na linha de *pet food* a Incoplast vem obtendo grande destaque; as embalagens *pet food* fornecidas pela Incoplast são em sua maioria laminadas, possibilitando assim compor diversas estruturas utilizando filmes de PELBD, BOPP, PEAD, PET e etc., de acordo com as necessidades dos clientes.

São consideradas fraquezas o escasso acompanhamento e apoio aos clientes; os preços praticados pela empresa, que não são atrativos comparados com os fornecedores nacionais e também de vizinhos latino-americanos, chegando a ser 35% mais caro.

Os pontos fracos da empresa podem ser revertidos em pontos fortes se ligados a estes. Sendo a empresa já exportadora, estas fraquezas podem ser estudadas e solucionadas ou minimizadas de acordo com experiências já vividas com outros países. As forças internas podem e devem ser utilizadas para vender o produto ao país desejado, mostrando a qualidade e seriedade da empresa para com seus clientes e colaboradores.

Antes do início de qualquer negócio é importante e extremamente necessária a realização de uma pesquisa mercadológica. É preciso pesquisar, conhecer a fundo o mercado

no qual estará inserido. Conhecer os concorrentes, os fornecedores e o público-alvo, quem são os consumidores, quais são os seus hábitos e necessidades.

As razões principais que justificam a escolha do Chile estão pautadas no fato de que este país é um tradicional importador de embalagens e plásticos do Brasil; como também, no fato de que se trata de um país com o qual a empresa já mantém uma boa relação comercial.

## 5 REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1998.

BRASIL. **Exportação passo a passo**. Brasília: MRE, 2004.

\_\_\_\_\_.A) **Exportação**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=245>. Acesso em: mai. 2010a.

\_\_\_\_\_.B) **Importação**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=246>. Acesso em: mai. 2010b.

BROGINI, G. D. **Medidas de salvaguarda e uniões aduaneiras**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para brasileiros**. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHURCHILL JR, Gilbert A., PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, S. R. **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GUEDES, M. J. M. **Anti-dumping, subsídios e medidas compensatórias**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

HALL, Richard. **Organizações: Estruturas e Processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

HITT, M; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAYER, J. C.; BIGHETTI, M. **Exportar é Fácil: Um Roteiro Seguro para Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Artemeios, 2005.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1997.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

PIRES, A. R. **Práticas abusivas no comércio internacional**. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

PORTER, Michael. **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, José S. **Prepare-se Para Exportar**. Brasília: JSS, 2000.

TOMAZETTE, Marlon. **Comércio Internacional & Medidas Antidumping**. Curitiba: Juruá, 2008.

VALENTIM, M. L. P. **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.