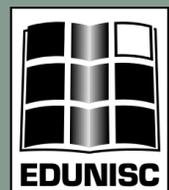
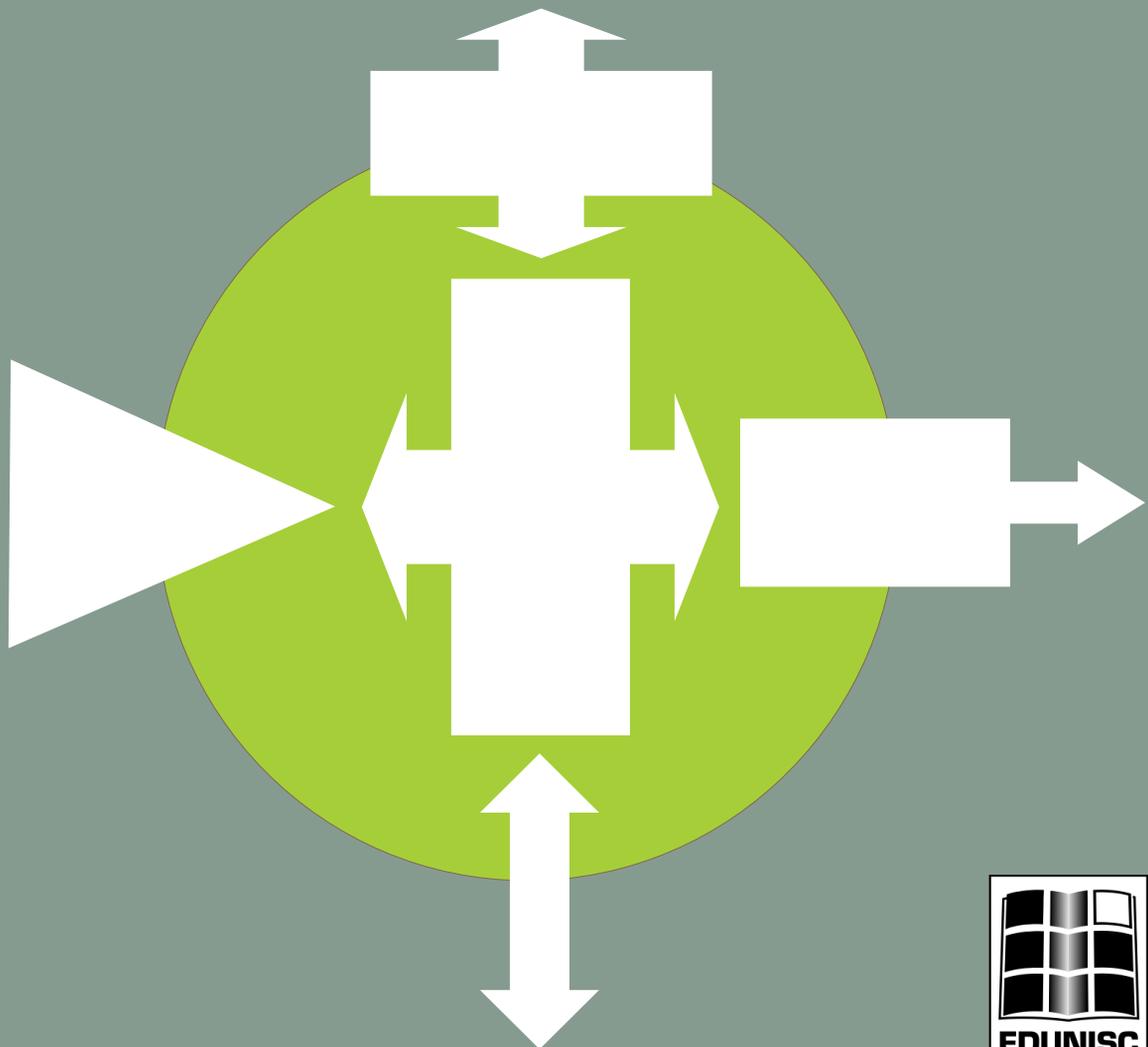


*Dalva Maria Righi Dotto*  
*Carlos Alberto Mello Moyano*  
*Organizadores*

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS  
**DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**  
VOLUME II



**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS -  
DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

**Volume II**



Reitor

**Vilmar Thomé**

Vice-Reitor

**José Antônio Pastoriza Fontoura**

Pró-Reitora de Graduação

**Carmen Lúcia de Lima Helfer**

Pró-Reitora de Pesquisa

e Pós-Graduação

**Liane Mählmann Kipper**

Pró-Reitor de Administração

**Jaime Laufer**

Pró-Reitor de Planejamento  
e Desenvolvimento Institucional

**João Pedro Schmidt**

Pró-Reitor de Extensão

e Relações Comunitárias

**Luiz Augusto Costa a Campis**

#### **EDITORA DA UNISC**

Editora

*Helga Haas*

#### **COMISSÃO EDITORIAL**

*Helga Haas - Presidente*

*Liane Mählmann Kipper*

*Ademir Müller*

*Eduardo Alexis Lobo Alcayaga*

*Elenor José Schneider*

*Irineu Afonso Frey*

*Valter de Almeida Freitas*

*Vanderlei Becker Ribeiro*



Avenida Independência, 2293

Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462 - Fax: (051) 3717-7402  
96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS

E-mail: [editora@unisc.br](mailto:editora@unisc.br) - [www.unisc.br/deptos/editora](http://www.unisc.br/deptos/editora)

Dalva Maria Righi Dotto  
Carlos Alberto Mello Moyano  
Organizadores

**ESTUDOS ORGANIZACIONAIS -  
DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS  
volume II**

Santa Cruz do Sul  
EDUNISC  
2008

© Copyright: *Dos autores*  
2ª edição 2008

Direitos reservados desta edição:  
Universidade de Santa Cruz do Sul

Editoração: Clarice Agnes, Julio Mello  
Capa: Dalva Maria Righi Dotto

E82      Estudos organizacionais [recurso eletrônico]: desafios contemporâneos /  
            organizadores, Dalva Maria Righi Dotto e Carlos Alberto Mello  
            Moyano. -Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2008.  
  
            2 v. Dados eletrônicos.  
  
            Texto eletrônico.  
  
            Modo de acesso: World Wide Web:  
            <<http://www.unisc.br/deptos/editora/index.htm>>  
  
            Bibliografia.  
  
            1. Consumidoras. 2. Comércio eletrônico. 3. Globalização. 4.  
            Planejamento estratégico. 5. Marketing. I. Dotto, Dalva Maria Righi. II.  
            Moyano, Carlos Alberto Mello.

CDD: 658.4

Bibliotecária: Muriel Esperança Thürmer CRB10/1558

ISBN 978-85-7578-227-9

## SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b> <i>Carlos Alberto Martins Callegaro</i> .....	6
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	8
<b>A AUTOIMAGEM DAS MULHERES DE SANTA CRUZ DO SUL / RS E A RELAÇÃO COM O CONSUMO</b> <i>Carlos Alberto Mello Moyano</i> <i>Dalva Maria Righi Dotto</i> .....	10
<b>A PRECIFICAÇÃO DAS MERCADORIAS NO E-COMMERCE</b> <i>Rolando Beulke</i> .....	29
<b>O MARKETING E A COMPLEXIDADE DO MERCADO GLOBALIZADO</b> <i>Dalva Maria Righi Dotto</i> <i>Carlos Alberto Mello Moyano</i> <i>Mariane Elizabetha Kist</i> .....	47
<b>OS SISTEMAS DE VALORES PESSOAIS E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADOS INTERNACIONAIS</b> <i>Jorge Lengler</i> .....	65
<b>A QUALIDADE ATRAVÉS DO DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO “QUALIDADE” (QFD): UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES</b> <i>Airton Garcia da Silva</i> .....	80
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR</b> <i>Vera Lúcia Bodini</i> .....	99
<b>ARRANJO PRODUTIVO FUMAGEIRO DO VALE DO RIO PARDO/RS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO NO LONGO PRAZO</b> <i>Rejane Maria Alievi</i> <i>Douglas Wegner</i> <i>Alessandra Costenaro Maciel</i> .....	108

## PREFÁCIO

A organização de uma obra constitui-se em trabalho relevante para a formulação de discussões sobre determinada teoria nunca simples de ser concretizada. A dificuldade esbarra na coerência dos temas e na diversidade dos autores que fazem parte da obra. Não raramente, observam-se dificuldades em estabelecer os níveis de aprofundamento que cada capítulo deva ter para que não se perca o equilíbrio harmônico da reunião de temas.

Outra relevância que se busca numa obra de tal perfil é a capacidade do organizador, ou dos organizadores, de promover novos autores por vezes iniciantes no trato de áreas específicas do conhecimento. Em *ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS II* os pontos previamente destacados foram tratados com muita consistência.

Na obra que se apresenta nos é proporcionada uma forte coerência nos conteúdos dos diversos capítulos, pois tratam de temas atuais e absolutamente correlacionados. A questão da importância dos valores pessoais na formulação das modernas estratégias mercadológicas, a globalização dos mercados, a plena aceitação dos procedimentos de modernos meios de troca através do comércio eletrônico - meio absolutamente aceito em todos os continentes e em qualquer tipo de negócios - são abordados com muita propriedade. O surgimento de planos estratégicos cada vez mais sofisticados pelo reconhecimento da mega tendência que estão vivendo os processos de comunicação e os negócios, com uma grande e moderna visão de mundo numa verdadeira “aldeia global”, contextualizam a atualidade dos assuntos selecionados.

Considerando a grande crise mundial que hoje vivenciamos, que muito mais do que financeira e econômica, é também de processos e procedimentos. Neste sentido, fica muito bem delineada a necessidade de procedimentos com diferentes perfis éticos, morais e econômicos, tendo em vista que os velhos paradigmas que norteavam nossas decisões foram completamente rompidos. Hoje, necessita-se ampliar os conhecimentos para encontrar novos caminhos, com arranjos produtivos mais modernos e criativos.

Outro aspecto que merece especial atenção foi o cuidado dispensado pelos organizadores na escolha dos parceiros do livro. Souberam dar um perfeito equilíbrio entre a experiência e a sapiência, encontrando-se entre os autores professores renomados mesclados com ainda jovens, mas competentes escritores, complementando com a participação de acadêmicos com futuros promissores.

Esta plêiade de estudiosos da área de gestão foi amealhada junto à Universidade de Santa Cruz do Sul, que tem demonstrado a larga capacidade de proporcionar a inclusão de novos e diferentes pesquisadores, deslocando assim o centro dos acontecimentos técnico-intelectuais da Capital, na busca do desenvolvimento regional do Estado.

Assim, a comunidade acadêmica recebe, para que seja apreciada e ampliada sua base de dados de consulta, uma obra atual, moderna e com a visão de pesquisadores que atuam em diferentes instituições de ensino, mas com o objetivo convergente para o crescimento de nosso quadro de promotores da ciência e tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul.

Deste modo, saúdo os professores Doutores Dalva Maria Righi Dotto e Carlos Alberto Mello Moyano pela iniciativa e que este trabalho sirva de estímulo para que outros pesquisadores de outras escolas que não estejam no eixo central da pesquisa, busquem seus respectivos lugares a que têm direito e que devem ocupar.

*Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Callegaro*

## APRESENTAÇÃO

Organizado pela Dra. Dalva Maria Righi Dotto e pelo Dr. Carlos Alberto Mello Moyano, o livro **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS - volume II**, editado no formato eletrônico, foi idealizado pelo Grupo de Pesquisa Gestão de Negócios, através do CEPAD – Centro de Pesquisa em Administração, setor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e apresenta estudos relacionados ao marketing (comportamento do consumidor, precificação, marketing internacional e segmentação), à qualidade, ao planejamento estratégico e a Arranjo Produtivo Local.

No **Capítulo 1** **Dr. Carlos Alberto Mello Moyano** e **Dra. Dalva Maria Righi Dotto**, ambos da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) contemplam o tema “autoimagem e consumo”, e realizam um estudo com o objetivo de identificar as dimensões que integram a autoimagem das mulheres da cidade de Santa Cruz do Sul / RS e sua relação com o consumo de produtos. No **Capítulo 2**, **Dr. Rolando Beulke** da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) realiza uma abordagem do comércio eletrônico, identificando diferentes composições de custos e despesas, visando formatá-los com vistas à precificação e cálculo do resultado. No **Capítulo 3**, **Dra. Dalva Maria Righi Dotto**, **Dr. Carlos Alberto Mello Moyano** e a acadêmica **Mariane Elizabetha Kist** da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) aprofundam a temática relativa ao marketing internacional, fazendo uma revisão da literatura sobre o assunto e analisando suas características nas diversas fases, desde o planejamento à introdução em mercados internacionais, para uma maior compreensão do processo e o levantamento dos desafios que se apresentam dentro da nova configuração de mercados. No **Capítulo 4**, **Dr. Jorge Francisco Lengler**, da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), analisa os valores pessoais e as diferentes abordagens propostas para a área de marketing. Na sequência, realiza um levantamento das bases para a segmentação de mercado em contextos internacionais e, finalizando, propõe a ligação dos valores pessoais com a construção de sistemas de segmentação de mercado, através da importância dessas variáveis para a análise do consumidor no contexto internacional. No **Capítulo 5**, **M. Airton Garcia da Silva** da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), apresenta um estudo de caso em que utiliza o Desdobramento da Função Qualidade (QFD) para avaliar a relação empresa/clientes e elaboração de um plano de melhoria através do planejamento da qualidade. No **Capítulo 6**, **Dra. Vera Lucia Bodini** da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), aborda o tema planejamento estratégico no escopo das instituições de ensino superior com a percepção de que é preciso reformular sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades para o futuro, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento. Finalizando, no **Capítulo 7** **Dra. Rejane Maria Alievi** da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Doutorando Douglas Wegner da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e doutoranda Alessandra Costenaro Maciel (FABE) apresentam um estudo baseado nas abordagens teóricas sobre arranjos produtivos locais e realização de entrevistas em profundidade com os principais agentes que atuam, direta e indiretamente, no arranjo fumageiro, localizado na Região do Vale do Rio Pardo, Estado do Rio Grande do Sul (Brasil),

analisando as especificidades e as estratégias competitivas do mesmo e os desafios e perspectivas de crescimento no longo prazo.

# A AUTOIMAGEM DAS MULHERES DE SANTA CRUZ DO SUL / RS E A RELAÇÃO COM O CONSUMO <sup>1</sup>

*Carlos Alberto Mello Moyano  
Dalva Maria Righi Dotto*

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (2006), as necessidades, os desejos e as demandas podem ser definidos da seguinte forma: necessitar é estar em um estado de privação de alguma satisfação básica. Desejos são anseios por algo específico que venha satisfazer necessidades. Demandas são desejos por produtos específicos, apoiados pelo poder de compra. O mesmo autor define valor em relação à satisfação da seguinte forma: valor é a estimativa do consumidor quanto à capacidade geral do produto de satisfazer suas necessidades, determinada de acordo com o menor custo possível de aquisição, propriedade e uso.

O alto grau de competitividade da oferta traz um desafio para os gerentes de empresas, considerando o sucesso e a efetividade das estratégias que implantam na busca de conquistar clientes. Ditas estratégias devem considerar as necessidades, os desejos e a satisfação que seus produtos e os concorrentes obtêm dos consumidores.

O grau de satisfação dos consumidores depende de diversos fatores, dentre os quais se julga que o autoconceito desempenhe papel importante nesse processo. Não se quer com isso dizer que o autoconceito é determinante direto da satisfação, mas sim que, juntamente com outros elementos, participa para definir o sucesso ou o fracasso dos produtos e das marcas. Assim, o autoconceito dos consumidores pode, de forma indireta, ter influência nas decisões de desenvolvimento da demanda. Porém, o assunto é pouco tratado na literatura do comportamento do consumidor.

O conceito "eu" tem uma longa história na psicologia (PERVIN, 2004). Em alguns casos, o "eu" foi definido como atitudes e sentimentos da pessoa em relação a si mesma e, em outros casos, como um conjunto de processos psicológicos que governa o comportamento. O primeiro conhecido como "eu – como – objeto", relaciona-se claramente com o conceito rogeriano do "eu", ao passo que o segundo chamado de "eu – como – processo", relaciona-se com o conceito freudiano do ego.

Em face da exiguidade de estudos empíricos apontados na literatura mercadológica para identificar as dimensões que integram o "eu", assim como sua

---

<sup>1</sup> Este artigo foi escolhido o melhor na área de Marketing no Brasil. A entrega do troféu ocorreu durante o 19º Encontro da Associação Nacional de Graduação em Administração, realizado de 1º a 3 de outubro em Curitiba, Paraná.

avaliação, torna-se imperioso o exame da influência dessa variável no comportamento das consumidoras. Assim, a questão central deste estudo consiste em identificar, avaliar e analisar a importância dessa variável nas decisões de compra das mulheres de Santa Cruz do Sul / RS.

## 2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo central do presente estudo é desenvolver um instrumento de pesquisa que permita identificar e comparar o “eu atual” e o “eu ideal” das mulheres de Santa Cruz do Sul, enquanto consumidoras, e examinar a influência desses conceitos nas decisões de consumo. Mais especificamente, busca-se:

- a) Identificar o conjunto de dimensões que integram o “eu” das mulheres;
- b) Medir o “eu atual” e o “eu ideal” das mulheres;
- c) Analisar se há diferença entre os tipos de “eu”;
- d) Analisar a inter-relação entre as dimensões do “eu” e o consumo.

## 3 HIPÓTESES DO ESTUDO

As hipóteses do estudo em relação ao “eu” atual e ideal são as seguintes:

- H0 = o “eu” atual e o ideal são similares;  
H1 = o “eu” atual e o ideal são diferentes.

As hipóteses do estudo, em relação à influência do grau de satisfação consigo mesma no consumo, são as seguintes:

- H0 = mulheres com grau de satisfação diferente possuem consumo similar;  
H1 = mulheres com grau de satisfação diferente possuem consumo diferente.

A aceitação das hipóteses alternativas e a consequente rejeição da hipótese nula formulada estão condicionadas à identificação de diferenças significativas em mais de 25% das variáveis vinculadas ao “eu” (32 em total) e ao consumo (25 em total). A forma de testar as hipóteses será com o teste “t” e o  $\chi^2$ , respectivamente.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 Teoria fenomenológica da personalidade de Carl R. Rogers

Essa teoria faz exame do cuidado das diferenças individuais e do caráter global e do totalizante da personalidade individual. Põe a ênfase no mundo fenomênico do indivíduo, o que quer dizer, a maneira em que é percebido e experimentado o mundo. Os conceitos estruturais mais importantes dessa teoria são:

1. “Self”: configuração organizada das percepções referentes ao “eu”.
2. “Self” ideal: conceito de si mesmo que uma pessoa mais gostaria de possuir.

Essa teoria, segundo Bischof (1977), focaliza principalmente no processo e na mudança, indicando que a tendência fundamental de todo indivíduo é o impulso à autoatualização, é dizer, a tendência de manter, expandir e atualizar o organismo do experimentador. O indivíduo tende à autoconsistência, congruência entre o "self" e a experiência. O estado da incongruência ocorre quando o indivíduo percebe no nível subliminal, experiências que têm sido previamente associadas à perda da consideração positiva. A percepção dessas experiências envolve a tensão ou a ansiedade e os conduz ao uso dos mecanismos defensivos para eliminar a incongruência e reduzir a ansiedade. Segundo Rogers (1959), o indivíduo percebe os objetos e as experiências externas que parecem estar relacionados a ele enquanto objeto. Ele atribui significados a esses objetos. O sistema total de percepções e significados constitui o campo fenomênico do indivíduo. As percepções e os significados particulares que parecem estar relacionados conosco constituem a parte do campo fenomênico conhecida como o "eu". O conceito de "eu ideal" seria um conceito estrutural afim. O "eu" ideal é o autoconceito que o indivíduo mais gostaria de possuir. O "eu" ideal abrange as percepções e os significados potencialmente relevantes para o "eu" e altamente valorizados pelo indivíduo.

Como instrumento de adaptação social, o autoconceito é de natureza configuracional e representa uma "Gestalt" conceitual organizada e consistente, um padrão de percepções afins. A análise do autoconceito consiste num eixo de pesquisa através do qual o pesquisador identifica a influência de aspectos internos sobre o sistema de ação do indivíduo, que se manifestam desde o comportamento de compra e das atitudes em relação a produtos e serviços, até o comportamento em geral. Os indivíduos possuem uma imagem percebida de si mesmo e também dos outros (SCHIFFMAN & KANUK, 1991). Um modelo que considera essas conexões é o de Eck (*apud* HIEBSCH & VORWERG, 1980). Conforme tal modelo, se A quer comunicar-se com B, será a partir de sua autoimagem, mas com a imagem que ele tem do outro, a heteroimagem B (figura 1).

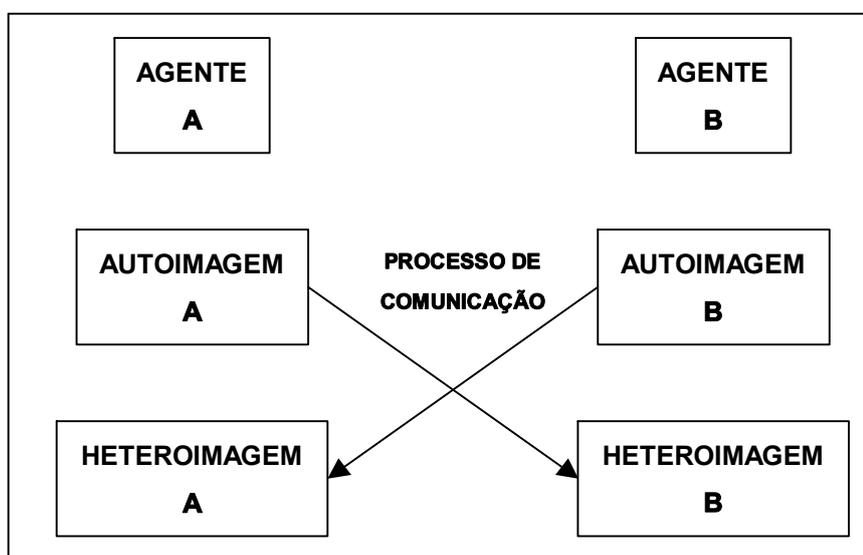


Figura 1. Modelo de Eck das autoimagens e heteroimagens.

Fonte: Adaptado de Eck (*apud* Hiebsch & Vorweg, 1980).

Existe, também, o autoconhecimento ideal do indivíduo, que é a forma como ele gostaria de perceber a si mesmo, e o autoconhecimento real, que é a forma como ele se percebe de fato (LONDON, 1974). A partir desses conceitos, pode-se concluir que o êxito dos produtos dependerá da avaliação que faz o consumidor da probabilidade de permitirem que ele percorra a distância entre o *Self* Atual e o *Self* Ideal.

#### 4.2 Teoria dos construtos pessoais de Kelly

Segundo Kelly (1963), os indivíduos observam o mundo e constroem modelos conceituais que são utilizados na tomada de decisão. O autor faz uma analogia entre o raciocínio do indivíduo e o método científico. A diferença existente entre um e outro é que no indivíduo falta a objetividade que é exigida na ciência. Além disso, essa análise feita pelo homem nem sempre apresenta uma força consciente por parte do(s) indivíduo(s). Assim, a Teoria de Kelly postula que o indivíduo organiza os elementos e acontecimentos de seu meio ambiente percebido através da discriminação dos mesmos na base dos seus atributos.

O autor considera que os atributos são organizados por cada pessoa em escalas bipolares que expressam contrastes, criadas na base de suas próprias experiências e podem, por conseguinte, ser consideradas como construtos pessoais. Construtos são maneiras de construir ou interpretar o mundo e que permitem a discriminação dos eventos atuais, mas também a antecipação de possíveis comportamentos futuros (KELLY, 1963).

A compreensão do mundo por parte das pessoas e sua adaptação a ele é obtida pela organização dos eventos de acordo com seus construtos. Estes são bipolares e seus extremos expressam limites opostos das suas características. Os elementos serão avaliados pela posição que ocupam nessas escalas e também nas diferenças com outros elementos.

Segundo Kelly (1963), pode-se classificar os construtos em várias categorias. Há construtos superordenados ou centrais básicos, para o funcionamento de uma pessoa; e há construtos subordinados ou periféricos que podem ser alterados sem acarretar modificações profundas na estrutura central. Alguns construtos são permeáveis no sentido de admitirem, em sua amplitude de conveniência, elementos recém concebidos; outros são impermeáveis na medida em que levam à rejeição de novos elementos. Alguns construtos são rígidos, na medida em que levam a predições invariáveis; outros são flexíveis, na medida em que levam o indivíduo a esperar uma coisa num certo momento e outra em outro momento, mesmo quando são condições muito semelhantes. O sistema de construtos de Kelly é pessoal, porém o "corolário de comunidade" admite similaridades entre os sistemas de pessoas diferentes (KELLY, 1966), pois os indivíduos que tiveram experiências similares terão sistemas de construtos similares. Resumindo, esses princípios fornecem uma explicação de ordenação comportamental, assim como dos processos de avaliação e diferenciação, tanto em nível grupal como individual.

## 5 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, considerando que, para explicar a base da tomada de decisão individual e o comportamento subsequente, o pesquisador precisa identificar as variáveis mais importantes para a pessoa e aplicar uma técnica sistemática para medi-las. É por isso que a pesquisa de marketing, baseada somente em variáveis escolhidas pelo pesquisador e mensuradas de maneira objetiva, em vez de incluir variáveis identificadas pelo próprio indivíduo e medidas de forma subjetiva, corre o risco de incidir em dois tipos de erros: a) o uso de variáveis irrelevantes; e b) o uso de mensuração incorreta ou inadequada.

O estudo exploratório, segundo Malhotra (2001), tem como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, clarificando conceitos e fornecendo subsídios para as etapas subsequentes da investigação. A pesquisa exploratória é importante para as situações em que o pesquisador não dispõe de informações suficientes para executar o projeto de pesquisa e é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos.

A pesquisa descritiva caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2001). Na fase exploratória, de natureza qualitativa, foram identificadas as dimensões do “eu”, além de permitir ao pesquisador um maior grau de conhecimento a respeito do tema em foco. Nessa etapa, optou-se por empregar a técnica de entrevista com informantes qualificados (n= 15), escolhidos pelo conhecimento dos instrumentos de pesquisa e do comportamento do consumidor, na qual o entrevistador pergunta ao interlocutor a respeito do tema analisado. A partir das informações obtidas nessa fase, desenvolveu-se o instrumento de coleta de campo – um questionário estruturado – para levantar os dados necessários para a consecução da etapa descritiva, cuja natureza é quantitativa.

A população deste estudo consiste nas mulheres de Santa Cruz do Sul. A amostra utilizada para se efetuar o levantamento dos dados do estudo é do tipo de conveniência, de 174 casos selecionados entre mulheres que moram na cidade de Santa Cruz do Sul. A pesquisa foi desenvolvida nas seguintes etapas:

Passo 1 - Geração de 32 dimensões do “eu” pela pesquisa qualitativa. Foram realizadas 15 entrevistas em profundidade.

Passo 2 - Medição do “eu atual” e do “eu ideal” via 174 entrevistas pessoais com mulheres na cidade de Santa Cruz do Sul. Nessa fase, foram utilizadas escalas, procurando estabelecer o “eu atual” e o “eu ideal”, além de pesquisar consumo de produtos.

## 6 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados das duas fases realizadas: qualitativa e quantitativa. Na primeira parte, a identificação das dimensões do autoconceito e na segunda, a medição dele.

### 6.1 Fase qualitativa

Nesta fase, realizaram-se as entrevistas com informantes qualificados (n=15), com a finalidade de identificar as dimensões do autoconceito da mulher. As dimensões identificadas são 47 e as selecionadas, 32. O critério para selecionar as dimensões foi o de incorporar a maior quantidade possível evitando as repetições. A seguir, foi elaborado um questionário estruturado, aplicado na fase seguinte, utilizando escalas de diferencial semântico de 5 pontos, baseado na teoria de Kelly, onde os extremos das escalas representaram os polos opostos da dimensão. Em cada dimensão foi avaliado o *Self Atual* e o *Self Ideal*.

### 6.2 Fase quantitativa

Neste capítulo, serão apresentadas, inicialmente, as características da amostra, logo, a seguir, os resultados das dimensões do autoconceito – atual e ideal. Na seqüência, serão apresentados os resultados em relação ao consumo.

#### 6.2.1 Caracterização da amostra

A amostra do tipo não-probabilística, selecionada pela conveniência do pesquisador, mas considerando a formação universitária e a idade, foi composta por 174 entrevistadas. As entrevistas foram realizadas em locais de estudo ou de trabalho.

A seguir, serão explicitadas as características da amostra pesquisada, no referente a idade, escolaridade e número de filhos. Cabe salientar que a distribuição das 174 entrevistadas foi controlada pelo pesquisador.

##### 6.2.1.1 Escolaridade da entrevistada

Considerando a escolaridade da entrevistada, 47% possuem algum grau de formação universitária e 53% não possuem (tabela 1).

Tabela 1. Distribuição por escolaridade da entrevistada (%)

ESCOLARIDADE	%
COM FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA	47
SEM FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA	53
TOTAL	100
n	174

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

### 6.2.1.2 Idade da entrevistada

Considerando a idade das entrevistadas, 50% possuem de 18 a 24 anos; 50%, 25 a 30 anos (tabela 2).

Tabela 2. Distribuição por idade da entrevistada (%)

IDADE	%
ATÉ 24	50
25 ATÉ 30	50
TOTAL	100
n	174

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

### 6.2.1.3 Filhos da entrevistada

Em relação à quantidade de filhos, 67% das entrevistadas não possuem filhos; 20% têm um filho, 12% têm dois filhos e 1% têm três filhos (tabela 3).

Tabela 3. Distribuição por número de filhos da entrevistada (%)

FILHOS	%
NÃO	67
UM FILHO	20
DOIS FILHOS	12
TRÊS FILHOS	1
TOTAL	100
n	174

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

## 6.2.2 Resultados da fase quantitativa

### 6.2.2.1 Teste das hipóteses relacionadas à identificação do autoconceito atual e ideal

O autoconceito foi medido em duas dimensões: atual e ideal. Na tabela 4, expõem-se os resultados das médias obtidas e os resultados do teste aplicado.

Tabela 4 - Resumo de médias e os testes **t** das variáveis de autoconceito atual e ideal (n=174)

DIMENSÃO DO AUTOCONCEITO	AUTOCONCEITO		
	ATUAL "SOU"	IDEAL "DESEJO SER"	TESTE †
1. VALENTE	3,28	3,8	1%
2. CARINHOSA	3,79	4,47	1%
3. DEDICADA À FAMÍLIA	4,06	4,37	1%
4. COMPREENSIVA	3,66	4,02	1%
5. COZINHAR	3,26	3,92	1%
6. FELIZ	3,67	4,52	1%
7. SACRIFICADA	2,92	2,41	1%
8. CRIATIVA	3,28	4,49	1%
9. ATIVA	3,76	4,36	1%
10. AMBICIOSA	3,43	3,86	1%
11. COMPETITIVA	3,25	3,96	1%
12. INDEPENDENTE	3,65	4,5	1%
13. BATALHADORA	4,09	4,56	1%
14. EXIGENTE	3,99	3,99	NS
15. RESPONSÁVEL	4,03	4,51	1%
16. REALIZADA	3,61	4,56	10%
17. ROMÂNTICA	3,28	3,48	1%
18. ELEGANTE	3,21	4,31	1%
19. FIEL	4,02	3,98	NS
20. TÍMIDA	3,03	2,48	1%
21. ALEGRE	3,75	4,42	1%
22. LINDA	3,13	4,29	1%
23. ATRATIVA	3,17	3,80	1%
24. SIMPÁTICA	3,66	4,33	1%
25. AFETIVA	3,78	4,18	1%
26. ENCANTADORA	3,35	4,16	1%
27. SEXY	3,05	4,01	1%
28. VAIDOSA	3,22	4,18	1%
29. INTELIGENTE	3,64	4,49	1%
30. CHARMOSA	3,32	4,06	1%
31. CIUMENTA	3,74	3,12	1%
32. SATISFEITA MINHA VIDA COM	3,53	4,42	1%

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Como pode ser observado na tabela, existem diferenças significativas em 30 das dimensões estudadas; só duas – exigente e fiel - não são significativas.

A partir desses dados, 30 diferenças significativas em 32, ou seja, 94%, se rejeita a hipótese nula e se aceita a alternativa: o "eu" atual e o ideal são diferentes. Na figura 2, encontra-se a análise dos resultados obtidos.

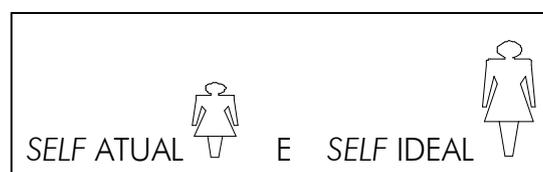


Figura 2. Simbologia utilizada



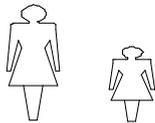
5. muito valente	4. valente	3. neutro	2. pouco valente	1. nada valente
------------------	------------	-----------	------------------	-----------------

Na dimensão *valente*, a média do *Self Atual* é de 3,28 e do *Self Ideal*, de 3,8. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais valentes.



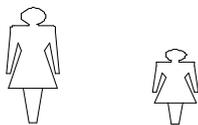
5. muito carinhosa	4. carinhosa	3. neutro	2. pouco carinhosa	1. nada carinhosa
--------------------	--------------	-----------	--------------------	-------------------

Na dimensão *carinhosa*, a média do *Self Atual* é de 3,79 e do *Self Ideal*, de 4,47. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais carinhosas.



5. muito dedicada à família	4. dedicada à família	3. neutro	2. pouco dedicada à família	1. nada dedicada à família
-----------------------------	-----------------------	-----------	-----------------------------	----------------------------

Na dimensão *dedicada à família*, a média do *Self Atual* é de 4,06 e do *Self Ideal*, de 4,37. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais “dedicadas à família”.



5. totalmente compreensiva	4. compreensiva	3. neutro	2. incompreensiva	1. totalmente incompreensiva
----------------------------	-----------------	-----------	-------------------	------------------------------

Na dimensão *compreensiva*, a média do *Self Atual* é de 3,66 e do *Self Ideal*, de 4,02. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais “compreensivas”.



5.gosto muito de cozinhar	4.gosto de cozinhar	3.neutro	2.gosto pouco de cozinhar	1.não gosto nada de cozinhar
---------------------------	---------------------	----------	---------------------------	------------------------------

Na dimensão *gosto de cozinhar*, a média do *Self Atual* é de 3,26 e do *Self Ideal*, de 3,92. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam “gostar mais de cozinhar”.



5.sou totalmente feliz	4.sou feliz	3.neutro	2.sou infeliz	1.sou totalmente infeliz
------------------------	-------------	----------	---------------	--------------------------

Na dimensão *feliz*, a média do *Self Atual* é de 3,67 e do *Self Ideal*, de 4,02. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais felizes.



5.muito sacrificada	4.sacrificada	3.neutro	2.pouco sacrificada	1.nada sacrificada
---------------------	---------------	----------	---------------------	--------------------

Na dimensão *sacrificada*, a média do *Self Atual* é de 2,92 e do *Self Ideal*, de 2,41. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser menos sacrificadas.



5.muito criativa	4.criativa	3.neutro	2.pouco criativa	1.nada criativa
------------------	------------	----------	------------------	-----------------

Na dimensão *criativa*, a média do *Self Atual* é de 3,28 e do *Self Ideal*, de 4,49. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais criativas.



5.muito ativa	4.ativa	3.neutro	2.pouco ativa	1.nada ativa
---------------	---------	----------	---------------	--------------

Na dimensão *ativa*, a média do *Self Atual* é de 3,76 e do *Self Ideal*, de 4,36. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais ativas.



5.muito ambiciosa	4.ambiciosa	3.neutro	2.pouco ambiciosa	1.nada ambiciosa
-------------------	-------------	----------	-------------------	------------------

Na dimensão *ambiciosa*, a média do *Self Atual* é de 3,43 e do *Self Ideal*, de 3,86. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais ambiciosas.



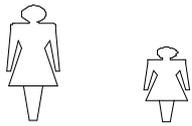
5. muito competitiva	4.competitiva	3.neutro	2.pouco competitiva	1.nada competitiva
----------------------	---------------	----------	---------------------	--------------------

Na dimensão *competitiva*, a média do *Self Atual* é de 3,25 e do *Self Ideal*, de 3,96. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais competitivas.



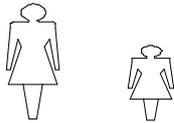
5.muito independente	4.independente	3.neutro	2.pouco independente	1.nada independente
----------------------	----------------	----------	----------------------	---------------------

Na dimensão *independente*, a média do *Self Atual* é de 3,65 e do *Self Ideal*, de 4,5. O resultado do teste é significativo, concluindo se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais "independentes".



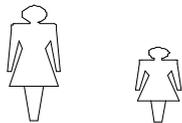
5.muito batalhadora	4.batalhadora	3.neutro	2.pouco batalhadora	1.nada batalhadora
---------------------	---------------	----------	---------------------	--------------------

Na dimensão *batalhadora*, a média do *Self Atual* é de 4,09 e do *Self Ideal*, de 4,56. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais “batalhadoras”.



5.muito exigente	4.exigente	3.neutro	2.pouco exigente	1.nada exigente
------------------	------------	----------	------------------	-----------------

Na dimensão *exigente*, a média do *Self Atual* é de 3,99 e do *Self Ideal*, de 3,99. O resultado do teste não é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam manter-se como são.



5.muito responsável	4.responsável	3.neutro	2.pouco responsável	1.nada responsável
---------------------	---------------	----------	---------------------	--------------------

Na dimensão *responsável*, a média do *Self Atual* é de 4,03 e do *Self Ideal*, de 4,51. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais responsáveis.



5.muito realizada	4.realizada	3.neutro	2.pouco realizada	1.nada realizada
-------------------	-------------	----------	-------------------	------------------

Na dimensão *realizada*, a média do *Self Atual* é de 3,61 e do *Self Ideal*, de 4,56. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam realizar-se mais.



5.muito romântica	4.romântica	3.neutro	2.pouco romântica	1.nada romântica
-------------------	-------------	----------	-------------------	------------------

Na dimensão *romântica*, a média do *Self Atual* é de 3,28 e do *Self Ideal*, de 3,48. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais românticas.



5.muito elegante	4.elegante	3.neutro	2.pouco elegante	1.nada elegante
------------------	------------	----------	------------------	-----------------

Na dimensão *elegante*, a média do *Self Atual* é de 3,21 e do *Self Ideal*, de 4,31. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais elegantes.



5.muito fiel	4.fiel	3.neutro	2.pouco infiel	1.nada infiel
--------------	--------	----------	----------------	---------------

Na dimensão *fiel*, a média do *Self Atual* é de 4,02 e do *Self Ideal*, de 3,98. O resultado do teste não é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam manter-se como são.



5.muito tímida	4.tímida	3.neutro	2.pouco tímida	1.nada tímida
----------------	----------	----------	----------------	---------------

Na dimensão *tímida*, a média do *Self Atual* é de 3,03 e do *Self Ideal*, de 2,48. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser menos tímidas.



5.muito alegre	4.alegre	3.neutro	2.pouco alegre	1.nada alegre
----------------	----------	----------	----------------	---------------

Na dimensão *alegre*, a média do *Self Atual* é de 3,75 e do *Self Ideal*, de 4,42. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais alegres.



5.muito linda	4.linda	3.neutro	2.pouco linda	1.nada linda
---------------	---------	----------	---------------	--------------

Na dimensão *linda*, a média do *Self Atual* é de 3,13 e do *Self Ideal*, de 4,29. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais lindas.



5.muito atrativa	4.atrativa	3.neutro	2.pouco atrativa	1.nada atrativa
------------------	------------	----------	------------------	-----------------

Na dimensão *atrativa*, a média do *Self Atual* é de 3,17 e do *Self Ideal*, de 3,80. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais atrativas.



5.muito simpática	4.simpática	3.neutro	2.pouco simpática	1.nada simpática
-------------------	-------------	----------	-------------------	------------------

Na dimensão *simpática*, a média do *Self Atual* é de 3,66 e do *Self Ideal*, de 4,33. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais simpáticas.



5.muito afetiva	4.afetiva	3.neutro	2.pouco afetiva	1.nada afetiva
-----------------	-----------	----------	-----------------	----------------

Na dimensão *afetiva*, a média do *Self Atual* é de 3,78 e do *Self Ideal*, de 4,18. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais afetivas.



5.muito encantadora	4.encantadora	3.neutro	2.pouco encantadora	1.nada encantadora
---------------------	---------------	----------	---------------------	--------------------

Na dimensão *encantadora*, a média do *Self Atual* é de 3,35 e do *Self Ideal*, de 4,16. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais encantadoras.



5.muito sexy	4.sexxy	3.neutro	2.pouco sexy	1.nada sexy
--------------	---------	----------	--------------	-------------

Na dimensão *sexy*, a média do *Self Atual* é de 3,05 e do *Self Ideal*, de 4,01. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais sexy.



5.muito vaidosa	4.vaidosa	3.neutro	2.pouco vaidosa	1.nada vaidosa
-----------------	-----------	----------	-----------------	----------------

Na dimensão *vaidosa*, a média do *Self Atual* é de 3,22 e do *Self Ideal*, de 4,18. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais vaidosas.



5.muito inteligente	4.inteligente	3.neutro	2.pouco inteligente	1.nada inteligente
---------------------	---------------	----------	---------------------	--------------------

Na dimensão *inteligente*, a média do *Self Atual* é de 3,64 e do *Self Ideal*, de 4,49. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais inteligentes.



5.muito charmosa	4.charmosa	3.neutro	2.pouco charmosa	1.nada charmosa
------------------	------------	----------	------------------	-----------------

Na dimensão *charmosa*, a média do *Self Atual* é de 3,32 e do *Self Ideal*, de 4,06. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser mais charmosas.



5.muito ciumenta	4.ciumenta	3.neutro	2.pouco ciumenta	1.nada ciumenta
------------------	------------	----------	------------------	-----------------

Na dimensão *ciumenta*, a média do *Self Atual* é de 3,74 e do *Self Ideal*, de 3,12. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam ser menos ciumentas.



5.muito satisfeita com minha vida	4.satisfeita com minha vida	3.neutro	2.insatisfeita com minha vida	1.muito insatisfeita com minha vida
-----------------------------------	-----------------------------	----------	-------------------------------	-------------------------------------

Na dimensão *satisfeita com minha vida*, a média do *Self Atual* é de 3,53 e do *Self Ideal*, de 4,42. O resultado do teste é significativo, concluindo-se, então, que as mulheres pesquisadas desejam estar mais satisfeitas.

#### 6.2.2.2 Teste das hipóteses relacionadas ao consumo de produtos, segundo a satisfação consigo mesma

A relação *satisfação consigo mesma* foi operacionalizada da seguinte maneira:

a.- calcularam-se as diferenças entre o eu atual e o eu ideal na variável *satisfeita com minha vida*.

b.- a partir da diferença dividiu-se a amostra em dois grupos: aqueles com alta satisfação, onde a diferença é igual a 0, 0 e aqueles de baixa satisfação, com diferença diferente de 0, 0.

Dessa forma, se confirmaram dois grupos: alta e baixa satisfação com 29% e 71% dos casos, respectivamente.

O consumo de produtos (tabela 5) foi avaliado segundo o grau de satisfação com minha vida. Dos 25 produtos estudados, em 10 encontraram-se

diferenças significativas segundo o teste  $\chi^2$ . Os produtos foram: Café, Erva-mate, Cigarros, Casa ou apartamento próprio, Tinta para o cabelo, Sabonete, Xampu, Fone celular, Cerveja e Notícias na tv. A partir desses dados, 10 diferenças significativas em 25, ou seja, 40%, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a alternativa: o consumo dos dois grupos é diferente.

Tabela 5 - Consumo de produtos segundo o grau de satisfação consigo mesma: resumo de resultados e do teste  $\chi^2$

CONSUMO DE PRODUTOS	GRUPO %		TESTE $\chi^2$
	ALTA SATISFAÇÃO CONSIGO MESMA	BAIXA SATISFAÇÃO CONSIGO MESMA	
1.- ÁGUA	73	68	NS
2.- LEITE	77	80	NS
3.- CAFÉ	87	95	10%
4.- ERVA-MATE	86	94	10%
5.- CIGARROS	27	16	10%
6.- WHISKY	19	19	NS
7.- COMPRA EM SHOPPING CENTERS	41	50	NS
8.- CASA OU APARTAMENTO PRÓPRIO	38	52	10%
9.- COMPUTADOR PRÓPRIO	75	80	NS
9.- CARRO PRÓPRIO	28	32	NS
10.- JEANS	94	94	NS
11.- TINTA PARA O CABELO	69	58	10%
12.- COSMÉTICOS	84	84	NS
13.- PERFUME	96	94	NS
14.- DESODORANTE	98	99	NS
15.- SABONETE	90	79	5%
16.- XAMPU	96	100	10%
17.- CREME DENTAL	100	100	NS
18.- ABSORVENTE INTERNO	57	51	NS
19.- POSSUI TV A CABO NA SUA CASA	27	20	NS
20.- FONE CELULAR	82	98	1%
21.- CARTÃO DE CRÉDITO	61	60	NS
22.- CERVEJA	48	65	5%
23.- NOTÍCIAS NA TV	84	66	1%
24.- LÊ JORNAIS	88	93	NS
25.- POSSUI INTERNET EM CASA	61	61	NS
n	51	123	

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

(X) NS = Não significativo.

## 7 CONCLUSÕES

A partir do teste de hipóteses vinculadas ao autoconceito, o estudo indica que existem diferenças entre as duas dimensões do *self* pesquisadas: atual e ideal. Isso indicaria que as mulheres desse público-alvo possuem um grau de insatisfação nas dimensões pesquisadas que pode ter várias leituras. A primeira refere-se à

dimensão psicológica, já que as insatisfações provocadas pelas diferenças entre o que são e o que desejam ser poderiam trazer algum tipo de problema. A segunda é vinculada ao desenvolvimento de estratégias mercadológicas: o grau de êxito dos produtos para esse público-alvo está relacionado, provavelmente, à percepção da consumidora de que ele poderá ajudar-lhe a percorrer o caminho entre o que ela acredita que é e entre o que ela deseja ser.

Também foi confirmada a hipótese de que existe consumo diferenciado entre mulheres que possuem diferente grau de satisfação consigo mesma. Esse resultado indica que as estratégias de produto, preço, distribuição e promoções desenvolvidas pelas empresas devem estar em conformidade com o grau de percepção que a consumidora tem de si mesma. Conforme se observou nos resultados obtidos, quanto maior a percepção de estar satisfeita, maior o grau de consumo de: Tinta para o cabelo, Cigarros, Sabonete e Notícias na TV. Ao estar mais insatisfeita consigo mesma, aumenta o consumo de: Café, Erva-mate, Casa ou apartamento próprio, Xampu, Fone celular e Cerveja.

O presente estudo colabora para a compreensão da dinâmica das dimensões do autoconceito no mercado de Santa Cruz do Sul e salienta a necessidade da adaptação do composto de marketing a partir da perspectiva do consumidor e fundamentalmente do construto estudado.

## 8 CAMINHOS PARA NOVAS PESQUISAS

As pesquisas que podem suceder a este estudo assumem múltiplas formas. Uma linha de pesquisa refere-se ao estudo em outros contextos culturais com a finalidade de desenvolver uma análise comparativa dos resultados.

Novas pesquisas sobre o vínculo existente entre o *self* das consumidoras e a avaliação de marcas representam ótimas oportunidades de aprofundar, com a finalidade de identificar as imagens das marcas.

## REFERÊNCIAS

- BISCHOF, S. Ledford. *Interpretación de las teorías de la personalidad*. México: Trillas, 1977.
- HIEBSCH, Hans; VORUERG, Manfred. *Introdução à Psicologia Social Marxista*. Portugal: Novo Curso, 1980.
- KELLY, G. A. *A Theory of Personality, the Psicology of Persoanl Constructs*. New York: W. W. Norton, 1963.
- KELLY, George. *Teoría de la Personalidad*. Buenos Aires: Troquel, 1966.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.
- LONDON, Laird. Self-Concept, Ideal Self-Concept and Consumer Purchase Intentions. *Journal of Consumer Research*. September, 1974.

- HAIR, J. F.; *et al.* *Multivariate data analysis*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PERVIN, Lawrence. *Personality: Theory and Research*, 9th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc., 2004.
- ROGERS, Carl. *Client-centered therapy*. Boston, Mass.: Houghton, 1951.
- ROGERS, Carl. A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as Developer in the client-centered framework. In: S. KOCH (Org.). *Psychology: a study of a science*. New York: McGraw-Hill, 1959.
- SCHIFFMAN, León; KANUK, Leslie. *Comportamiento del Consumidor*. México: Prentice-Hall, 1991.

# A PRECIFICAÇÃO DAS MERCADORIAS NO E-COMMERCE

*Rolando Beulke*

## 1 INTRODUÇÃO: SIGNIFICADO E CARACTERÍSTICAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Até recentemente a tecnologia da informação era vista como um serviço de apoio à atividade-fim. Atualmente o que se observa é uma gradativa passagem para a era da informação, na qual esta passa a assumir funções essenciais da organização, com mais inteligência e competência. Dessa forma, cada vez mais organizações passam a utilizá-la, buscando viabilizar e otimizar o relacionamento com os clientes e com o macroambiente, para obter vantagens competitivas.

Dentre as tecnologias de informação, a Internet merece destaque, pois tem experimentado uma forte expansão, levando um crescente número de consumidores e empresas a participarem de um mercado "on-line". A Internet tem permitido uma ligação direta entre a empresa e qualquer pessoa em qualquer lugar, estabelecendo um relacionamento interativo entre clientes e fornecedores, propiciando a venda e entrega de produtos, mercadorias e serviços. A rede é uma imensa vitrine, visível em qualquer lugar do mundo, possibilitando a um gigantesco número de pessoas ver e conhecer produtos, mercadorias e serviços de quaisquer natureza.

○ intenso crescimento do comércio eletrônico vem modificando o modo como as organizações negociam e a forma de compra dos consumidores, devendo com o decorrer do tempo tornar-se rotina para a maioria deles.

Comércio eletrônico é um termo amplo, que abrange um grande feixe de atividades comerciais, as quais são executadas através de meios eletrônicos.

“O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico, por meio da aplicação das tecnologias de comunicação e de informação. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio a negócio, negócio a consumidor e intra-organizacional, numa infraestrutura predominante pública, de fácil e livre acesso e baixo custo” (ALBERTIN, 2000, p. 15).

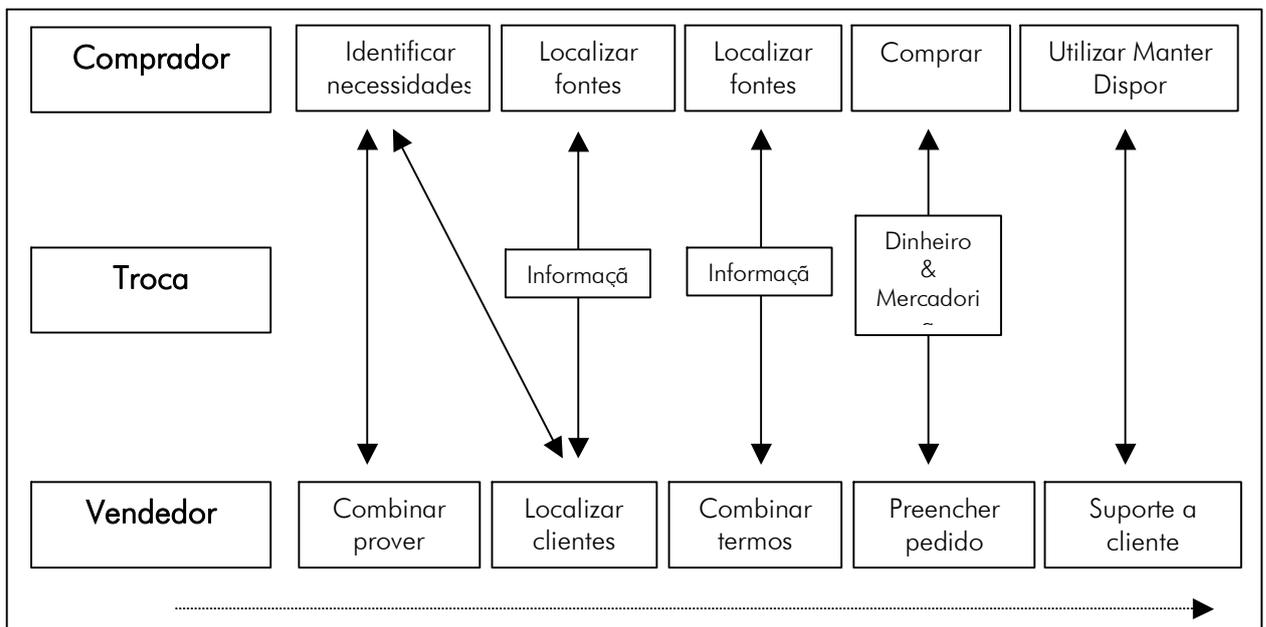
Segundo Kalakota e Whinston (1997) o comércio eletrônico pode ser enfocado sob diversas perspectivas.

- Perspectiva de comunicações: o comércio eletrônico é a entrega de informações, de produtos, mercadorias e serviços ou pagamentos, por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou qualquer outro meio eletrônico.

- Perspectiva de processo de negócio: o comércio eletrônico é aplicação da tecnologia para automação de transações de negócios e fluxos de dados.
- Perspectiva de serviço: o comércio eletrônico é uma ferramenta que endereça o desejo das organizações, gerencia os consumidores para cortar custos de produtos / mercadorias / serviços e aumentar a velocidade da sua entrega.
- Perspectiva “on-line”: o comércio eletrônico prevê a capacidade de comprar e vender produtos / mercadorias e informações na “Internet” e em outros serviços “on-line”.

Bloch, Pigneur e Segev (1996) definem que comércio eletrônico é o suporte para qualquer tipo de transação de negócio que utiliza uma infra-estrutura digital.

O quadro nº 01 apresenta um modelo de comércio eletrônico, numa perspectiva integrada.



Quadro nº 01 - Fluxo do processo eletrônico  
 Fonte: Bloch, Pigneur e Segev, 1996.

A “Internet” e seus serviços básicos, tais como correio eletrônico e www, tem criado um novo espaço para a realização de negócios. Esse novo ambiente fornece para os agentes econômicos — tanto para empresas como para indivíduos — canais alternativos para trocar informações, comunicar, distribuir diferentes tipos de produtos/ mercadorias/ serviços e efetuar transações comerciais.

## 2 A COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

O comércio eletrônico admite inúmeras formas de procedimentos, que por sua vez implicam em diferentes composições de custos e despesas. Não é propósito deste artigo a abordagem de todas estas alternativas (até porque são extremamente dinâmicas, assumindo novas formas a cada momento).

De um modo geral (admitindo a possibilidade da existência de outras alternativas), os principais componentes de custos e despesas no comércio eletrônico, são:

### a- Custo da mercadoria adquirida

Quando o comerciante eletrônico adquire a mercadoria de um determinado fornecedor, o procedimento é igual ao do comércio convencional. Existe nesta circunstância um estoque junto ao intermediário. Cabe, portanto, também a existência do correspondente controle físico-monetário do mesmo.

O custo de aquisição é composto a partir do valor original do fornecedor, menos o ICMS da compra (quando for o caso), acrescido das demais despesas incidentes sobre a compra (fretes, seguros, etc...). Para efeitos de cálculo, com vistas à precificação ou avaliação do desempenho da mercadoria, deve ser considerado o custo de reposição da mercadoria adquirida.

Constatações feitas, na prática, revelam que nem sempre os procedimentos, aqui apresentados, são utilizados no comércio eletrônico.

Assim, em muitos casos é ignorado o valor de reposição, em outros a dedução do ICMS da compra (quando for caso). Existem, ainda, organizações onde os fretes, seguros, etc. não são agregados diretamente às mercadorias, mas apropriados a um centro de custos "armazenagem" (ou equivalente). Esse centro de custos "armazenagem" é, neste caso, um agregador de todas as despesas relativas a esta operação, sendo posteriormente rateado sobre a mercadoria por algum critério.

O procedimento não é o mais indicado, pois transforma o frete, seguros, etc. (tipicamente custos variáveis diretos agregáveis à mercadoria adquirida) numa despesa operacional indireta de natureza mais fixa. Dependendo do critério de rateio do centro de custos "armazenagem" (se for, por exemplo, o próprio valor de aquisição da mercadoria), este poderá voltar a tornar-se uma despesa proporcional variável englobando também, neste caso, a parte fixa da armazenagem (o que é duplamente inadequado).

### b- Custo do armazenamento

Para as empresas que adquirem a mercadoria de um fornecedor e a armazenam, este componente abrange todas as despesas relativas a esta operação.

Já se fez referência, no tópico anterior, à inadequabilidade da apropriação dos fretes de compras, neste item.

Em algumas empresas, as despesas de armazenagem são aglutinadas num centro de custos específico, com a mesma denominação, ou alguma outra similar.

As despesas de armazenagem caracterizam-se mais pela natureza indireta ou fixa. O seu repasse, ou não, para as mercadorias depende do critério de cálculo adotado pela empresa.

### **c- O custo da pré-venda**

Pode compreender dois grandes grupos:

I - as despesas com a organização, manutenção e atualização do “site” (“software” operacional), publicidade, campanhas promocionais, remessa de catálogos, etc. Constituem despesas operacionais setorizáveis, procedimento este adotado por algumas empresas que atuam nesta forma de comercialização.

Essas despesas são, neste caso, apropriadas ao respectivo centro de “pré-venda.” Poderia-se cogitar, também, na sua identificação, por atividade específica. A natureza, em princípio, dessas despesas é mais fixa e indireta, podendo, eventualmente, algumas serem posteriormente direcionadas às mercadorias.

II - as despesas do “link” (é uma despesa variável em degraus) cresce em função do aumento de consultas.

A apropriação ou não das despesas da “pré-venda” às mercadorias depende do critério de cálculo utilizado pela empresa.

### **d- O custo da distribuição**

Sob esta denominação podem ser identificadas duas categorias básicas de custos/despesas:

- Despesas operacionais e administrativas de distribuição: compreendem, na sua essência, as despesas relativas às atividades operacionais e administrativas de preparação e encaminhamento da distribuição das mercadorias. Podem estar abrangidas neste tópico despesas operacionais diretas e variáveis de distribuição como também administrativas indiretas e fixas. A sua identificação pode ocorrer através da setorização dos seus componentes num centro próprio de distribuição, ou então pelo seu direcionamento direto às atividades específicas inerentes a este processo.

A sua apropriação ou não às mercadorias está diretamente atrelada ao sistema de cálculo utilizado pela organização.

- Custos/despesas diretas de distribuição: abrangem itens diretamente identificados com a mercadoria, no ato da distribuição. Constituem alguns exemplos desse tópico:

- custos com embalagem. Quando as mercadorias requerem uma embalagem própria, especial, no ato da distribuição, não contemplada pelo fornecedor e não paga diretamente pelo cliente, constituem um custo direto de distribuição a ser agregado à mercadoria;
- despesas com a remessa. As mercadorias ao serem enviadas para os clientes implicam normalmente numa despesa para essa remessa (frete, despesas de correio, etc.).

Quando essas despesas não são pagas pelo cliente, constituem uma despesa direta de distribuição da mercadoria.

#### **e- despesas financeiras/tributárias diretas**

Dependendo do tipo e tamanho da empresa, como também a modalidade de negociação (à vista, a prazo, etc.), podem ocorrer despesas financeiras e tributárias atreladas, direta e especificamente ao ato da venda.

Enquadram-se nessa categoria (dependendo da circunstância) despesas com cartões de créditos, com tributação específica sobre a venda, com encargos sociais sobre as vendas, etc.

Estas despesas são diretas, específicas da venda de cada mercadoria e devem ser a elas apropriadas.

#### **f- despesas com o pós-venda**

São despesas que podem ocorrer em certas organizações, envolvendo: explicações, auxílios técnicos, reclamações, devoluções, etc.

As despesas com o pós-venda são de diferentes naturezas, relevâncias e tratamentos.

De um modo geral, situam-se mais como indiretas e fixas, podendo, neste caso, serem setorizadas, ou identificadas por um tipo de atividade. Outras, como as devoluções, por exemplo, podem inclusive ser caracterizadas como diretas de distribuição e apropriadas às mercadorias.

Os procedimentos, portanto, com essas despesas, no tocante à sua existência, relevância e tratamento em termos de apropriação, são específicos de cada circunstância.

#### **g- despesas administrativas e operacionais gerais**

Constituem um agrupamento de despesas estruturais como a contabilidade, a limpeza, etc. São despesas eminentemente fixas e indiretas.

### 3 A ESTRUTURA DO CUSTO DAS MERCADORIAS NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A partir da identificação dos diversos componentes de custos e despesas no comércio eletrônico, torna-se possível formatar a sua estrutura. Neste sentido, são, em princípio, válidos todos os mecanismos do comércio convencional.

Existem, pois, no comércio eletrônico, também, duas categorias básicas de custo/despesas:

- independentes do preço de venda (o cálculo destes valores independe da existência, ou não, de um preço de venda prévio e já conhecido);
- dependentes do preço de venda (são incidências atreladas ao preço, cujo valor só pode ser calculado após o conhecimento do mesmo. Essas incidências integram o “mark-up” (marcador).

A definição de quais componentes de custos/despesas devem ser apropriados às mercadorias está diretamente vinculada ao sistema de custeio utilizado.

#### 3.1 Sistema do custeio integral

Caracteriza-se pela apropriação de todos os custos/despesas às mercadorias. A partir disto a sua estrutura passa a ser:

- + I - Custo da mercadoria adquirida (incluindo fretes sobre compras + seguros, etc. e excluindo o ICMS recuperável quando for o caso).
  - + II - Custo da embalagem agregada à mercadoria durante o processo do comércio eletrônico.
  - + III - Custo de armazenagem.
  - + IV - Custo da pré-venda.
  - + V - Despesas operacionais e administrativas de distribuição.
  - + VI - Despesas administrativas e operacionais gerais.
  - + VII - Despesas diretas de distribuição (remessa da mercadoria).
  - + VIII - Despesas financeiras diretas.
  - + IX - Despesas tributárias diretas.
  - + X - Despesas de pós-venda.
  - + XI - Devolução.
- 
- XII = (I + ... + XI) = CUSTO TOTAL DA MERCADORIA.
- XIII - Resultado da mercadoria.
- 
- XIV - (XII + XIII) Preço de venda da mercadoria.

A apropriação de todos os custos/despesas às mercadorias pode incorrer em erros de cálculos muito comuns no comércio convencional (Fórmula CLD - Custo, Lucro, Despesa).

Com efeito, essa fórmula é bastante difundida no comércio convencional, quando utiliza o cálculo de custos para a precificação das mercadorias.

Consiste em considerar como valor-base o custo da mercadoria adquirida e sobre este agregar sob a fórmula de “mark up”, os demais custos/despesas da

empresa, inclusive os operacionais e administrativos. O problema consiste em transformar esses dois custos/despesas (tipicamente fixos do comércio) em proporcionais variáveis, o que, além de irreal, tende a elevar desnecessariamente os preços.

Também, no comércio eletrônico, existem:

- custos e despesas diretas e indiretas;
- custos e despesas fixas e variáveis;
- custos e despesas dependentes e independentes do preço de venda.

O problema da apropriação não está restrito, tão somente, ao erro de cálculo em si, do custo, preço e resultado das mercadorias, mas principalmente às consequências deste, em termos da gestão administrativa e mercadológica: perda de competitividade; imagem; política errônea de preços e mercadorias; perda de participação no mercado, etc. Isto porque, dependendo dos critérios de rateio e apropriação utilizados, ocorrerão fatalmente maiores ou menores super ou subcusteamento das mercadorias.

Observações processadas, junto a empresas que de alguma forma atuam no "e-commerce" permitem constatar que ainda não existem critérios convencionados, padronizados, nesse canal.

Ao contrário, os critérios são extremamente diversificados, muitas vezes até grotescos e excessivamente simplificados.

A razão principal para esse cenário está certamente ligada ao fato de ser essa uma alternativa muito recente, dinâmica e diversificada de comercialização. Na medida em que essa forma de comércio for se consolidando, certamente surgirão, também, modelos de custos mais bem estruturados e sedimentados.

A ausência quase genérica de bibliografia pertinente ao assunto, observada ainda mais acentuadamente na língua vernácula, leva este artigo a fazer alguns ensaios preliminares sobre o assunto.

### **I - Estrutura do CLD, ajustada ao comércio eletrônico**

Constitui a fórmula com maiores possibilidades de erros de custeamento e, portanto, a menos recomendada.

A sua composição, seguindo os padrões equivalentes aos do comércio convencional, é:

- + I - custo da mercadoria adquirida
  - + II - custo da embalagem agregada, durante o processo do comércio eletrônico
- 
- III = (I+II) Custo independente do preço de venda
  - + IV - custo de armazenagem (% sobre PV)
  - + V - custo da pré-venda (% sobre PV)
  - + VI - despesas operacionais e administrativas de distribuição (% sobre PV)

- + VII - despesas operacionais e administrativas gerais (% sobre PV)
- + VIII - despesas diretas de distribuição (% sobre PV)
- + IX - despesas financeiras diretas (% sobre PV)
- + X - despesas tributárias diretas (% sobre PV)
- + XI - despesas de pós-venda (% sobre PV)
- + XII - devoluções (% sobre PV)

---

XIII = (IV+...+XII) Custo dependente do preço de venda

---

XIV = (III+XIII) CUSTO TOTAL DA MERCADORIA

+ XV – Resultado da mercadoria

---

XVI = (XIV + XV) – Preço da Mercadoria

\* PV= Preço de venda

## II - Estrutura do custo, preço e resultado da mercadoria no comércio eletrônico, pelo custeio integral, proposta no artigo.

Embora o custeio integral não seja a modalidade mais apropriada para o comércio, no entender do artigo, é apresentada, mesmo assim, uma estrutura mais adequada, para esse cálculo. São formuladas, para tanto, as seguintes condições preliminares:

- custo da mercadoria adquirida - constitui na modalidade já apresentada no CLD, a forma correta para a sua apropriação.
- custo da embalagem agregada durante o processo da comercialização eletrônica - idem
- custo de armazenagem das mercadorias (quando existir)

As despesas de armazenagem podem constituir uma incidência sobre o valor das compras, sobre o valor da estocagem média, ou sobre o volume- espaço-tempo de estocagem, etc. Devem, de algum modo, integrar o custo independente do preço.

- custo da pré-venda

Essas despesas, embora eminentemente indiretas e mais acentuadamente fixas, quando rateadas (por características do custeio integral), devem buscar outro critério que não o valor da venda, como por exemplo a identificação específica com determinadas mercadorias (para aquelas, onde isto for possível), ou então uma amortização por unidade comercializada, a partir de um volume físico de vendas previsto. De alguma forma, é conveniente integrá-las ao custo independente do preço.

- despesas operacionais e administrativas de distribuição (mesma situação do item anterior)
- despesas operacionais e administrativas gerais

Essas despesas de natureza geral, e eminentemente indiretas e fixas, podem ser apropriadas, por uma incidência sobre os demais itens anteriores, a saber:

Incidência das despesas operacionais e administrativas gerais	=	Total das despesas operacionais e administrativas gerais do período "Z"
		$\frac{\text{Total dos custos/despesas do período "Z" com:}}{\text{Total das despesas operacionais e administrativas gerais do período "Z"}} \times 100$

+ Custo da mercadoria adquirida  
 + Custo da embalagem agregada  
 + Custo da armazenagem  
 + Custo da pré-venda  
 + Despesas operacionais e administrativas de distribuição

A incidência aplicada no valor unitário destes itens, por mercadoria, permite a identificação do seu montante, que integra também o custo independente.

• Os demais componentes de despesas que integram a estrutura do custo da mercadoria podem, em princípio, ser considerados efetivamente despesas ligadas ao ato da venda e também ao seu valor, constituindo, assim, o grupo das despesas dependentes do preço. Poderiam excetuar-se desta afirmativa alguns tipos de despesas do pós-venda, que, pela ausência de melhores critérios de rateio, são também incluídas nesta categoria.

A partir destas considerações pode-se, então, apresentar a composição desta estrutura alternativa, no custeio integral.

+ I - custo da mercadoria adquirida
+ II - custo da embalagem agregada, durante o processo do comércio eletrônico
+ III - custo da armazenagem
+ IV - custo da pré-venda
+ V - despesas operacionais e administrativas de distribuição
+ VI - despesas operacionais e administrativas gerais
VII = (I + VI) Custos independentes do preço de venda
+ VIII - despesas diretas de distribuição (% s/PV)
+ IX - despesas financeiras diretas (% s/PV)
+ X - despesas tributárias diretas (% s/PV)
+ XI - despesas de pós-venda (% s/PV)
+ XII - devoluções (% s/PV)
XIII = (VIII + XII) Custo dependente do preço de venda
XIV = (VII + XIII) CUSTO TOTAL DA MERCADORIA
XV - Resultado da mercadoria
XVI = (XIV + XV) Preço da mercadoria
PV = Preço de Venda

A apresentação dessa estrutura alternativa não constitui um capricho acadêmico, mas tem reflexos práticos imediatos. Na sua essência, a alternativa busca diversificar mais os critérios de rateio e principalmente desatrelar um maior número de itens do preço de venda.

Esse procedimento reduz o “mark-up” (marcador), que costuma assumir a forma de uma exponencial, com um maior número de componentes, elevando em demasia os preços e tornando-os conseqüentemente menos competitivos. A presente alternativa permite a obtenção de preços mais realistas.

### 3.2 O custeio marginal

Este critério caracteriza-se pela apropriação às mercadorias tão somente dos custos e despesas variáveis. Os demais componentes, de natureza fixa, são custos e despesas estruturais da organização, não vinculados e, portanto, não apropriados às mercadorias. A sua cobertura deve ocorrer através da margem de contribuição, que representa a diferença entre o preço de venda da mercadoria (função do mercado e da concorrência) e o custo variável da mesma (formado por custos e despesas a ela diretamente vinculadas).

Constitui o método mais flexível e competitivo para o comércio.

A estrutura do custo da mercadoria dentro dessa sistemática de cálculo é:

+ I - custo da mercadoria adquirida
+ II - custo da embalagem agregada, durante o processo do comércio eletrônico
+ III - parcela variável do custo de armazenagem (se houver)
+ IV - parcela variável do custo da pré-venda (se houver)
$V = (I + \dots + IV)$ Custo independente variável
+ VI - despesas diretas de distribuição (% sobre PV)
+ VII - despesas financeiras diretas (% sobre PV)
+ VIII - despesas tributárias diretas (% sobre PV)
+ IX - parcela variável da despesa de pós-venda (se houver) – (% sobre PV)
+ X - devolução (% sobre PV)
$XI = (VI + \dots + X)$ Custo dependente do preço (variável)
$XII = (V + XI)$ CUSTO VARIÁVEL DA MERCADORIA
$XIII = (XIV - XII)$ Margem de contribuição da mercadoria
$XIV$ - PREÇO DE VENDA DA MERCADORIA

### 3.3 O custeio por atividade

O custeio por atividade, na medida em que se encontrarem, na comercialização eletrônica, bons direcionadores de custos, pode constituir-se numa alternativa interessante de custeamento das mercadorias. O custeio por atividade tem como principal característica direcionar todos os custos/despesas direcionáveis possíveis às mercadorias, independente de sua condição de fixos(as) ou variáveis. O grande problema, no comércio, segundo experiência prática, é encontrar bons direcionadores para todos os custos/despesas, pela própria natureza deste ramo de atividade.

A estrutura do custo da mercadoria, segundo essa sistemática é, então:

+ I - custo da mercadoria adquirida
+ II - custo da embalagem agregada durante o processo de comercialização eletrônica
+ III - custo da armazenagem (os itens que forem direcionáveis: por unidade, peso, volume, número de manipulações, etc.)
+ IV - custo direto da pré-venda (idem item III)
+ V - despesas operacionais e administrativas de distribuição direcionáveis às mercadorias (idem item III)
VI = (I+...+V) custo independente direto
+ VII - despesas diretas de distribuição (% sobre PV)
+ VIII - despesas financeiras diretas (% sobre PV)
+ IX - despesas tributárias diretas (% sobre PV)
+ X - parcela direta da despesa do pós-venda (se houver) - (% sobre PV)
+ XI - devolução (% sobre PV)
XII = (VII+...+XI) - Custo dependente direto
XIII = VI + XII - Custo direto
XIV = XV - XIII - Contribuição operacional
XV - PREÇO DA VENDA
PV= Preço de Venda

Essas constituem, a rigor, as três estruturas mais adequadas, sob a ótica do enfoque metodológico dos sistemas de custos.

As observações práticas revelam, no entanto, a existência de muitas estruturas alternativas de cálculos, algumas com embasamentos técnicos, outras completamente destituídas destes.

#### 4 A PRECIFICAÇÃO NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

No comércio eletrônico a influência da variável preço tende a ser mais acentuada que no comércio convencional.

Nesse último, fatores pessoais da força de vendas, como atendimento, serviços, etc. podem acabar atenuando o efeito da variável preço.

○ comércio eletrônico visa, na sua essência, propiciar:

- conveniência de tempo
- conveniência de deslocamento (lugar)
- acesso pronto e rápido a um catálogo maior de mercadorias (com relação ao comércio convencional)

Esses fatores, no conjunto, acabam dotando a variável preço de uma maior importância no processo decisório da compra.

## 4.1 A precificação pelo custo

O custo, de qualquer forma, é também, nesta modalidade de comercialização, o piso do preço. Esse piso está naturalmente condicionado ao sistema de custeio utilizado, como também o é no comércio convencional.

### 4.1.1 O cálculo do preço de venda pelo custeio integral

A partir das características do custeio integral, já apontadas no artigo, o cálculo do preço pode ocorrer com o resultado desejado, expresso em:

- valor absoluto (\$)
- valor relativo (rentabilidade % sobre o preço de venda)

No artigo, estão apresentadas as fórmulas para o cálculo do preço com os resultados em valores relativos (% sobre o preço de venda – portanto atrelados e dependentes deste).

A consideração dos resultados em valores absolutos implica tão somente em retirá-los do grupo das variáveis dependentes e agregá-los ao grupo das variáveis independentes.

As fórmulas de cálculos do preço de venda, nesta modalidade, são apresentadas nas duas versões:

- modelo convencional do CLD
- modelo alternativo proposto no artigo.

### I - cálculo do preço pelo modelo convencional do CLD

Com rentabilidade % sobre o preço de venda

					<b>1</b>
Preço de Venda	=	+ custo da mercadoria adquirida + custo da embalagem agregado	<b>X 1-</b>	+ custo de armazenagem (% s/PV) + custo da pré-venda (% s/PV) + despesas operacionais e administrativas de distribuição (% s/PV) + despesas operacionais e administrativas gerais (% s/PV) + despesas diretas de distribuição (% s/PV) + despesas financeiras diretas (% s/PV) + despesas tributárias diretas (% s/PV) + despesas de pós-venda (% s/PV) + devoluções (% s/PV) + rentabilidade (% s/PV)	
					
		Custo independente do preço		Valor dependente do preço (mark up)	
		PV = Preço de Venda			

## II – cálculo do preço pela modalidade alternativa, proposta no artigo

Com rentabilidade % sobre o preço de venda

## FÓRMULA

Preço de Venda =  + custo da mercadoria adquirida (\$) + custo da embalagem agregada (\$) + custo da armazenagem (\$) + custo da pré-venda + despesas operacionais e administrativas de distribuição (\$) + despesas operacionais e administrativas gerais (\$)  Preço de Venda =	<b>X 1-</b>	<div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;">1</div> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> + despesas diretas de distribuição (% s/PV) + despesas financeiras diretas (% s/PV) + despesas tributárias diretas (% s/PV) + despesas de pós-venda (% s/PV) + devoluções (% s/PV) + rentabilidade desejada (% s/PV)  <div style="text-align: center;"> </div>
<div style="text-align: center;"> </div>		Custo dependente do preço "mark up"

## 4.1.2 O cálculo do preço de venda pelo custeio marginal

Nesta modalidade, apropriam-se somente os custos/despesas variáveis, conforme já mencionado, obtendo-se, por consequência, a margem de contribuição. A soma das margens individuais das mercadorias, ponderadas pelos seus respectivos volumes vendidos, é a responsável pela cobertura dos custos fixos e pela formação do resultado.

A margem de contribuição pode ser expressa de duas formas:

- a) margem de contribuição em (\$)
- b) margem de contribuição em % (ou índice) sobre o preço de venda

Com relação à margem de contribuição em valores relativos e em valores absolutos são válidas as mesmas afirmações feitas anteriormente para o resultado no custeio integral.

Com margem de contribuição em % sobre o preço de venda

### FÓRMULA

<p>Preço de Venda =</p> <p>+ custo da mercadoria adquirida (\$)</p> <p>+ custo da embalagem agregada (\$)</p> <p>+ parcela variável do custo da armazenagem (se houver) (\$)</p> <p>+ parcela variável do custo da pré-venda (se houver) (\$)</p>	<p style="text-align: right;">1</p> <hr style="width: 100%;"/> <p>+ despesas diretas de distribuição (% s/PV)</p> <p>+ despesas financeiras diretas (% s/PV)</p> <p>+ despesas tributárias diretas (% s/PV)</p> <p>+ parcela variável das despesas de pós-venda (%s/PV)</p> <p>+ devolução (% s/PV)</p> <p>+ margem de contribuição (% s/PV)</p>
<p>Preço de Venda = <b>X 1-</b></p>	
<p>⏟</p> <p>Custo variável independente do preço</p>	<p>⏟</p> <p>Valor variável dependente do preço "mark up"</p>

#### 4.1.3 Cálculo do preço de venda pelo custeio por atividade

A característica diferenciadora dos custos nesta modalidade (conforme já visto) é a sua divisão por atividade e a apropriação às mercadorias de todas as atividades a elas direcionáveis. As atividades não direcionáveis passam a constituir o montante de custos/despesas indiretos, a serem cobertos pela soma das contribuições operacionais das mercadorias vendidas no período. O resultado também é oriundo da contribuição operacional.

A contribuição operacional pode ser expressa de duas formas:

- a) contribuição operacional em (\$)
- b) contribuição operacional em % (ou índice) sobre o preço de venda

Com relação à contribuição operacional em valores absolutos e relativos, são válidas as mesmas observações já feitas anteriormente para o resultado no custeio integral e a margem de contribuição no custeio marginal.

Com margem de contribuição em % sobre o preço de venda  
 Com contribuição operacional em % sobre o preço de venda

## FÓRMULA

<p>Preço de Venda =</p> <p>+ custo da mercadoria adquirida (\$)</p> <p>+ custo da embalagem agregada (\$)</p> <p>+ custo direto de armazenagem</p> <p>+ custo direto de pré-venda</p> <p>+ despesas operacionais e administrativas de distribuição (direcionáveis) às mercadorias</p>	<p>1</p> <hr style="width: 80%; margin: auto;"/>	<p>+ despesas diretas de distribuição (% s/PV)</p> <p>+ despesas financeiras diretas (% s/PV)</p> <p>+ despesas tributárias diretas (% s/PV)</p> <p>+ parcela direta de despesas pós-venda (% s/PV)</p> <p>+ devoluções (% s/PV)</p> <p>+ contribuição operacional desejada (% s/PV)</p>
<p>Preço de Venda =</p>	<p>X 1-</p>	
<p>Valor direto independente do preço</p>		<p>Custo/despesa direta dependente do preço "mark up"</p>

#### 4.2 A precificação por outros fatores

Embora o custo seja um fator absolutamente decisivo e básico para o estabelecimento do preço, constituindo-se no piso deste (abaixo do qual não ocorre lucro) não pode ser considerado de forma isolada.

Especialmente no comércio eletrônico, o preço se torna particularmente sensível e importante no processo decisório do comprador. Isto porque, via "Internet", ou outro meio equivalente, se consegue estabelecer rápidas comparações de preços entre as mercadorias, sem a interferência das variáveis serviços, atendimento, etc.

Logo o preço se torna o foco principal do valor percebido. Cabe assim à organização, após o cálculo do custo e do resultado correspondente (por um dos métodos de custeio apresentados), processar o comparativo com o preço dos concorrentes do próprio canal eletrônico.

Evidencia-se, neste ponto, novamente, a importância do conceito da margem de contribuição. A partir do alinhamento pelos preços da concorrência, o sistema do custeio marginal permite a exclusão dos custos específicos de cada mercadoria e a consequente verificação da margem de contribuição propiciada.

Essa verificação poderá permitir o comparativo com a margem de contribuição-alvo, formatada no orçamento para averiguar até que ponto a mesma vem sendo atingida.

Este passa a constituir o ponto de partida para a formulação dos “mix” de mercadorias, dos níveis de preços competitivos e das margens de contribuição necessárias para assegurar o retorno financeiro do investimento.

Em certos setores, inclusive, o preço final da mercadoria no canal eletrônico já é estabelecido pelo próprio fornecedor (no setor gráfico, por exemplo: na relação editora x livraria, o preço das mercadorias desta última já é estabelecido pela primeira, a partir dos seus “mark-up” por famílias de produtos). Essa circunstância, de uma forma muito especial, ressalta a importância do alinhamento de preços das mercadorias do canal eletrônico com a concorrência, o cálculo da margem de contribuição e o seu ajustamento com as metas de margens de contribuição estabelecidas pelo sistema orçamentário.

Um sistema gerencial de simulação de cenários de “mix” e de acompanhamento das correspondentes margens no canal eletrônico, por família de mercadorias, por cliente etc. constitui um instrumento altamente eficaz e atual na gestão competitiva dos negócios e dos investimentos.

## 5 POLÍTICA DE PREÇOS NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A partir do estabelecimento dos preços, segundo os critérios abordados, podem ser implementadas diversas práticas de movimentações dos mesmos.

Dentre estas, algumas merecem um destaque especial, a saber:

- manutenção dos níveis de preços em patamares semelhantes aos do comércio convencional

Constitui um procedimento bastante usual na prática. Especialmente em empresas que desenvolvem simultaneamente o comércio eletrônico e o convencional, a política é manter preços mais ou menos semelhantes em ambas as modalidades, com o objetivo de não desestimular as vendas pelo canal convencional. Resta ao consumidor eletrônico, nesta circunstância, a vantagem da conveniência do tempo e do não deslocamento físico.

Para as empresas, que em grande parte desconhecem e não calculam o custo do canal eletrônico, essa prática parece segura. Para aquelas organizações onde o custo do canal eletrônico é menor o procedimento representa melhores margens de ganho através do mesmo.

- promoções de preços em datas ou eventos especiais

Consiste em oferecer vantagens especiais nessas ocasiões. A partir de um calendário de eventos (natal, dia das mães, etc.) são oferecidos benefícios sob diferentes formas:

- presentes
  - viagens
  - descontos de preços, etc.
- promoções de preços por frequência de compras

O canal eletrônico tem como uma de suas características a facilidade do controle da frequência de compras por parte do consumidor. Isso possibilita a instituição de uma espécie de fidelização do cliente, oferecendo ao mesmo uma política de preços diferenciada.

- promoções de preços por volumes de compras

Constitui outra modalidade de incentivo ao consumidor. Nessa alternativa, maiores volumes possibilitam, também, a obtenção de condições diferenciadas de preços.

- segmentação de preços por categoria

Certas empresas podem concentrar mais atenção em determinadas categorias de consumidores, por considerá-las de grande potencial.

Fixam assim, um preço único final e oferecem descontos especiais para certos segmentos (idosos, oficinas mecânicas, professores, etc.).

- promoções de preços, visando redução de estoques

A existência de grandes estoques constitui outro fator motivador de promoção de preços, visando justamente a redução dos mesmos.

## CONCLUSÃO

O comércio eletrônico constitui um novo canal no varejo para a comercialização das mercadorias. A sua potencialidade de desenvolvimento é gigantesca nos próximos anos.

A estruturação dos custos e a precificação das mercadorias não possui ainda critérios e práticas definidas e formatadas, de um modo geral e especialmente no Brasil, segundo experiência constatada.

É, também, praticamente inexistente qualquer bibliografia específica pertinente ao assunto. Na medida em que o canal eletrônico pode constituir-se

numa alternativa com grande vantagem competitiva no varejo, este artigo pretende contribuir para uma maior difusão e melhor conhecimento do assunto.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuição de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 2000.

AMOR, Daniel. *The E-business (R)evolution-Living and Working in an Interconnected World*, N.J., Prentice Hall PTR, 2000.

BERNARDI, Luiz A. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1998.

BLOCH, M; PIGNEUR, Y; SEGEV, A. *On the Road of Eletronic Commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue*. Lausanne, Institut D'Informatique et Organisation, École des Hartes Études Commerciales, Université de Lausanne, 1996.

GIGLIO, Eugenio; FIGUEIREDO, Otávio; Viera, Paulo. *Análise comparativa entre a formação de preços no varejo virtual e no real: um estudo exploratório*, Anais do 25º ENANPAD, Campinas, São Paulo, set. 2001.

KALAKOTA, Ravi; WHINSTON, Andrew. B. *Eletronic Commerce: a manager's guide reading*. MA: Addsision-Wesley, 1997.

PETTERSON, Robert *Eletronic marketing: visions, definitions and implications*. Thousands Oks, SAGE Publications, 1997.

VASSOS, Tom. *Marketing estratégico na Internet*. São Paulo: Makroon Books, 1997.

## O MARKETING E A COMPLEXIDADE DO MERCADO GLOBALIZADO

*Dalva Maria Righi Dotto  
Carlos Alberto Mello Moyano  
Mariane Elizabetha Kist*

### INTRODUÇÃO

No passado, as empresas se preocupavam com menor intensidade em relação ao comércio exterior, sendo que as vendas para fora do país eram consideradas apenas uma complementação. Porém, com a globalização e o acelerado desenvolvimento tecnológico e econômico, os gestores estão enfrentando a necessidade de aprender novas línguas; trabalhar com moedas diferentes; enfrentar incertezas políticas e legais ou adaptar seus produtos às necessidades e expectativas de consumidores diferentes, sendo que essas, em muitos casos, são condições para sobrevivência (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Cada vez mais, torna-se difícil para as empresas evitarem o impacto da concorrência global e a convergência dos mercados mundiais. Como resultado, crescente número delas está envolvida em atividades de marketing fora de seu país de origem. Normalmente, as empresas desenvolvem diferentes estratégias de marketing, dependendo do grau de experiência e da natureza das operações em mercados internacionais e tendem a evoluir no decorrer do tempo, acumulando experiência em negócios internacionais e aprendendo as vantagens e desvantagens associadas às complexidades de produção e marketing em todo mundo (KOTABE E HELSEN, 2000).

Para qualquer organização que opere em qualquer lugar do mundo, a essência do marketing é superar os concorrentes na tarefa de criar valor visível para os consumidores. Nas transações que ultrapassam barreiras nacionais, os desafios contemplam diferentes leis, níveis variáveis de competência tecnológica, condições econômicas, regras culturais e de negócios e preferências dos consumidores que exigem considerações adicionais (BOONE e KURTZ, 1998). Para Laydner (2003), é necessário uma estratégia e um plano de ação para enfrentar as características de um novo mercado, tão diferente do mercado doméstico. Os projetos de internacionalização são alternativas de operacionalização dessa estratégia, os quais consistem em planos detalhados que viabilizem as exportações de uma determinada empresa. Para a consecução desse projeto, torna-se necessário o conhecimento do mercado externo, do comportamento, da demanda e dos fatores dominantes como características e objetivos da empresa que pretende exportar.

Este artigo tem por objetivo aprofundar a temática relativa ao marketing internacional, fazendo uma revisão da literatura sobre o assunto e procurando analisar suas características nas diversas fases, desde o planejamento à introdução em mercados internacionais. O exame da essência da internacionalização do

marketing fornece a base para compreensão do processo e o levantamento dos desafios que se apresentam dentro da nova configuração de mercados.

Atualmente as empresas, para fim de sobrevivência e aumento de atuação, são obrigadas a competir num ambiente globalizado, o que exige setores produtivos muito bem estruturados e sistematização das práticas de exportação. Por parte da empresa, as preocupações referem-se aos produtos (marca, qualidade, distribuição, entre outros) e aos consumidores (segmentação, valores culturais, etc.). A decisão de ingressar em mercados fora do país não é influenciada somente pela rápida evolução, que todo o mundo está passando em função da globalização. Para Keegan e Green (2003), esta decisão depende dos recursos da empresa, da sua mentalidade gerencial e da natureza das oportunidades. Quanto à abordagem do marketing global a ser adotado por uma empresa, dependerá das condições da indústria e de sua fonte ou fontes de vantagens competitivas; sendo que podem basearem-se no projeto do produto ou sistema, posicionamento, embalagem, distribuição do produto; atendimento ao consumidor e considerações sobre origens de pedidos.

O comércio internacional é um fluxo de capitais, serviços e mercadorias entre nações, sendo que é um segmento da economia que vem recebendo grande importância nos últimos anos. Para Kotler e Keller (2006), a partir do momento que as organizações optam por se lançar no mercado estrangeiro, elas passam a enfrentar decisões e desafios adicionais. Têm que decidir em que países querem atuar, como entrar em cada país, como adaptar características de seus produtos e serviços a cada país, como determinar preços para seus produtos em países diferentes dentro de uma faixa estreita o suficiente para evitar a criação de um mercado paralelo para seus produtos e como adaptar suas comunicações para que se encaixem nas práticas culturais de cada país.

Na expansão das organizações para outras fronteiras, mais do que no mercado doméstico, as práticas de marketing são indispensáveis para o sucesso das ações. Detalhando esse conceito, para Neves, Scare e Neves (2001, p. 37), o marketing inclui “atividades administrativas que visam ajustar o processo de trocas, oferecendo valores, principalmente por meio da configuração (ato de “desenhar” o produto, da valorização / estabelecendo termos de troca para objeto-preço), da simbolização (associação a determinados significados pela propaganda) e, finalmente da facilitação (alterando a acessibilidade do objeto e distribuição dos produtos e serviços)”.

A internacionalização do marketing mantém os princípios básicos relativos à satisfação e troca e o fato da transação acontecer em fronteiras internacionais faz com que esteja sujeito a novos conjuntos de fatores macro-ambientais e diferentes limitações, resultantes de leis, culturas e sociedades distintas. Czinkota e Ronkainen (2001) definem o *marketing* internacional como o processo de planejamento e implementação de transações através das fronteiras nacionais para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações.

Quanto ao profissional de marketing, para atuar em escala global, deve ter a capacidade de pensar globalmente e atuar localmente, comportando-se de maneira global e local ao mesmo tempo para responder às diferenças e semelhanças existentes nos mercados mundiais (KEEGAN E GREEN, 2003). Já um produto global pode ser o mesmo em todos os lugares e ainda assim ser 'diferente'. Por exemplo, pode-se usar o sucesso da marca Coca-Cola no Japão; sendo que é resultado de sua capacidade de chegar a 'regionalização global' e da capacidade de ser um produto local tanto quanto os originais, mas aproveitando, ao mesmo tempo, as vantagens de operações em escala mundial. Para Semenike e Bamossy (1996), a verdadeira "arte do processo decisório está primeiramente ligada a identificação dos desafios do ambiente e depois à resposta efetiva àqueles desafios através de decisões bem concebidas".

## 1 COMÉRCIO INTERNACIONAL

O comércio internacional pode ser entendido com o fluxo de capitais, serviços e mercadorias entre nações, sendo que é um segmento da economia que vem recebendo grande importância ao longo dos últimos anos pelo crescente interesse que os empresários passaram a ter na globalização e nas suas oportunidades e ameaças.

Para Boone e Kurtz (1988), o comércio internacional é vital para uma nação e para as empresas por várias razões: expande mercados, torna possíveis as economias de produção e de distribuição, permite às empresas explorarem oportunidades de crescimento em outros países. Além disso, muitos descobrem, também, que o marketing em escala mundial e o comércio internacional podem ajudá-los a atender a demanda do cliente, a reduzir custos e a conseguir informações disponíveis sobre mercados potenciais no mundo inteiro. Ainda, segundo os autores, o comércio internacional pode ser dividido em (a) exportação, que significa vender para o exterior mercadorias e serviços produzidos no próprio país e (b) importação, que é comprar mercadorias e serviços estrangeiros.

Com as tecnologias desenvolvidas, a maneira como são feitos os negócios tiveram grandes mudanças; permitindo hoje o fornecimento e a compra de mercadorias e insumos cruzando fronteiras de países mais eficientemente. Laydner (2003) descreve que as empresas, da mesma forma como os indivíduos, devem estar conscientes de que passam a competir não apenas localmente, mas sim globalmente. Essas ligações com os demais traz consigo tecnologias, padrões e mercados desconhecidos ou não atingidos. Além disso, segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), ao ingressar em mercados internacionais, as empresas podem se deparar com concorrentes locais que irão desenvolver estratégias para proteger suas empresas. Assim, para os que estão entrando no mercado, é fundamental ter um diferencial suficientemente forte para superar a lealdade construída pelas empresas que já atuam naquele mercado.

## 1.1 Organismos internacionais

Da mesma forma que nas relações comerciais internas de qualquer país, o comércio internacional necessita de organismos que regulem sua operação e que almejem, de forma organizada, o desenvolvimento das diversas regiões do planeta. Laydner (2003) levanta que as organizações são criadas através de acordos entre nações e objetivam imprimir maior transparência e agilidade ao comércio, buscando reduzir ou eliminar os entraves existentes, resguardar os direitos e garantir justa remuneração pelos serviços oferecidos, além de conceder assistência técnica, financeira e econômica. Quanto às negociações internacionais, segundo o Manual de Negociações Internacionais (2003), são foros em que diferentes países reúnem-se para discutir novas regras para o comércio de produtos e serviços. As negociações servem, sobretudo, para possibilitar a liberação do comércio entre os países e para garantir um ambiente mais seguro para produtores e investidores.

Tais organizações atuam em um cenário que deve harmonizar por um lado a necessidade dos países de controlar suas metas de importação e por outro lado, a liberdade do comércio entre países. O FMI e o BIRD, por exemplo, atuam no campo da cooperação financeira e monetária, enquanto a OMC (Organização Mundial do Comércio) é responsável por monitorar a implementação de acordos construtivos como, também, é responsável por organizar a rodada de negociações entre os países membros.

## 1.2 Acordos internacionais, embaixadas e consulados

Uma tendência marcante em favor da integração multinacional desenvolveu-se a partir do término da Segunda Guerra Mundial. O comércio internacional está mudando e as empresas estão envolvidas em cadeias globais de produção. Sobre os impactos que essa integração de negócios exerce sobre o marketing, Kotler e Keller (2006, p. 142) esclarecem que:

anteriormente, as empresas operavam sozinhas e negociavam relacionamentos temporários que pudessem beneficiá-los. Hoje em dia, mais empresas estão envolvidas em redes e em parcerias e grandes empresas estão tentando desenvolver sistemas de geração de valor sem atritos, incluindo muitos parceiros. As empresas locais têm que descobrir com quem devem se aliar. Se uma empresa evitar alianças, ela poderá ser totalmente excluída; caso ela se alie com parceiros ruins, ela também poderá ser excluída (...).

Muitas oportunidades promissoras podem surgir quando o país faz parte de um acordo de livre-comércio, que incentiva as transações através da diminuição ou eliminação de restrições às trocas entre os países signatários. Além desta, segundo Nickels e Wood (1999), as oportunidades também advêm de operar dentro de um mercado comum, onde um grupo de países concorda com um conjunto simples de regras que controlam o comércio dentro e fora do mundo unificado.

Kotabe e Helsen (2000) citam quatro razões para a formação de alianças estratégicas, a exemplo de vários países que trabalham em conjunto com outros, a

fim de facilitar as transações (por exemplo, a União Européia, o MERCOSUL, o NAFTA e outros). São elas: (a) defesa que tem como meta principal sustentar a liderança da empresa que aprende novas habilidades, obtém acesso a novos mercados, desenvolve novas tecnologias ou aperfeiçoa outras capacidades, ajuda a reforçar sua vantagem competitiva; (b) conquista, através da formação de alianças estratégicas a empresa passa a criar novos mercados; (c) permanência que refere-se ao ingresso de empresas em uma aliança estratégica para simplesmente permanecer em um negócio; e (d) reestruturação, quando as alianças podem também ser vistas como um veículo para reestruturar um negócio que não seja central e que não tenha posição de liderança.

Para o marketing, conhecer bem aspectos como comercialização; informações culturais; políticas comerciais e econômicas, não é importante só para a seleção de mercado, mas também, para identificar diferentes estratégias para ambientes diversos que irá encontrar.

Quanto às embaixadas, segundo Czinkota e Ronkainen (2001), além de ajudarem os empresários de seus países em entraves comerciais, os encarregados de negócios de embaixadas e consulados poderão fornecer informações sobre as estatísticas de comércio, tarifas e regulamentações alfandegárias, relação de importadores de produtos agrícolas, minerais e industrializados e indicações para contatos com departamentos governamentais e organizações oficiais.

### 1.3 O ingresso em mercados internacionais

Nem todas as empresas necessitam se aventurar em mercados estrangeiros. Contudo, empresas que operam em indústrias globais, onde suas posições estratégicas em mercados específicos são fortemente afetadas por suas posições globais, devem pensar em agir globalmente. Para investir no exterior, a empresa deve estar ciente de todos os riscos que correrá, verificar se realmente será competitiva e se conseguirá adaptar-se às exigências e costumes do local. Assim, Kotler e Keller (2006) dizem que, apesar da ida para o exterior envolver vários riscos, as empresas enfrentam riscos ainda maiores com a invasão de produtos com preços mais baixos e com melhor qualidade e cita algumas causas do fracasso em empreendimentos internacionais, que devem ser evitados: (a) não destinar o tempo necessário para observar, absorver e aprender o novo mercado; (b) não obter informações estatísticas confiáveis sobre o novo mercado; (c) não definir o usuário-alvo; (d) não adaptar o *mix* de produto ou de marketing; (e) não oferecer um serviço adequado; e (f) não encontrar bons parceiros estratégicos.

Entre os muitos fatores que justificam o ingresso das empresas em mercados internacionais, Kotler e Armstrong (1998) citam o fato de que (a) concorrentes de outros países podem ter ingressado no mercado doméstico oferecendo melhores produtos, assim a empresa pode desejar contra-atacar esses concorrentes em seus mercados internos; (b) a organização pode descobrir mercados estrangeiros que apresentem maiores oportunidades de faturamento; (c) o mercado local que a empresa trabalha pode estar diminuindo ou ela precisa mais consumidores para atingir economia de escala; (d) a organização pode querer

reduzir a dependência de um único mercado; e/ou (e) os clientes da empresa podem estar se voltando para outros países.

O processo de internacionalização é resultado de um conjunto de motivações, como características gerenciais e corporativas, influência de agentes de mudanças e da capacidade da empresa de superar as barreiras da internacionalização. Para Kotler (2000), as etapas pelas quais as empresas passam ao internacionalizar seu processo são: (a) atividades de exportação inconstantes; (b) exportação através de representantes independentes; (c) estabelecimento de uma ou mais filiais de vendas; e (d) estabelecimento de instalações de produção no exterior.

Segundo Czinkota e Ronkainen (2001), uma diversidade de motivações pode levar os indivíduos e as empresas a uma trajetória internacional. Essas motivações podem ser pró-ativas, que procedem de ações gerenciais da própria empresa em relação ao mercado externo como vantagem tecnológica; economias de escala; benefícios fiscais, ou podem ser motivações reativas, que são resposta a mudanças no ambiente externo, como superprodução; diminuição das vendas domésticas e pressões competitivas. Existem, também, casos onde a empresa passa a internacionalizar-se em função de resposta a importadores; entretanto, esta ocorre de maneira mais passiva.

Decidir em quais mercados internacionais atuar pressupõe um processo de seleção de mercados-alvo que envolve estreitar o leque dos mercados nacionais potenciais para diversos países e segmentos de mercados exploráveis. Para não fazer apelos para todos e utilização racional dos recursos, é preciso identificar os mercados potenciais para entrada inicial e, no decorrer do tempo, expandir seletivamente para aqueles mercados julgados atraentes. Nesse sentido, Kotler (2000) aponta pontos que devem ser avaliados e pesquisados em relação à escolha do mercado que incluem estimar o potencial de mercado atual e a taxa de retorno sobre o investimento e prever o potencial de mercado futuro, a participação no mercado e os custos e lucro advindos dessa atuação.

Antes de ingressar nos negócios fora do mercado doméstico, são feitas estimativas na organização, em consonância com as estratégias definidas pela organização. A estratégia empresarial inclui:

um conjunto de ações praticadas por uma organização, visando adequá-la ao seu ambiente competitivo (presente e futuro) e para levá-la a alcançar suas maiores finalidades: sobreviver no longo prazo; gerar valor e alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes, a qual se evidencia por um desempenho organizacional efetiva e sustentadamente superior (FLEXA, 2006, p. 28).

Portanto, a estratégia é primordial. Conforme Toaldo e Luce (2004), a elaboração e a operacionalização de uma estratégia respondem à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e buscar atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo. Quando uma empresa escolhe por comercializar seus produtos/serviços internacionalmente, ela necessita obter muito mais informações do que o necessário para a tomada de decisões comerciais no

ambiente doméstico. Esse problema é agravado na medida em que boa parte da informação vital sobre os ambientes estrangeiros pode não ser quantificável ou até mesmo imperceptível.

Definir a estratégia é estabelecer diversas situações com as quais podemos nos defrontar e antecipar decisões que seriam tomadas. Em relação ao marketing internacional, Daemon (1998) considera que os componentes da estratégia são: (a) capacidade de garantir a oferta do produto a ser comercializado; (b) oportunidades reais oferecidas pelos mercados externos tradicionais ou novos; e (c) tipo de empresa comercializadora, sua dimensão e eficiências.

Existiram épocas em que a concorrência global vinha, principalmente, de entidades patrocinadas pelo governo ou de grandes empresas, mas hoje a tecnologia da informação dá às pequenas empresas o potencial de ingressar no mercado global. Assim, avaliar mercados globais e buscar compreender seus compradores são pré-requisitos para decidir a entrada e a possibilidade de criar valor para esses mercados (CHURCHILL E PETER JR., 2000).

Derivados de quanto a empresa quer se arriscar e quais clientes pretende atingir, existem diversos métodos de ingressar no mercado internacional, sendo que podem ser combinados para alcançar diferentes clientes e mercados.

#### a) Exportação e Importação

Tanto a exportação quanto a importação levam os bens e serviços a cruzar fronteiras nacionais e, por não exigirem grandes investimentos iniciais, são as formas menos arriscadas de entrar no mercado internacional. Habitualmente as empresas começam com exportação indireta, ou seja, a organização participa no marketing internacional através de um intermediário internacional e não negocia diretamente com as empresas ou clientes estrangeiros. Kotler (2000) considera como intermediário o exportador estabelecido no próprio país que compra dos fabricantes os produtos e depois os vende no mercado internacional; o agente de exportação, que permanece estabelecido no país exportador, procura compradores do mercado internacional, negocia com ele e recebe comissão; as cooperativas que realizam atividades de exportação representando diversos fabricantes e estão parcialmente sob o controle administrativo deles; e as empresas de gestão de exportação que aceitam gerenciar as atividades de exportação de uma empresa mediante remuneração. Por não necessitar desenvolver um departamento de exportação, uma equipe de vendas e contratos no mercado internacional, a exportação indireta envolve menos gastos e, pelos intermediários, agrega o knowhow e serviços ao relacionamento.

A exportação direta ocorre quando uma empresa realmente assume o compromisso de procurar negócios no exterior e deseja assumir mais controle sobre a exportação através de um departamento de exportação ou uma filial para vendas no exterior, entretanto, os riscos já se tornam maiores.

#### b) Licenciamento

Através do licenciamento a empresa ingressa no mercado internacional evitando tanto envolvimento quanto ao investimento direto e paga apenas pelo direito de produzir ou vender os produtos de outra; já o licenciador concede o uso do processo de fabricação, marca, patente, segredos comerciais ou outros itens relevantes. Porém, o licenciamento também tem suas desvantagens. Para Czinkota e Ronkainen (2001), é uma maneira muito limitada de participação no mercado externo e não garante uma base para expansão e relacionado ao licenciador, ele pode estar desenvolvendo o seu próprio concorrente, fornecendo informações sobre o processo do produto. A franquia é outro meio de licenciamento em que uma empresa paga tarifas pelo direito de utilizar a marca, os produtos e os métodos operacionais de uma outra empresa; adaptando-os às necessidades de seus clientes locais.

#### c) Investimento Direto

O investimento direto é a maneira pela qual a empresa tem maior envolvimento no mercado internacional, entretanto, maior comprometimento, risco, controle e lucro. A empresa estrangeira pode comprar uma empresa local, ser acionista ou construir instalações próprias (KOTLER, 2000). O fato de mover-se para mais perto dos clientes ou localizar-se próximo a fontes de materiais, mão-de-obra especializada, também significa vantagens.

Quanto as desvantagens que o investimento direto pode trazer para a empresa, um deles é a exposição de um grande investimento a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda, mercado desfavorável ou expropriações. Além disso, a empresa poderá ter um alto custo para reduzir ou encerrar suas operações se o país que o hospeda exigir uma indenização substancial aos funcionários demitidos.

#### d) Propriedades

A empresa pode optar por uma propriedade 100% ou participações monetárias. Com frequência, a decisão de propriedade ou é uma resposta estratégica às capacidades e necessidades da empresa ou é um de regulamentações governamentais. Segundo Czinkota e Ronkainen (2001), as empresas podem optar utilizando:

- Propriedade total que pode ser um pré-requisito desejável para o sucesso internacional. Entretanto, as opções de propriedade estão limitadas pelas restrições legais diretas ou através de medidas planejadas para tornar a propriedade estrangeira menos atraente.

- Parcerias (*Joint-ventures*) em que investidores estrangeiros podem unir-se a locais para criar uma nova empresa, dividindo controle e propriedade. A sua formação pode ser necessária por razões econômicas ou políticas, e a organização

estrangeira pode não ter recursos financeiros de gerenciamento para levar adiante o empreendimento.

- Alianças estratégicas que são arranjos formais ou informais entre duas ou mais empresas com objetivo comercial comum, sendo que a vantagem é a grande flexibilidade.

- Arranjos contratuais que configuram-se em valiosas alternativas ou complementos a outras opções internacionais, uma vez que permitem o uso internacional de recursos empresariais e também podem ser uma resposta aceitável à restrição de propriedade pelos governos.

## 2 MARKETING INTERNACIONAL

A sobrevivência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionadas ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando algo que supere os concorrentes (TOALDO e LUCE, 2004). Ao buscar clientes em outros países, as empresas estão adotando o marketing internacional, que são relações de troca entre empresas e clientes localizados. Entretanto, na concepção de Nickels e Wood (1999), o marketing internacional também faz com que surja uma concorrência mais intensa, de forma que se torne necessário enfatizar a qualidade de utilizar o marketing de nível mundial para formar uma base de clientes e manter-se no mercado.

Toda a ação de marketing pode ser planejada em conjunto, através do planejamento estratégico, em que as ferramentas de análise do ambiente e da concorrência estão disponíveis para o uso (NEVES, SCARE E NEVES 2001). Ações relacionadas ao preço e distribuição (adaptação de preço em virtude de alterações no mercado/concorrência, tipo de mercado em que irão oferecer o produto, etc.), por exemplo, são determinadas pelo marketing. Para ter resultados, além de ser apresentado da 'maneira certa' e para o 'público certo', precisa haver acompanhamento constante por parte da empresa. Completando essa afirmação Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que o marketing de sucesso depende muito da habilidade da companhia em gerenciar seus programas de marketing dentro de seu ambiente, sendo que a empresa deve determinar como é o ambiente de marketing e então, monitorá-lo de forma sistemática e constante, ou seja, estar atenta para localizar tendências ambientais que possam criar oportunidades ou problemas para suas organizações e então ser capaz de responder a essas tendências com os recursos que controla.

Para muitas empresas que nunca se aventuraram fora do país, os desafios já são enormes e as que arriscam descobrem que o mercado internacional é muito mais complexo do que o mercado interno, pois as dimensões dos mercados, os comportamentos dos compradores e as práticas de marketing são diferentes e isso significa que se deve avaliar cuidadosamente todos os segmentos de mercado em que se pretende atuar e competir (BOONE E KURTZ, 1998). Para prosperar em um mundo de mudanças abruptas, de novas forças e perigos emergentes e de

influências imprevistas do exterior, as empresas obrigatoriamente precisam preparar-se e desenvolver respostas ativas: precisam ser imaginadas novas estratégias, fazer novos planos e mudar a maneira de fazer negócios.

Para Sandhusen (2003), o marketing internacional é arriscado, mas prospectivamente mais recompensador do que o mercado doméstico. Laydner (2003) levanta que, a partir do momento que uma empresa passa a atuar no exterior, ela irá encontrar novos concorrentes e uma dinâmica comercial diferente. Referindo-se ao marketing, significa que as empresas deverão analisar, pesquisar, desenvolver e formatar estratégias de acordo com o público que atenderão, caso contrário, o fracasso será consequência.

As dificuldades para entrar no mercado estrangeiro, segundo Sandhusen (2003) referem-se a : a) concorrência: quando a empresa chega em novos mercados, encontrará uma série de países mais tradicionais e industrializados; b) fatores sócio-culturais: todos fatores relacionados a cultura e estruturas sociais diferem de país para país e cada diferença pode ter um impacto profundo nos projetos da empresa; c) fatores econômicos: é necessário assegurar-se que várias medidas da viabilidade econômica, tal como o padrão de vida da população, o estágio econômico do país e estabilidade da moeda sejam suficientes para justificar os gastos, os esforços e o risco de se entrar em um país estrangeiro; d) fatores demográficos: os aspectos desfavoráveis nos mercados globais incluem a falta de pessoas em faixas de idade, renda ou profissão; e) fatores tecnológicos: a infraestrutura inversa torna-se muito cara para a construção e comercialização de produtos; e f) aspectos político-legais: atitudes hostis do governo do país anfitrião podem acabar com as chances de comercializar lucrativamente seus produtos e serviços.

Quanto às vantagens de ingressar em mercados estrangeiros, pode-se citar o aumento nos lucros; exploração de vantagens comparativas; alavancagem dos pontos fortes da empresa; manter-se entre e com a concorrência; alcançar vantagens tributárias; prolongar a vida dos produtos e outros. Para complementar, Boone e Kurtz (1998) citam que além de gerar rendimentos adicionais, as empresas estão expandindo sua atuação para fora de seu país de origem para obter benefícios que incluem percepções de comportamento do consumidor, estratégias alternativas de distribuição e conhecimento antecipado de novos produtos.

## **2.1 O marketing nas exportações e o plano de internacionalização**

Considerando que o marketing engloba as diversas atividades desenvolvidas, desde a concepção do produto até a satisfação final do cliente (MINERVINE, 1991), segundo Hooly, Saunders e Piercy (2001), em mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos, as empresas ou organizações mais prováveis a vencer são aquelas sensíveis às expectativas, desejos e necessidades e que se empenham para satisfazer mais seus clientes do que fariam seus competidores. As ações necessárias estão relacionadas com os processos de gerenciamento, a estrutura da organização e a cultura empresarial, os quais todos deveriam assegurar a implementação bem sucedida dos programas de marketing; tanto nos mercados

individuais, como além das fronteiras nacionais. O marketing definido por Neves, Scare e Neves (2001) como um processo de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que almejam através da criação, oferta, troca de produtos e valores com outros determina que as empresas expostas à competição global muitas vezes sentem dificuldades em relação aos consumidores, que são muito diversificados. Então, para atingir de forma eficiente o mercado, as empresas optam por focar algum segmento do mercado e assim desenvolver muito bem aspectos relacionados aos produtos/serviços, diferenciando-se da concorrência. Apesar de adaptar produtos ou aperfeiçoá-los ser muito vantajoso, as inovações em produtos e serviços são fundamentais para o resultado de longo prazo das empresas, sendo que, através de pesquisa, há a disponibilização de informações sobre a demanda do mercado. Além disso, pelo fato dos produtos possuírem ciclo de vida curto, a necessidade de inovações agrava-se.

Um plano de internacionalização é redigido para nortear as ações de marketing, elaborar um orçamento e suas formas de financiamento e fixar metas e objetivos a serem alcançados dentro de prazos definidos por uma gestão (SOARES, 2004). A exportação é uma atividade de médio e longo prazo e pode ser um ótimo negócio para as empresas, desde que isso aconteça de forma planejada, consciente e com o domínio das regras e usos do comércio exterior; caso contrário, as vendas ao exterior podem representar prejuízo e uma péssima experiência às empresas. É preciso estar informado sobre aspectos internos (custo, capacidade de produção, etc.) e externos (custo de exportação, por exemplo), muitas vezes desconhecidos ou difíceis de serem mensurados.

Klotze e Thomé (2006) afirmam que, do ponto de vista empresarial, as exportações são vistas como uma alternativa para a manutenção da competitividade internacional. E a partir da política de liberação comercial, as empresas se deparam com a necessidade de sobrevivência num mercado em que os consumidores passam a contar com a opção de adquirir produtos importados, com qualidade muitas vezes superior a dos produtos nacionais e por um preço mais baixo.

A importância de desenvolver um plano se explica porque reduz ao mínimo as decisões irracionais perante os imprevistos, reduz os conflitos ao redor dos objetivos, aos quais a empresa quer se dirigir, aumenta a preparação da empresa para o câmbio e fornece um esquema para a constante avaliação das atividades. Segundo Minervini (2001), podem começar a exportar aquelas empresas que avaliaram sua capacidade de internacionalização e encaram a exportação como uma estratégia para melhorar a competitividade, estando conectadas ao compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo.

Internacionalizar as operações é ação necessária para empresas que operam em setores mundiais (KOTLER, 2000). Empresas globais planejam, operam e coordenam suas atividades em nível mundial, cujos custos lhe oferecem vantagens financeiras, de produção, de logística e de marketing, além de uma reputação que não está ao alcance de concorrentes que atuam somente em âmbito local. Em tal ambiente, segundo Nickels e Wood (1999), as fronteiras nacionais possuem pouco

significado, entretanto, é muito importante saber qual o lugar mais eficiente para produzir e vender bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Por esse motivo, as empresas visualizam o mundo inteiro como o seu mercado e através da utilização dos meios de comunicação podem conseguir informações a respeito de bens, serviços e idéias para lugares distantes.

Laydner (2003) afirma que os objetivos comumente almejados, através da diversificação ou internacionalização, são: (a) crescimento de volume; (b) melhoria da rentabilidade e (c) equilíbrio da carteira estratégica da empresa. Já para Etzel, Walker e Stanton (2001), a entrada para o comércio internacional pode ser explicada pelas seguintes razões: (a) demanda potencial em mercados estrangeiros; (b) saturação dos mercados domésticos; (c) vantagem comparativa, que são recursos humanos ou que alguns países possuem; (d) vantagem tecnológica.

## 2.2 Avaliação do ambiente de marketing internacional

No mundo todo, a demanda de mercado é determinada pelo número de pessoas, capacidade de compra e comportamento de compra. Além disso, os desejos e as necessidades humanas têm uma similaridade universal; as pessoas precisam de comida, roupa e abrigo, procurando uma melhor qualidade de vida em termos de trabalho mais leve, mais tempo de descanso, reconhecimento e aceitação social. Contudo, a similaridade em mercados domésticos e estrangeiros são limitadas e as diferenças na cultura, ambiente econômico e fatores políticos e legais devem ser considerados (ETZEL, WALKER E STANTON, 2000).

O mundo seria mais tranquilo para as empresas se as atividades de marketing pudessem ocorrer num vácuo. Entretanto, o desafio para o processo decisório de marketing é identificar e interpretar os objetivos potenciais das variáveis incontornáveis do ambiente externo. Segundo Churchill e Peter Jr. (2000), à medida que a empresa vai se desenvolvendo quanto ao mercado internacional, deve ser capaz de avaliar o ambiente externo numa escala global, compreendendo o sistema de comércio internacional. Ao começar a vender para fora da sua nação, surgem restrições comerciais. Nessa perspectiva, Kotler e Armstrong (1998) citam algumas barreiras como (a) tarifas: imposto cobrado pelo governo contra certos produtos importados e que serve para elevar a receita do país ou proteger as empresas domésticas; (b) quota: que fixa limites sobre o volume de produto que o país importador irá aceitar em determinadas categorias de produtos, tendo como objetivo limitar a troca de moeda nacional por moeda estrangeira, proteger a indústria e a mão-de-obra local; e (c) embargos: proíbem totalmente alguns tipos de produtos importados.

O nível de desenvolvimento econômico de um país é uma indicação geral dos tipos de produtos que provavelmente terão demanda. Entre várias características de mercado, as variáveis econômicas como população, renda, padrões de consumo, infraestrutura, geografia e atitudes em relação ao envolvimento estrangeiro na economia, servem como ponto de partida para uma empresa iniciar seus estudos. Conforme Lemenik e Bamossy (1996), diversos fatores econômicos afetam a capacidade das empresas de gerar receitas com sucesso.

Fatores fundamentais da economia como produto nacional bruto, taxas de juros e inflação influenciam a capacidade de gastos dos consumidores, sendo que alguns setores são mais sensíveis às condições econômicas do que outros.

Ao realizar negociações fora do ambiente doméstico, os interesses econômicos podem ser muito diferentes daqueles países com os quais faziam negócios (KOTABE E HELSEN, 2000). As atividades de marketing são afetadas por climas políticos e legais do país anfitrião e do doméstico por acordos, leis e tratados internacionais. Para Czinkota e Ronkainen (2001), se deve estar cientes dos fatores legais e políticos em uma série de níveis. Embora seja útil, por exemplo, entender as complexidades do sistema legal do país hospedeiro, esse conhecimento não protege contra um embargo das exportações imposto pelo país local. Assim, muitas leis e regulamentações podem ter impacto sobre as oportunidades de uma empresa no exterior.

Quanto às leis que limitam o comércio internacional, na tentativa de proteger os interesses domésticos, Churchill e Peter Jr. (2000) citam: (a) *anti-dumping* que são projetados para impedir que empresas de fora vendam produtos abaixo do custo, a fim de conquistar participação no mercado; (b) tarifas, que é um imposto cobrado sobre bens e serviços importados ou exportados, sendo que o governo pode definir tarifas para um tipo de produto com uma mesma alíquota para todos os países ou utilizar diferentes alíquotas para diferentes países; (c) quota, que é uma quantidade definida de produto que pode ser trazida ou retirada de um país; (d) controle de câmbio, cujas regras definem um teto para a quantidade de moeda que pode ser trocada por outra; (e) restrições de propriedade em que a legislação de um país pode exigir que a maior parte da empresa seja de propriedade nacional ou que a maioria dos empregados seja formado por cidadãos do país; e f) restrições a produtos que acontecem quando um país pode criar restrições quanto a produtos relacionados à segurança nacional, equipamentos de comunicação e armas militares.

Para que as trocas comerciais entre dois países fluam bem, os ambientes político e legal, tanto do país de origem como o de destino, são variáveis muito importantes, sendo que é obrigatório adaptar-se a eles para ter sucesso nas operações (LAYDER, 2003). Quanto ao desenvolvimento de cenários e plano de contingência, caberá à empresa desenvolvê-lo, para não ser pega de surpresa por mudanças políticas e legais, nos ambientes em que atua.

Dependendo do país e da cultura, o comportamento de cada empresário reflete no mundo dos negócios. Assim, alguns cuidados devem ser tomados para evitar surpresas desagradáveis. A cultura é a programação mental e coletiva das pessoas num contexto específico e inclui o que um grupo pensa, diz, faz e cria, a linguagem, artefatos e sistemas compartilhados de atitudes e sentimentos. O comportamento e as necessidades do consumidor são amplamente impulsionados por normas culturais e ser uma empresa global significa lidar com consumidores, parceiros estratégicos, distribuidores e concorrentes com atitudes culturais diferentes. Nessa perspectiva, Karsaklian (2000, p. 257) afirma que: "(...) por isso, para poder trabalhar com uma cultura diferente da sua, o indivíduo deve fazer um esforço de

compreensão das diferentes motivações, valores e conceitos existentes. É fundamental ter o espírito aberto para tentar compreender e respeitar a cultura alheia. Ser internacional é, antes de tudo, ter uma mentalidade inter-cultural (...).”

Analisar o ambiente cultural configura-se em aspecto determinante pois, segundo Rossi e Silveira (2002), a cultura define como os produtos são utilizados, fornece validades positivas e negativas para programas de marketing e comunicação, define relacionamentos de mercados aceitáveis e o comportamento ético. No intuito de utilizar a cultura como uma forte aliada para a empresa, Czinkota e Ronkainen (2001) listam seis ações fundamentais: (a) mostrar sensibilidade nos costumes ajuda nas vendas e reforça a moral dos empregados; (b) empregar motivos para obter conhecimentos da cultura; (c) cultivar relacionamentos; (d) adaptar os produtos para mercados locais; (e) motivar os empregados à entendê-los, sendo que a empresa pode enviar funcionários para outra filial, onde aprendem e conhecem um pouco mais sobre a empresa, ao mesmo tempo são capazes de contribuir infundindo suas idéias nos planos e nas operações da empresa; e (f) coordenar por regiões, estimulando os gerentes de diferentes países a terem encontros regulares e compartilhar idéias e estratégias.

### 2.3 A estrutura e o composto de marketing internacional

Quanto à organização interna, as empresas adotam uma estrutura que capacite a empresa a responder a diferenças relevantes do ambiente de mercado, ao mesmo tempo em que assegura a difusão do conhecimento e experiência da empresa. A decisão dependerá do tamanho da organização, da complexidade da operação e o grau de internacionalização em que estiver inserida. Independente do porte da empresa, a organização interna é fundamental e a falta de um especialista pode resultar em uma série de perdas econômicas e de imagem transmitida ao cliente pela falta de profissionalismo.

O planejamento de marketing descreve os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos. Já o plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços, sendo que pode ser bastante flexível (WESTWOOD, 1996). Quando empresas passam a operar em mercados fora do ambiente doméstico, elas devem tomar a decisão de como agir em termos de marketing, assim, há duas possibilidades entre as quais a empresa opta em trabalhar: *mix* de marketing padronizado ou *mix* de marketing adaptado. Quanto a melhor opção, vai depender dos objetivos que a empresa tem, relacionada a fatia que pretende atingir e depende, também, da visão que a empresa tem relacionada com os valores e anseio dos consumidores (KOTLER E ARMSTRONG, 1998). Quando a opção é o marketing adaptado, são ajustados todos componentes para cada mercado-alvo, com maiores custos, e maior participação de mercado e maior retorno. Quando a opção é o marketing padronizado, há padronização do produto, propaganda, canais de distribuição e outros elementos acarretando custos menores, utilização de marca global e oferta de qualidade padrão para todos clientes.

A escolha entre as possíveis estratégias de marketing depende da experiência da empresa em mercados internacionais, das necessidades dos consumidores locais, da concorrência local e da tecnologia do produto; sendo que se deve observar também considerações de projeto, considerações de marca; considerações de embalagem e considerações de rotulagem. As estratégias de produto para os mercados internacionais compreendem a extensão direta em que o produto é lançado no mercado internacional sem nenhuma alteração, não sendo adequada quando consumidores de um lugar específico não utilizam determinados produtos; adaptação de produto que envolve modificações do produto para atender as condições ou preferências locais e desenvolvimento de um novo produto que consiste em lançar algo novo, sendo que essa é uma estratégia cara. Porém, os resultados podem compensar, principalmente se a empresa puder transformar uma inovação do produto no exterior em sucesso no seu país.

Quanto às promoções, as empresas trabalham com duas opções: adotar a mesma estratégia promocional que utilizam no mercado interno ou alterá-lo para o mercado local. Relacionado à qual opção usar, há análises a serem feitas sobre crenças e valores para determinada população que pretende ser atingida (KOTLER E ARMSTRONG, 1998). Também há necessidades de adaptação do uso da mídia, uma vez que há variação de disponibilidade de país para país. Por exemplo, na Noruega, Bélgica e França, não é permitido veicular na televisão anúncio de cigarro ou bebidas alcoólicas.

Segundo Kotler (2000), quando leva-se em conta a mensagem, é possível mudá-la em quatro níveis diferentes: (a) usar uma única mensagem para todos os lugares onde atua, variando apenas o idioma, nomes e cor; (b) usar o mesmo tema globalmente e somente adaptar as peças publicitárias a cada mercado local; (c) elaborar um grupo de anúncios dentre os quais cada país seleciona o que considerar mais apropriado; e (d) permitir que os outros países criem sua própria propaganda, desde que sigam determinadas diretrizes.

As organizações que trabalham fora do mercado doméstico enfrentam diversos problemas de determinação do preço, sendo que precisam lidar com as diferenças de preço, preço de transferência, práticas de *dumping* e mercado paralelo. Para Kotler e Armstrong (1998), é inviável praticar um preço uniforme em todo mundo, pelo fato de haver variações no valor das moedas, distância, taxa e outros integrantes do fator preço. Além desses fatores, Nickels e Wood (1999) observam que se deve levar em conta que o preço é um indicador de qualidade e da imagem do produto e, também, é preciso verificar o que os consumidores locais podem pagar e o que eles podem substituir pelo produto.

Pelo fato dos custos variarem de um país para outro, a questão é verificar como estabelecer preços em diferentes países. Conforme Kotler (2000), as empresas possuem três opções: (a) estabelecer um preço uniforme em todos os países, o que traria diferentes índices de lucro; (b) estabelecer em cada país um preço baseado no mercado, entretanto, ignorando diferenças no custo real de um país para outro; e (c) estabelecer um preço com base nos custos de cada país.

Nessa situação, a empresa utiliza um acréscimo padrão a seus custos em todos os países, porém, a desvantagem pode ser em países onde os custos são elevados.

Os canais de distribuição, dentro dos países, variam consideravelmente, e o que pode ser um processo simplificado em um país, em outro pode envolver um complicado sistema. Outra diferença reside no tamanho e nas características das unidades varejistas no exterior.

Manter um departamento de exportação, criar uma divisão internacional ou uma organização global são as formas mais usualmente utilizadas pelas empresas ao estruturar para gerenciar as atividades de marketing em nível global (KOTLER, 2000). O departamento de exportação é utilizado quando as empresas entram no mercado internacional inicialmente enviando suas mercadorias para, numa fase posterior, se ocorrer aumento das vendas, criar o departamento e incluir outros serviços de marketing para dar maior amplitude aos negócios da empresa. A divisão internacional é dirigida por um presidente de divisão, que estabelece objetivos, orçamentos e é responsável pelo crescimento internacional da empresa, sendo que a equipe é composta por especialistas que distribuem serviços a várias unidades operacionais, que podem ser organizadas por organizações geográficas; grupos de produtos mundiais e subsidiários internacionais. Quando uma empresa intensifica sua atuação pode tornar-se uma organização global, não sendo considerada mais somente como uma empresa que vende para o exterior, mas sim, como uma empresa global. Nesse posicionamento, as empresas passam a melhorar todos os aspectos de sua produção e gerência, com os executivos sendo treinados em operações globais com o recrutamento de gerentes de muitos países, compra de componentes e suprimentos que podem ser obtidos com um custo mais baixo e investimento onde os retornos são previstos.

### 2.3 Orientações das organizações

As crenças dos administradores em relação ao mundo possuem uma influência importante na operacionalização do Marketing das organizações exportadoras. Perlmutter (1969) diz que a visão do mundo pelas organizações pode ser classificada em quatro categorias: etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica ou geocêntrica. Essas orientações, conhecidas como estrutura EPRG, possuem as seguintes orientações:

a.- orientação etnocêntrica: país de origem é superior; vê semelhanças em países estrangeiros. Administradores com essa orientação supõem que os produtos e ações bem sucedidas no país de origem também o serão em qualquer lugar do mundo. Essas empresas podem ser consideradas como *internacionais*. Elas possuem o princípio de que suas ações mercadológicas não precisam de adaptação ao país de destino.

b.- orientação policêntrica: cada país anfitrião é único e vê diferenças em países estrangeiros. Esta orientação possui como premissa a singularidade de cada país que atua. As empresas desse tipo são conhecidas como *multinacionais*.

c.- orientação regiocêntrica: vê semelhanças e diferenças em cada região do mundo. As empresas que seguem essa orientação são conhecidas como *globais* ou *transnacionais*.

d.- orientação geocêntrica: visão mundial que vê semelhanças e diferenças entre o país de origem e os países anfitriões. Procura criar uma estratégia global com capacidade de responder às necessidades e desejos locais.

As empresas que possuem uma orientação regiocêntrica ou geocêntrica são conhecidas como *globais* ou *transnacionais*.

## Conclusão

Diversas situações como ambição de maiores lucros e de expansão; exigências políticas ou obrigação de expandir-se para continuar competindo no mercado, levam as empresas a iniciar negócios fora do ambiente doméstico. Os avanços na comunicação e na tecnologia facilitaram e tornaram possível que as empresas conseguissem suprimentos, operassem fábricas e comercializassem produtos em qualquer lugar do mundo.

Lutando para aumentar as vendas e o lucro, mais empresas estão cruzando fronteiras entre países, atingindo mercados com exigências e características diversas. As constantes mutações, tais como mudanças nos ambientes políticos e econômicos, surgimento de nova legislação ou entrada de novos concorrentes no mercado influem na essência e na efetiva estabilização das empresas, o que as impulsiona na atuação em mercados internacionais. Os benefícios advindos dessa iniciativa somente são materializados quando as empresas estão cientes das adversidades e da complexidade dos mercados a serem atingidos. Inclusive em países com relativa estabilidade, há peculiaridades de cultura entre as unidades operacionais, que conflitarão com os objetivos e controle da empresa, dificultando a gestão.

Relacionado ao marketing, são planos e ações estratégicas de preço, promoção, canais de distribuição e produto que definirão a atuação nos mercados internacionais. Sistemas globais de informação são muito importantes, pois ajudam a monitorar e avaliar os mercados para posteriormente estabelecer metas e desenvolver estratégias. As dificuldades geradas pelo ambiente desconhecido e a consequente reação dos consumidores tornam as ações de marketing importantes elementos para atingir os resultados propostos, forçando as empresas a ampliarem a coleta de informações do mercado, adaptando suas estratégias e utilizando de forma otimizada, as ferramentas de marketing.

## REFERÊNCIAS

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed Rio de Janeiro: LTC, 1998. 564p. ISBN 85-216-1126-9

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999. 476 p. ISBN 85-02-02803-0

KLOTZLE, M.C.; THOMÉ, C.C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista da Administração*, São Paulo, v.41, n.3, p.339-346, jul./ago./set. 2006

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000. 709 p. ISBN 85-224-2268-0

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000. 764 p. ISBN 85-87918-01-X

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003. 593 p. ISBN 85-87918-19-2

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 750 p. ISBN 85-7605-001-3

LAYDNER, F. *Ações estratégicas de marketing para implantação de uma empresa no exterior: o caso da Tshóin no Chile*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003. Disponível em: <[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/001307.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/001307.pdf)>

PERLMUTTER, H. The tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, jan.\fev. de 1969.

ROSSI, C.A.V.; SILVEIRA, T. Pesquisa sobre culturas nacionais: O inexorável futuro do marketing na globalização RIMAR - *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v.1, n.2, p. 6-22, maio/ago. 2002.

TOALDO, A.M.M.; LUCE, F.B. *Formação da Estratégia de Marketing: a construção de um modelo teórico*. I EMA – Encontro de Marketing da ANPAD. Porto Alegre/RS, 2004.

# OS SISTEMAS DE VALORES PESSOAIS E AS ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS

*Jorge Francisco Lengler  
Universidade de Santa Cruz do Sul*

## INTRODUÇÃO

A argumentação da relevância dos sistemas de valores pessoais para a análise de mercados consumidores em diferentes contextos internacionais encontra amparo no processo de abertura comercial iniciado na última década do século XX, nas novas ferramentas de tecnologia de informação e no crescente volume de informação disponibilizado para os consumidores em diferentes partes do mundo (Castells, 1999). Com a internacionalização da oferta e a busca de novos mercados além das fronteiras domésticas, as organizações enfrentam o desafio de compreender consumidores com características muitas vezes distintas dos seus mercados domésticos. Embora as preferências locais caracterizem-se como importante influência sobre as características dos produtos, o argumento proposto por Levitt (1983) de estandardização de ofertas ao longo de mercados internacionais é válido. As similaridades encontradas em mercados internacionais permitem atingir a redução dos custos através de economias de escala por meio da estandardização da oferta.

No bojo da transição que o mundo vem descrevendo, torna-se fundamental a compreensão das motivações e características dos consumidores de diferentes origens. Os valores pessoais e o conceito de estilo de vida como instrumentos de segmentação de mercados internacionais têm sido foco do interesse de acadêmicos e práticos da área de marketing, com a finalidade de entender as motivações dos consumidores e fornecendo um instrumento estável para a segmentação dos mercados internacionais. Tal movimento se dá pela necessidade de compreensão da dinâmica das variáveis que permitam analisar os mercados consumidores em contextos internacionais à medida que o processo de globalização se desenvolve e pela incapacidade das variáveis demográficas e de estudos motivacionais na predição do comportamento do consumidor. No contexto internacional, as variáveis demográficas e motivacionais apresentam ainda maiores debilidades na composição explicativa do comportamento do consumidor.

A análise aqui apresentada divide-se em três partes. Na primeira, faz-se um levantamento das principais contribuições para a análise dos valores pessoais e as diferentes abordagens propostas para a área de marketing. Em seguida, realiza-se um levantamento das bases para a segmentação de mercado em contextos internacionais. Por último, propõe-se a ligação dos valores pessoais com a construção de sistemas de segmentação de mercado, analisando-se a importância destas variáveis para a análise do consumidor no contexto internacional.

## ORIGEM HISTÓRICA DO ESTUDO E INTERESSE PELOS VALORES PESSOAIS

Devido a sua contribuição para a forma de adaptação humana às situações cotidianas, várias áreas do conhecimento como antropologia, psicologia e sociologia foram influenciadas por essas contribuições iniciais.

A pesquisa sobre valores tem sido considerada um importante campo de estudo do comportamento humano e estudos iniciais para mapear o comportamento humano podem ser identificados nas primeiras décadas do século XX (DAVIS e RASOOL, 1988). A importância destes estudos na seara do marketing se projeta pela noção de que o comportamento humano é uma manifestação de seu sistema de valores. Segundo Gutman (1986), os valores pessoais estão inextricavelmente associados à cultura, sendo importantes definidores das características de uma nação e de seu povo. Na busca pela compreensão das diferenças entre consumidores de diversos países, o pesquisador deve ser capaz de identificar os valores que delinham uma cultura e condicionam o comportamento de compra de seus participantes (WELLS e PRENSKY, 1996). Para tanto, as diferenças culturais devem ser identificadas a partir de aspectos generalizáveis dos valores pessoais. Para Williams (1979), quando compreendido em sua plenitude, o sistema de valores se torna um importante critério para julgamento, definição das preferências e escolhas dos indivíduos. Carman (1978) foi o primeiro a estabelecer um sistema de valores que integrasse as crenças mais perenes dos indivíduos, o estilo de vida e as dimensões do consumo na área de marketing.

No campo do marketing internacional, ou *cross-cultural marketing*, a importância dos valores pessoais tem sido apontada pelos diversos estudos que têm confrontado os sistemas de valores pessoais de indivíduos de diferentes países e suas preferências de consumo. Num dos estudos de maior repercussão na área, Munson e McIntyre (1979) pesquisaram a diferença entre o sistema de valores entre consumidores de várias nacionalidades.

Seguindo o leito dessas contribuições, os valores têm sido utilizados na segmentação de mercados internacionais. O estudo de Kwon et alli (1999) apresentou uma tipologia dos consumidores de Cingapura e seus estilos de vida com base nos valores pessoais. Como base no sistema de valores pessoais, os consumidores daquele país foram agrupados em sete segmentos distintos, com aspirações e estilos de vida específicos. Kahle (1986) afirmou que os norte-americanos se dividem em nove diferentes "nações" dentro do mesmo país, a partir dos valores pessoais. No âmbito do ensaio apresentado, e da consequente discussão estabelecida pelo questionamento proposto, os valores pessoais surgem como elemento para a sustentação da segmentação de mercados em contextos internacionais.

Na seara da antropologia, houve uma grande contribuição ao estudo dos valores pessoais através da verificação e observação das estruturas culturais e de estilos-de-vida de grupos específicos. De forma preliminar, uma corrente consistente de antropólogos postulava que a estrutura cultural de um grupo pode ser verificada

pelo estudo sistemático das motivações e dos valores institucionalizados nessa coletividade (BOAS, 1911). Florence Kluckhohn, em 1965, antecipava a contribuição feita mais tarde por Maslow (1954), de que os valores apresentam um lógica estrutural na forma de hierarquia, onde uns são mais importantes do que outros no processo de adaptação social. Assim, os valores, considerados centrais ou dominantes, comandam o processo de adaptação social do indivíduo no fulcro do grupo de referência social.

Na mesma direção dos estudos dos antropólogos culturais, a contribuição de Rokeach (1968) traz ao debate acadêmico uma abordagem conciliadora entre a reflexão teórica e a validação empírica. Essa foi a crítica mais contundente feita por Rokeach (1968) ao modelo de hierarquia de valores proposto por Maslow (1954), que não apresentava um conjunto consistente de verificação de seus postulados na realidade (BEATTY, KAHLE, UTSEY e KEOWN, 1993). Nos estudos de Rokeach, os valores surgem, do ponto de vista da sua essência abstrata, como absolutos ou "idéias eternas". A corrente dominante da área sustenta a idéia de que os valores referem-se a uma construção hipotética, frequentemente referida como uma "meta-atitude", estritamente relacionada às atitudes e ao comportamento, e não como um constructo independente. Dificilmente acessível à observação, a "meta-atitude" pode ser inferida através de abordagens verbais, permitindo a previsão de comportamentos.

Portanto, no âmbito deste artigo cabe-nos a verificação dos valores pessoais como expressão dos padrões culturais de uma coletividade, fornecendo ao pesquisador elementos para a verificação das semelhanças e diferenças entre segmentos do mercado consumidor em contextos internacionais.

De fato, a espera por um instrumento concreto de medição de valores pessoais aconteceu até a década de 60, quando Milton Rokeach propôs um sistema de medição de caráter geral, servindo de ponto de partida para os modelos aceitos na atualidade. Apesar da crítica veemente de que foi alvo, a contribuição de Rokeach (1973) foi largamente utilizada em marketing, tendo sido adotado, também, em contextos internacionais.

Em 1977, Vinson, Scott e Lamont estenderam o modelo originalmente proposto por Rokeach considerando os valores em dois níveis de concretude. O primeiro nível, denominado valores globais, inclui valores terminais e instrumentais em um único subconjunto. O segundo subconjunto refere-se aos valores que se associam aos atributos de produtos desejados e a comportamentos durante transações de compra. A censura ao modelo de Vinson, Scott e Lamont (1977) assenta-se sobre o fato de que sua contribuição limita-se a agrupar, em dois subconjuntos, os elementos econômicos e filosóficos apresentados no modelo de 36 variáveis de Rokeach (1968).

Apesar do impulso proporcionado pelas contribuições supracitadas, foi o trabalho de Kahle (1983) e demais pesquisadores da Universidade de Michigan que surgiu como inovador na identificação e mensuração dos valores pessoais. O

sistema denominado *List of Values* (LOV) ampara-se nas contribuições iniciais de Maslow (1954), Milton Rokeach (1968) e Feather (1975).

Do ponto de vista operacional, o estudo de Kahle (1983) consiste em dispor os valores terminais do modelo de Rokeach em uma lista de nove variáveis, essencialmente orientadas à pessoa, em oposição à orientação dos valores do instrumento de Rokeach, de conotação social. Conforme Vallette-Florence (1988), é o caráter pessoal, voltado à adaptação do indivíduo ao seu meio que nos conduz à escolha do modelo *List of Values* como instrumento para medição dos valores pessoais no âmbito internacional. Ainda, sua utilização em contextos transacionais é atestada pela forma genérica conferida aos valores que compõem o instrumento, e por não conter vieses sociais ou de orientação exclusivamente ocidentais (KAHLE, ROSE e SHOHAM, 2000).

É igualmente importante salientar a proposta de Schwartz e Bilsky (1987) e recentemente revista por Schwartz (1992), na qual 56 valores agrupados em 11 domínios motivacionais, ou fatores motivacionais, dão conta de mapear os valores humanos. A defesa de Schwartz para sua proposta é de que o estudo da relação entre valores pessoais e os padrões de comportamento não haviam sido alvo de um esforço consistente de investigação até então. De fato, os valores pessoais começaram a surgir no início da década de 90 como instrumentos de avaliação de mercados internacionais a partir da motivação apresentada pela crescente internacionalização de ofertas e empresas. De acordo com Schwartz (1992), seu projeto se orienta à interpretação da sistemática associação entre valores, experiência social e padrões de comportamento entre diferentes culturas.

Outra abordagem para a análise do mercado consumidor internacional através dos valores pessoais é fornecida por Munson e McIntyre, em estudo de 1979. Este utiliza instrumentos de domínio da antropologia, adotando a abordagem de Rokeach para revelar as diferenças em termos de valores pessoais dos consumidores tailandeses, mexicanos e norte-americanos. A principal contribuição de Munson e McIntyre (1979) é de que mais da metade das respostas dos consumidores podem ser classificadas a partir da bagagem cultural expressa através dos valores pessoais.

Na mesma linha de pensamento, Kanter (1977) indica que as mudanças econômicas, tecnológicas, ambientais e governamentais ocorridas nos diferentes contextos nacionais são originadas em variações dos valores pessoais descritas pelos indivíduos. Ou seja, ao longo do tempo, o conjunto de crenças atuará como um vetor de mudança nas instituições da sociedade, ou como variáveis independentes nesses processos de mudança social.

Mais recentemente, Ng (apud KAHLE e CHIAGOURIS, 1997) adotou a abordagem de Rokeach de valores pessoais para diferenciar o comportamento humano em nove países. Suas análises demonstraram que, apesar de não fazer qualquer distinção entre valores pessoais e instrumentais, foi possível explicar mais da metade das variações culturais entre os grupos.

Por último, o estudo de Jolibert, Nique e Velasquez, em 1987 (apud VALLETTE-FLORENCE e KAHLE, no prelo), atestou a influência da cultura e dos valores sobre o resultado de negociações empresariais na França e no Brasil. Os resultados apontaram que os brasileiros valorizam a comodidade e o senso de atingimento (*sense of belonging*), enquanto os valores predominantes entre os gestores franceses foram a ambição e a lógica.

## DIFERENTES ABORDAGENS PARA A SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS

Apesar do predomínio dos sistemas de valores pessoais para a divisão dos mercados consumidores, a partir de suas características psicográficas, outras variáveis se pronunciam na segmentação em contextos internacionais. Esta seção procura lançar luz sobre outras variáveis utilizadas com a finalidade de segmentar os mercados no contexto internacional, destacando a importância dos valores pessoais.

No princípio, a segmentação de mercado amparava-se em aspectos como padrões de comportamento em relação aos componentes do composto de marketing. Seguindo os pressupostos fundamentais da segmentação de mercado, a organização deve modelar cada elemento do composto de marketing para atender às exigências de distintos mercados consumidores, criando-lhes valor superior e, assim, garantindo-lhes a satisfação no consumo de tal oferta (KOTABE e HELSEN, 2001). De maneira ampla, a segmentação de mercados internacionais pode ser conduzida de diferentes formas e a partir da composição de diversas bases.

Na segmentação de mercados internacionais, vários cenários podem emergir em termos de grupos de consumo. Num destes cenários, delinea-se um mercado universal, ou de segmentos globais. Tais segmentos transcendem os limites ou fronteiras nacionais. A universalidade desses segmentos assenta-se sobre o fato de que consumidores de diferentes origens e nacionalidades têm necessidades em comum. Um dos segmentos globais da atualidade é atendido pelo canal musical MTV, que atinge mais de 1 bilhão de espectadores em 18 línguas e 164 países, levando entretenimento na forma de video-clips e programas musicais de forma homogênea (BUSINESS WEEK, 2002). A previsão é de que até o ano 2010, a MTV tenha mais de 2,8 bilhões de consumidores em todo o mundo. O fenômeno deixou de ser "tipicamente americano", uma vez que oito entre dez espectadores da transmissora vivem fora dos Estados Unidos.

Produtos de alta tecnologia ou eletrônicos são passíveis de serem ofertados de maneira similar em diferentes países, conforme identificou Jain (1989) em estudo sobre a standardização da oferta de produtos em mercados internacionais. No referido estudo, o autor verificou que produtos de consumo, tais como roupas e alimentos, mais suscetíveis a influência da cultura local ou nacional, são menos propensos a standardização para diferentes mercados, e exigem dos ofertantes uma maior precisão na adaptação às preferências locais. No caso de celulares e computadores pessoais, verifica-se uma crescente comunalidade entre

consumidores de diversos países. Empresas atuantes em mercados internacionais, como a Nokia, oferecem produtos direcionados a um grupo de consumidores presentes em diferentes partes do mundo, mas que compartilham da mesma necessidade: praticidade e conectividade.

Diferentemente dos segmentos globais, que compartilham semelhanças independentemente dos seus limites geográficos, estão os mercados regionais. Nesses segmentos, geograficamente circunscritos por seus limites nacionais, as similaridades em termos de necessidades dos consumidores se manifestam no âmbito regional, ao contrário do mercado global. Roupas, alimentos e artigos de higiene pessoal são considerados passíveis de adaptação para diferentes culturas e podem ser considerados segmentos regionais ou únicos (CHESKIN e MASTEN, 1985). Um dos casos que atingiu notoriedade com a redução das barreiras alfandegárias entre Europa e Estados Unidos foi a diferença entre o padrão alimentar desses dois grupos de consumidores. A cultura dos alimentos congelados norte-americana não seduz o paladar europeu, que prefere produtos que demandam maior tempo de elaboração. Em contrapartida, o *souffle* francês não é prático o suficiente para o ritmo de vida do norte-americano (YOSHINO e BARTLETT, 1981). Desta forma, o tipo e a natureza tecnológica do produto devem ser considerados no momento da segmentação do mercado internacional e na decisão da incursão em mercados transacionais.

Os segmentos únicos são perceptíveis quando as distâncias das exigências entre consumidores de diferentes países são substanciais e torna-se impraticável a oferta de produtos semelhantes em dois países ou regiões diferentes. Nesse cenário, o composto de marketing deve ser integralmente adaptado para tais variantes em termos de costumes, valores ou demais exigências dos consumidores, sob pena de não obter o sucesso desejado.

## ESTRATÉGIAS PARA SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS INTERNACIONAIS

A definição das bases para a segmentação do mercado consumidor em contextos internacionais tem ocupado o interesse de gestores de empresas que buscam novos mercados além de suas fronteiras nacionais.

As bases tradicionalmente utilizadas, presentes a seguir, não perdem sua força, mas têm sua capacidade explicativa garantida quando tomadas em conjunto.

Apesar de se dedicar a presente seção às diversas variáveis à disposição para a segmentação dos mercados internacionais, dar-se-á ênfase às estruturas e sistemas de valores pessoais, presentes na literatura de marketing desde a década de 70. Como conceito geral, os mercados nacionais podem ser ainda segmentados com base na ocupação, necessidades e traços comportamentais.

## VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

O primeiro conjunto de variáveis, as demográficas, estão entre os critérios de segmentação mais populares e comumente utilizados pelos gestores de marketing. O sucesso dessa variável está na facilidade de manipulação, uma vez que é facilmente observável tanto através de dados primários como secundários. A disponibilidade a partir de pesquisas previamente elaboradas, censos e estudos nacionais relativamente precisos tornam a variável demográfica uma fonte de informação viável para empresas ao explorarem novos mercados nacionais. Juntamente com a variável geográfica, este foi o critério utilizado para a divisão dos mercados consumidores (SMITH, 1956).

De acordo com Haley (1968), a segmentação geográfica foi, provavelmente, a primeira forma de divisão do mercado a ser utilizada. Mesmo frente ao caráter seminal das contribuições de Smith (1956), seu artigo não se dedicou a revelar quais critérios seriam adotados no processo de segmentação. Apesar dessa indefinição, Smith (1956) apontava o comportamento do indivíduo e seus gostos como uma forma genérica de se desagregar a demanda. Sua contribuição lançava luz sobre o que seria o embrião da segmentação de mercado a partir de critérios psicográficos, adotada mais tarde como elemento fundamental de diversos sistemas de segmentação com base nos valores pessoais e elementos da personalidade humana.

## VARIÁVEIS SÓCIO-ECONÔMICAS

Juntamente com os critérios demográficos, as variáveis sócio-econômicas de um país representam elementos importantes no processo de segmentação internacional. A demanda por muitos produtos de consumo e serviços está associada ao nível de riqueza dos consumidores e ao estágio de desenvolvimento econômico de um país. De forma geral, consumidores residentes em países com nível de desenvolvimento econômico semelhante apresentam necessidades correlatas em termos da quantidade e tipo de produto que consomem. Para Jain (1989), a similaridade econômica entre países fomenta a standardização em termos das características dos produtos. Outras pesquisas (OHMAE, 1985) indicam que há um processo de homogeneização entre produtos que são ofertados em países culturalmente distintos, mas semelhantes em termos do nível de riqueza nacional.

Igualmente, Jain (1989) mostrou que países signatários da Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento, que formam apenas 15% dos países do Mundo, mas que, juntos, detêm 55% do Produto Nacional Bruto, apresentam similaridades em termos das necessidades e padrões de vida de seus habitantes. De maneira sucinta, a standardização da oferta nesses países se faz possível para alguns produtos, uma vez que os padrões de necessidade e estilo de vida são afetados pelo nível de escolaridade, nível de acesso a informações (via meios de comunicação) e poder de compra.

Theodore Levitt (1983) afirma que as empresas multinacionais que operam em diferentes países, e adaptam seus produtos e outras ferramentas do composto de marketing a elevadas cifras, percebem que o sucesso em um mundo de demanda homogênea requer a busca por oportunidades em segmentos similares com a finalidade de atingir um relativo grau de economia de escala e garantir a competitividade em nível global.

Para evitar simplificações que apontem erroneamente oportunidades no contexto internacional, a seleção das variáveis sócio-econômicas para a segmentação de mercados internacionais pode contar ainda com a paridade do poder de compra, que reflete quanto um consumidor em um país deve despende de moeda local para adquirir os produtos que serão ofertados. Esse tipo de análise pode ser encontrada para vários países e conta com publicações confiáveis de organismos como o Banco Mundial. A análise de subgrupos sócio-econômicos é outra das ferramentas disponíveis sobre o número de bens duráveis, nível de educação e outras dimensões sócio-econômicas mantidas por consumidores de diversos países.

## SEGMENTAÇÃO COM BASE COMPORTAMENTAL

Assim como na análise dos mercados domésticos, a segmentação de consumidores internacionais pode ser elaborada a partir de bases comportamentais. Esse tipo de critério inclui variáveis como grau de lealdade à marca, padrão de uso e taxa de penetração do produto, além de benefícios buscados com a aquisição e consumo dos mesmos.

Yankelovich (1964) propunha que a tradicional segmentação demográfica, baseada na idade, sexo, renda, ocupação, ciclo de vida familiar, escolaridade e religião não fornecia as informações necessárias à decisão de seleção dos mercados consumidores e, assim, não permitia à organização perceber adequadamente as oportunidades que desses mercados emergiam.

Assim como Yankelovich (1964), Plummer (1974) apontou a necessidade de se adotar outros modos de segmentação além daqueles baseados em critérios descritivos, por não exprimirem as características de um segmento de mercado em sua plenitude e riqueza.

O sistema de segmentação por benefícios proposto por Haley (1968) no final da década de 60 buscava identificar, nas diversas parcelas de consumidores, o fluxo de benefícios desejado em cada classe de produto, agrupando-os em diferentes segmentos a partir de suas expectativas de consumo. A proposta da nova forma de segmentação assentava-se sobre a possibilidade de se delimitar segmentos de mercado através de fatores causais, e não mais descritivos, como preconizavam os métodos baseados nos critérios geográfico e demográfico.

Em 1974, Plummer propôs a utilização do conceito de estilo de vida como base para segmentação de mercados consumidores. Até então, predominavam as

ferramentas com base descritiva para a segmentação dos mercados consumidores. A proposição de Plummer (1974) é também um marco para a segmentação dos mercados consumidores no contexto internacional, embora essa preocupação tenha se tornado premente somente nos anos 80. O sistema de Plummer (1974) origina-se da própria dinâmica da sociedade e dos padrões comportamentais dos indivíduos, expressos em estilos e expectativas de vida distintos. Através deste método, os consumidores são agregados em segmentos cujos estilos de vida se traduzem em interesses, atitudes e opiniões.

Um dos sistemas mais utilizados para a mensuração e categorização dos estilos de vida dos consumidores é conhecido como VALS (*Values and Life Styles*), e foi desenvolvido pela Stanford Research Institute em 1978 a partir da obra de Arnold Mitchell (apud PIIRTO, 1997). Em 1983, a SRI conduziu uma pesquisa com mais de 1600 consumidores aleatoriamente selecionados em todos os Estados Unidos. O questionário, composto por mais de 800 variáveis, abordava tópicos de referentes atitudes em relação ao consumo de veículos de comunicação, finanças, aquisição de produtos e atividades de lazer (KWON *et alli*, 1999).

Desde então, os valores pessoais e modelos de medição dos valores com o VALS tem sido largamente utilizados na segmentação de mercados consumidores em diversos países.

Apesar da larga aceitação do modelo VALS e VALS2, outras propostas são mais adequadas à aplicação em contextos internacionais, pois apresentam maior aderência à realidade cotidiana e dos contornos culturais dos pesquisados. Com a finalidade de cobrir as diferenças oriundas do distanciamento cultural potencialmente presente na comparação entre consumidores de diferentes nacionalidades, a empresa responsável pelo sistema VALS tem elaborado sistemas de segmentação para contextos nacionais específicos, dando origem aos VALS Japão, VALS França e outros. Tais variantes do modelo original se propõem abordar dimensões específicas de cada contexto ao qual serão aplicados.

Entretanto, Vallette-Florence (1988) afirma que, apesar dos modelos de medição de valores pessoais como o Rokeach Value System (1968) terem sido aplicados com relativo sucesso em outros contextos culturais, não há um conjunto consistente de adaptações a esses contextos específicos. No exemplo oferecido por Vallette-Florence (1992), o sistema proposto por Rokeach não forneceu prova de estabilidade em torno dos dois conjuntos de valores que os sustenta (variáveis instrumentais e terminais). Situação semelhante é apresentada pelo modelo *List of Values* (KAHLE, 1983), que apontou uma estrutura de valores distinta daquela obtida nos EUA. Há, ainda, outros fatores que contribuem para que a aplicação de modelos de medição de valores compostos em outras culturas seja cercada de cuidados quando aplicados em contexto cultural distinto. Os problemas de tradução de palavras ou expressões exigem cuidados adicionais por parte do pesquisador.

De acordo com Soutar, Grainger e Hedges (1999) o modelo de Kahle (1983) apresenta vantagens sobre o modelo *Values and Life Styles* (VALS) para a medição de valores no contexto internacional pois:

1. é derivado da lista de valores instrumentais e terminais de Rokeach (1973), o modelo de Kahle (1983) é simplificado e mais fácil de ser operacionalizado, permitindo ao respondente focalizar-se em suas situações cotidianas;
2. o menor tempo para preenchimento e flexibilidade em relação à escala de Rokeach (1973) permite estabelecer ordenamento, graduação e seleção de procedimentos por parte do respondente;
3. apresenta maior brevidade e simplicidade no preenchimento, sendo mais facilmente transferível para outras culturas do que os modelos de Rokeach (1973) e VALS (Mitchel, 1983).

Segundo Schopphoven (1991), as variáveis que compõem o modelo VALS servem mais como preditores de comportamentos da vida humana de forma geral do que indicadores de padrões específicos de conduta.

A praticidade, a abrangência sobre crenças da vida cotidiana e, sobretudo, por não conter conceitos considerados especificamente ocidentais, permitem ao pesquisador aplicar a *List of Values* em diversos contextos nacionais e culturais, diferenciando-se de instrumentos similares de medição de valores (KAHLE e KENNEDY, 1989; KAHLE, ROSE e SHOHAM, 2000). Sua aplicabilidade em diferentes contextos transculturais é atestada pela diversidade de estudos que foram conduzidos com a finalidade de comparar valores pessoais de consumidores de diferentes nações (GRUNERT e SCHERHORN, 1990; SOUTAR, GRAINGER e HEDGES, 1999; JIANG, 1995; Rose, 1995)

Segundo Rose (1997), para avaliar ou segmentar consumidores de diferentes nações ou culturas, é necessário que se compreenda as necessidades e aspirações humanas. Essa segmentação será significativa caso se utilize um nível maior de abstração do que apenas as preferências de consumo de cada localidade analisada. Os valores pessoais oferecem, portanto, uma forma de agrupar os consumidores a partir de aspectos abstratos, enfatizando necessidades humanas básicas e apontando diferenças interculturais que os reúnem em grupos efetivamente distintos.

Na concepção de Schwartz (1992), a estrutura dos valores pessoais que compõem sua proposta, composta por 56 variáveis, é mais complexa e, portanto, mais efetiva para a divisão de consumidores em contextos internacionais, do que a distinção individualista *versus* coletivista, presente nos estudos de Hofstede (1997).

A afirmação de Schwartz (1992), assim como de outros autores que advogam a utilização dos valores pessoais para a segmentação de mercados internacionais (KAHLE, 1996; BRUNSO e GRUNERT, 1998) é de que os valores representam objetivos pessoais ou coletivos e estados finais desejáveis, ao contrário da distinção coletivista – individualista, que baseia-se somente em objetivos.

Os estudos utilizando valores pessoais em diferentes contextos nacionais têm encontrado de forma consistente quatro fatores que agrupam conjuntos maiores de variáveis. No célebre estudo de Hofstede (1997), realizado em mais de 60 países

com funcionários de uma multinacional, quatro dimensões foram encontradas (distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade, busca por se evitar a incerteza). Estudos utilizando a *List of Values* de Kahle (1983) encontraram outros fatores de segunda ordem, que reúnem as 9 variáveis que compõem tal modelo. Grunert e Scherhorn (1990), utilizando a *List of Values*, reuniram as nove variáveis em dois fatores denominados orientação para a mudança e estabilidade. Kahle (1983), no estudo seminal que se propunha a apresentar a List de valores como um instrumento de medida dos valores pessoais, encontrou os fatores interno e externo. Keng e Liu (1997), estudando o comportamento de reclamação dos consumidores de Singapura em relação as práticas das organizações daquele país, encontraram dois fatores predominantes a partir do agrupamento dos valores pessoais. Os dois fatores foram denominados 'orientado para o grupo' e 'orientado para o eu', em alusão ao coletivismo e individualismo apresentado pela amostra de consumidores daquela nação.

Em estudo de 1993, Keng e Yang verificaram a relação entre os valores pessoais, aspectos demográficos e comportamento de consumo de consumidores taiwaneses. Os resultados do estudo identificaram que selecionam valores pessoais diferentes como forma de adaptação social apresentam diferentes aspectos demográficos. Outrossim, o estudo ainda apontou que os valores pessoais foram determinantes na conduta daquele conjunto de consumidores.

A análise do conjunto de estudos mencionados acima permite verificar a emergência de duas dimensões: mudança/pessoal versus tradicional/coletivo. E, apesar das diferenças em termos das variáveis que compõem cada instrumento e metodologia, a similaridade das dimensões ao longo dos estudos é marcante. Portanto, o uso de variáveis de um sistema de valores pessoais para a segmentação de mercados nacionais e internacionais é atestado pelo número de pesquisas que adotaram tal sistema e pela similaridade dos resultados em termos dos fatores de segunda ordem obtidos, além da estabilidade que tais sistemas apresentam ao longo de contextos culturais tão distintos como aqueles mencionados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E DISCUSSÃO

O processo de globalização verificado nas últimas duas décadas do século XX trouxe a necessidade da reflexão sobre as formas de segmentação de mercado em contextos internacionais. Diante da dinâmica estabelecida pelos movimentos do mercado e da necessidade de se delinear artifícios para a compreensão dos consumidores no âmbito internacional, o ensaio doutoral arrola um conjunto de variáveis que permitam a análise das características pessoais do mercado consumidor brasileiro. Os valores pessoais fazem parte desse conjunto de variáveis que, juntamente com outros instrumentos, auxiliam na identificação dos segmentos de consumo com base nas suas características psicográficas. Sobretudo, a ênfase dada à análise dos valores pessoais ampara-se sobre sua capacidade de expressão das dimensões culturais de um determinado grupo de consumidores (SOUTAR, GRAINGER, HEDGES, 1999).

É em função da capacidade explicativa e preditiva da conduta em um determinado contexto nacional, que se opta pelos valores pessoais como instrumento de segmentação de mercado internacional.

De maneira sucinta, sistemas de valores como o *List of Values* (KAHLE, 1983) e *Rokeach Value System* (ROKEACH, 1973), assim como o construto de 11 domínios motivacionais de Schwartz e Bilsky (1987), apresentam variações que lhes conferem soberania sobre outras propostas, de caráter temporal e circunscritas ao contexto cultural para o qual foram elaboradas.

Outra abordagem para a análise do mercado consumidor internacional através dos valores pessoais é fornecida por Munson e McIntyre, em estudo de 1979. Esse estudo utiliza instrumentos de domínio da antropologia, adotando a abordagem de Rokeach para revelar as diferenças em termos de valores pessoais dos consumidores tailandeses, mexicanos e norte-americanos. A principal contribuição de Munson e McIntyre (1979) é de que mais da metade das respostas dos consumidores podem ser classificadas a partir da bagagem cultural expressa através dos valores pessoais.

Apesar do domínio dos valores pessoais na formação de um instrumento de segmentação para o mercado internacional proposto no ensaio doutoral, não se deve excluir a utilização de variáveis demográficas e sócio-econômicas para sua elaboração. Assim, a tarefa de compreender os mercados internacionais, revelando semelhanças e diferenças dos consumidores deve ter como base uma composição de variáveis onde os valores pessoais desempenharão um papel coadjuvante ao lado de aspectos demográficos e sócio-econômicos.

## REFERÊNCIAS

- BEATTY, S.E.; KAHLE, L.R.; UTSEY, M.; KEOWN, C. Gift giving behaviors in the US and Japan: a personal values perspective. *Journal of International Consumer Marketing*. Vol. 6, 1993.
- BOAS, F. *Handbook of American Indian languages*. Washington: University of Oregon. Govt. print. off., 1911.
- BRUNSO, K.; GRUNERT, K. Cross-cultural similarities and differences in shopping for food. In: *Journal of Business Research*. New York : Jun, 1998.
- CAPELL, K. MTV's World. *Business Week*. Feb. 18, 81-84. 2002.
- CARMAN, J.M. Values and Consumption patterns: a closed loop. In: HUNT, H. K. (ed.), *Advances in Consumer Research*. Vol. 5. Ann Arbor: Association for Consumer Research, 1978.
- CHESKIN & MASTEN. *Survey on global brands and global marketing*. Empirical report. New York, Peterson Blyth Cato Associates, 1985.
- DAVIS, H.J.; RASOOL, S.A. Value Research and managerial behavior: implications for devising culturally consistent managerial styles. *Management International Review*, V. 28 #3, 1988.

- FEATHER, N.T. *values in education and society*. New York: Free Press, 1975.
- GRUNERT, S.C.; SCHERHORN, G. Consume values in West Gemany: Underlying dimensions and cross-cultural comparisons with North-America. *Journal of Business Research*, 20, 1990.
- GUTMAN, J. A means-end chain model based on consumer categorization processes. In: *Journal of Marketing*. Vol. 46, Spring 1986, p. 60-72.
- HALEY, R. Benefit segmentation: a decision-oriented research tool. *Journal of Marketing*. Vol. 32, July, 1968.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw Hill, 1997.
- JAIN, S. Standardization of International marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*. Vol. 53, 1989.
- JIANG, E. *Validating the international tourism role scale and examining relationships between tourists' novelty-seeking preferences, personal values, past travel experience and destination choice*. Doctoral dissertation, 1995, June. University of Oregon, Eugene, Oregon, USA.
- KAHLE, L. R. *Social values and social change: adaptation to life in America*. New York: Praeger, 1983.
- \_\_\_\_\_. Social Values and Consumer Behavior: Research from the List of Values. In: Clive Seligman, James M. Olson, and Mark Zanna, Eds. *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*, Vol. 8, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 135151, 1996.
- KAHLE, L.; BEATTY, S; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, December, 1986.
- \_\_\_\_\_; KENNEDY, R. Consumer values in Norway and the United States: A comparison. *Journal of International Consumer Marketing*, 1, 81-92, 1989.
- KAHLE, L.; ROSE, G.; SHOHAM, A. *Findings of LOV Throughout the world, and other evidence of cross-national consumer psychographics: introduction*. The Haworth Press, 2000.
- KENG, K.; LIU, S. Personal values and complaint behavior. The case of Singapore consumers. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 4, n. 2. 1997.
- KLUCKHOHN, F. R. Orientações de Valor Dominantes e Variantes. In: KLUCKHOHN, Clyde; MURRAY, Henry. *A personalidade na Natureza, na Sociedade e na Cultura*. Belo Horizonte: Livraria Itatiaia, 1965.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Global Marketing Management*. New York: Wiley, 2001.
- KWON, J.; WIRTZ, J.; TAN, S.J.; KAU, A.K. The seven faces of Singaporeans: a typology of Singapore consumers and their aspirations and life satisfaction. *Asian Pacific Journal of Management*. Vol. 16, 1999.
- LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61, 1983.
- MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. New York : Harper, 1954.

- MITCHEL, A. *The nine american lifestyles*. New York: Warren Books, 1983.
- MUNSON, J.; McINTYRE, S. Developing practical procedures for the measuring of personal values in cross-cultural marketing. *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, February, 1979. p. 48-52.
- OHMAE, K. *Triad Power: The coming shape of global competition*. New York: The Free Press, 1985.
- PIIRTO, R. *Beyond mind games: the marketing power of psychographics*. Ithaca, NY : American Demographics Books, 1997.
- PLUMMER, J. Concept and application of life style segmentation. *Journal of Marketing*. Vol. 38, January 1974.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: The Free Press, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Beliefs, attitudes, and values; a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1968.
- ROSE, G. *Parental style, consumer socialization, and developmental timetables in the U.S. and Japan*. Doctoral Dissertation. Department of Marketing, Graduate School of the University of Oregon, June, 1995. Eugene, Oregon, USA.
- ROSE, G.M. Cross-Cultural values research: implications for international advertising", In: *Values, Lifestyles and Psychographics*, Ed. Lynn Kahle and Larry Chiagouris. Mahwah: Erlbaum, 1997.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 25, 1992.
- SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 53, No. 3, p. 550-562, 1987.
- SMITH, W. Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*. Vol. 21, July, 1956.
- SOUTAR, G.; GRAINGER, R.; HEDGES, P. Australian and Japanese value stereotypes: A two country study. *Journal of International Business Studies*. London : First Quarter 1999.
- VINSON, D.; SCOTT, J.; LAMONT, L. The role of personal values in marketing and consumer behavior. In: *Journal of Marketing*, April, 1977.
- WELLS, W.; PRENSKY, D. *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- WILLIAMS, R.M., Jr. Change and stability in values and value systems: A sociology perspective. In: ROKEACH, M. (Ed.), *Understanding Human Values individual and societal*. New York : Free Press, 1979.
- YANKELOVICH, D. *New criteria for marketing segmentation*. 1964.
- YOSHINO, M. Y.; BARTLETT, C.A. *Corning glass works international (B)*. Case 9-381-161, Harvard Business School, 1981.

VALLETTE-FLORENCE, P. Analyse structurelle comparative des composantes des system de valeurs selon Kahle et Rokeach. In: *Recherche et applications en Marketing*,3 (1), 1988.

# A QUALIDADE ATRAVÉS DO DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE (QFD): UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES

*Airton Garcia da Silva*

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o mundo tem sido palco de acentuados movimentos de mudanças nas áreas geopolítica e tecnológica, principalmente no aspecto econômico, com reflexos nas empresas com atividades produtivas e de prestação de serviços. As organizações, de um modo geral, estão buscando, nos programas de qualidade total, condições de melhor administrar seus recursos, quer humanos, quer materiais, como meio de aumentar sua competitividade num processo de melhoria contínua. Além disso, as mudanças no setor automotivo modificaram o perfil do consumidor, tornando-o mais exigente e difícil de satisfazê-lo.

Para influir em seu comportamento, nas suas atitudes e nas suas decisões cada vez mais racionais, é preciso que se tenha conhecimento de suas necessidades, exigências e expectativas com relação à compra de produtos ou serviços. Além disso, é preciso, também, que se tenha um profissional que realmente saiba capitalizar positivamente cada manifestação do cliente, suas tendências e opiniões e seja capaz de transformá-las em oportunidades de negócios.

É nesse contexto que o tema proposto para este estudo, Planejamento da Qualidade: Um Estudo de Caso em uma Concessionária de Veículos Automotores traz a sua maior contribuição. O tema e as atividades previstas buscam um diagnóstico para construção de um plano de melhoria e posterior implantação de ações em concessionárias, na busca de maior competitividade e melhor atendimento. Assim, o presente trabalho, caracterizado como sendo um estudo de caso, foi desenvolvido na Concessionária Spengler S/A de Santa Cruz do Sul – RS.

Há apenas algumas décadas, os automóveis não eram senão conjuntos desleigantes de maquinaria rude, dos quais os passageiros viajavam sem conforto, expostos à poeira e às condições climáticas. Hoje em dia, a forma dos automóveis mudou, tão radicalmente quanto seu impacto na sociedade. O projeto dos automóveis é fruto de complexas e múltiplas influências que vão desde as fantasias da moda até ao progresso técnico, aumentando a eficiência e reduzindo o tamanho dos veículos, desde os primitivos processos de fabricação até a aerodinâmica, desde o rigor da legislação e o controle de custos até a nova geração automobilística.

Vive-se o mais profundo e intenso processo de modificação em todos os conceitos empresariais, como decorrência da nova ordem econômica estabelecida no plano internacional e, muito especificamente, no Brasil. Enfrentar a concorrência significa reduzir preços e baixar as margens de lucro, reduzir e gerir custos, adotar programas de qualidade total, implementar modelos de excelência que levaram algumas empresas a serem as melhores.

Diante desse cenário, a busca da satisfação do cliente via qualidade no atendimento desloca o enfoque do produto para o consumidor, assumindo este o papel fundamental da competitividade empresarial. Sendo o atendimento o “grande diferenciador” e o principal atributo para uma marca, nada mais oportuno de que seja ouvida a voz do cliente com relação a este. Na verdade, todo o empenho que hoje se faz no sentido de atender plenamente o cliente representa os passos para o sucesso ou até a sobrevivência de uma empresa.

Assim sendo, alguns tópicos merecem e devem ser considerados nessa relação:

- o atendimento ao cliente externo e a qualidade do serviço prestado;
- a execução dos serviços prestados em função do atendimento dispensado;
- a presteza no atendimento e a satisfação ou não do cliente externo;
- a necessidade de mudanças na credibilidade das pessoas, decorrentes de questões culturais e tradicionais, diante do avanço da globalização, indica para mudanças conceituais e comportamentais dos envolvidos.

Diante do atual estágio de competitividade, é inerente e necessário que o processo de qualificação profissional encontre-se aliado à qualidade no atendimento, o que leva a concluir que as mudanças tecnológicas dos veículos modificaram o perfil do consumidor, tornando-o mais exigente e conhecedor de seus direitos e das vantagens que cada concorrente oferece. Tornou-se, assim, muito mais difícil satisfazê-lo, razão suficientemente forte para conhecer suas necessidades, exigências e expectativas, ou seja, seu nível de satisfação em relação ao atendimento dos serviços prestados.

O presente estudo teve como objetivo o Planejamento da Qualidade de uma Concessionária de Veículos Automotores, através de um Estudo de Caso, utilizando o método Desdobramento da Função Qualidade (QFD), elencando, para tal fim, os objetivos específicos abaixo citados:

- Organizar grupo focos com consumidores de veículos automotivos de Santa Cruz do Sul, RS, através de seleção prévia, pesquisando com os mesmos os itens de qualidade exigida.
- Estabelecer os requisitos básicos de atendimento em concessionária de veículos, através do método QFD, identificando as necessidades do cliente potencial do município de Santa Cruz do Sul - RS, caracterizado por ser uma cidade tipicamente alemã e sede de várias multinacionais, que tem como principal atividade econômica a indústria fumageira.

- Aplicar uma pesquisa junto aos clientes da concessionária Spengler S/A de Santa Cruz do Sul - RS, buscando o conhecimento sobre o nível de satisfação dos clientes externos do departamento de vendas.
- Analisar os requisitos vinculados à relação empresa/cliente através de instrumentos específicos de coleta de dados, possibilitando conhecimento da realidade sobre os seguintes indicadores: postura técnica do vendedor, qualidade do atendimento, negociação, imagem do departamento de vendas e produto.
- Estabelecer a Qualidade Planejada a partir do desdobramento da Qualidade Exigida.
- Elaborar um diagnóstico valendo-se dos dados coletados, oportunizando ações para elaboração de um plano de melhoria da qualidade da concessionária em estudo.

## 1 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no departamento de vendas da Concessionária de Automóveis Spengler S/A, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa em questão foi escolhida por possuir uma filosofia voltada para a qualidade, com forte ênfase no atendimento para a busca da plena satisfação dos clientes.

Nesse sentido, a Concessionária em estudo desenvolve programa próprio de qualidade com base no Projeto Qualidade Total SEBRAE e Programa de Processo de Melhoria Contínua (PMC) da Volkswagen do Brasil, buscando a melhoria da qualidade através da filosofia da qualidade e a certificação do seu sistema de Garantia de Qualidade, atendendo os requisitos da série ISO 9000/9002.

Para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, foi delineada a população a ser investigada, que se constituiu dos clientes externos da Concessionária que adquiriram veículos novos no período de até seis (6) meses antes da aplicação do instrumento de pesquisa, pelo fato destes poderem responder com maior facilidade as questões, pois as lembranças da compra estão presentes em suas mentes. Para aplicação do instrumento de pesquisa, que ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 1998, foi contratado o serviço da empresa Self-Marketing, que entrevistou aleatoriamente cento e trinta e cinco (135) clientes, constituindo-se na amostra, e equivalente a sessenta e dois por cento (62%) do universo disponível de duzentos e dezessete (217) clientes da Concessionária Spengler S/A de Santa Cruz do Sul – RS.

A escolha do departamento de vendas de veículos novos da Concessionária para realização deste estudo é justificada pelo fato de que esse é o foco do negócio da Empresa com aproximadamente setenta e cinco por cento (75%) do faturamento global da mesma. Além disso, a competitividade, a globalização e a semelhança entre os produtos requerem rapidez no maior conhecimento das necessidades e exigências do consumidor, gerando dados para a tomada de decisões, no processo

de melhoria contínua. Outro fato relevante é de que a análise isolada de um departamento torna-se mais rica, podendo-se fazer um estudo mais exaustivo e com um maior controle sobre as variáveis intervenientes, sem perder as características de um “estudo de caso”, como justifica Mattar (1993, p. 84), que “o objeto de estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organização ou uma situação”. No entanto, a análise de um departamento não significa perder-se de vista os demais segmentos da empresa.

Assim, analisando as vantagens dos métodos QFD (Desdobramento da Função Qualidade) e Grupos Focos, a luz da literatura citada, conclui-se que estes se revestem de importância fundamental para os objetivos que esta pesquisa buscou, fundamentados na identificação das necessidades e exigências dos consumidores, bem como ouvir sua voz, traduzindo-a em qualidade exigida ou mandatária em Qualidade Planejada, propiciando ainda condições de medir o grau de importância e o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado.

#### **a) Coleta de dados**

A coleta de dados foi fundamental para que os objetivos propostos por este trabalho fossem atingidos, sendo realizada mediante a utilização do método QFD<sub>r</sub> (Desdobramento da Função Qualidade no Sentido Restrito), que também é conhecido como desdobramento da função do trabalho. A escolha do método utilizado como referência ocorreu devido a capacidade de mostrar a existência de uma sistemática utilizada no desenvolvimento de novos produtos, visando a satisfação dos clientes e, no caso específico deste estudo, no atendimento, e, assim, buscar melhores resultados para a empresa, permitindo uma maior vantagem competitiva, tendo como principal benefício redução de reclamações e melhor atendimento às necessidades e os desejos dos clientes.

Na análise qualitativa entre as citadas no método QFD, optou-se pelo método de Grupo Foco, que na opinião de Whiteley & Hessian (1996), trata-se de uma técnica considerada de extrema utilidade em pesquisas, permitindo uma íntima visão dos clientes de forma que eles lhe revelem coisas que não mencionariam nas pesquisas de opinião. A partir dos desdobramentos das exigências dos clientes em itens de qualidade exigida e priorizadas em ordem de importância, buscou-se quantificar as variáveis envolvidas na relação satisfação/atendimento, através de grupo foco. De posse dessas variáveis, estruturou-se um instrumento de coleta de dados (ICD) que foi utilizado na análise quantitativa, em forma de entrevista por questionário, onde o entrevistador devidamente treinado elucidou as dúvidas, que porventura surgiram.

#### **b) Operacionalização da pesquisa**

A partir das atividades definidas, estabeleceu-se a configuração de entrada-processamento-saída para efetuar QFD<sub>r</sub> (Fig 1), que gerou o Plano de Atividades do Desenvolvimento da Pesquisa. Esse serviu de planejamento para o desenvolvimento da pesquisa, visando o quê, quem e como fazer no processo do

desdobramento do presente trabalho, bem como estabelecer o cumprimento dos prazos definidos para conclusão do mesmo.

### **c) Como converter a voz do cliente em necessidade real**

Na obtenção das informações da voz dos clientes, utilizou-se uma pesquisa qualitativa desdobrada em duas (2) etapas com clientes da Concessionária, através do método de Grupos Focos, que seguiram os procedimentos de organização e condução descritos na literatura revisada. Seguindo a metodologia, citada foram selecionados aleatoriamente, para fazer parte das duas etapas da pesquisa, nove (9) pessoas, de ambos os sexos, que adquiriram automóveis na região de Santa Cruz do Sul no ano de 1998.

A primeira etapa foi realizada em uma sala devidamente preparada para esse fim, sendo esta equipada com sistema de gravação de áudio e vídeo, com a finalidade de permitir o acompanhamento da coleta de dados, e sua análise posterior. Nessa sessão, que foi coordenada por um psicólogo com experiência em técnicas de grupos, que explorou as verbalizações mais concretas possíveis sobre as exigências dos consumidores e clientes de veículos automotivos, seguindo um roteiro de questões previamente estabelecidas. Nessa etapa não se objetivou a precisão estatística, e sim a riqueza dos dados verbalizados pelos consumidores e clientes, denominados por Cheng (1995) de dados originais. Em geral, os clientes não expressam suas necessidades diretamente, mas por meio de descrições sobre seus desejos. Tomando como referência os produtos ou serviços existentes, eles expressam aspectos que eles não gostam, sugerem contramedidas para melhorias ou, ainda, falam muito genericamente como eles gostariam que fosse o produto ou serviço. Esses dados precisam, então, ser trabalhados para se transformarem em informações úteis para o desenvolvimento da pesquisa.

O objetivo da realização desta pesquisa de mercado foi descobrir as verdadeiras necessidades dos clientes, portanto, é preciso converter os dados originais em necessidades, denominados no método QFD por itens exigidos (Fig 01). Durante esse processo, é importante pensar em todas possíveis necessidades dos clientes, daí a importância do trabalho de um psicólogo com capacidade de criar novas exigências, exercitar a imaginação do grupo, e principalmente, no desdobramento de cenas utilizada no processo de geração de idéias obtendo-se assim uma grande quantidade de necessidades concretas. Os itens exigidos se referem a necessidades de todo tipo: atendimento, preço, conhecimento da empresa, etc...

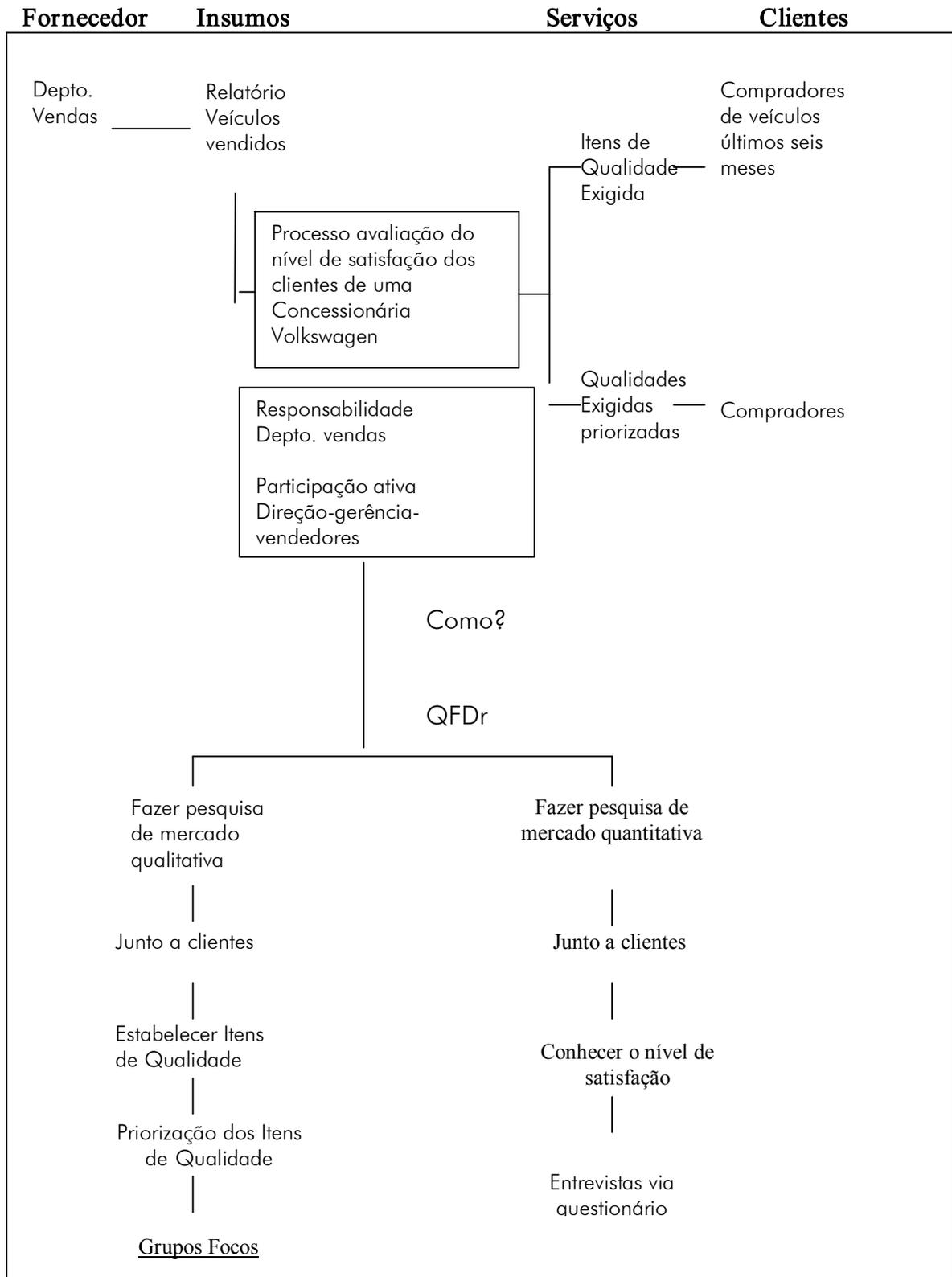


Figura 1 - Configuração da entrada-processamento-saída para efetuar o QFDr

#### **d) Tabela de desdobramento da qualidade exigida**

O desdobramento da Função Qualidade utiliza uma tabela de desdobramento para organizar as informações. Essa ferramenta é muito conveniente, no entender de Cheng (1995), em virtude da visibilidade que atribui às informações, bem como a flexibilidade que permite no uso dos dados.

A Tabela de Desdobramento da Qualidade Exigida é a representação das verdadeiras exigências dos clientes, o mais próximo possível de sua linguagem. Para a sua elaboração, utilizou-se das informações originais (dados originais), transformados em itens de qualidade exigida, que foram obtidos através da voz do cliente. A seguir, elaborou-se um diagrama de afinidades para agrupar os itens similares de qualidade exigida (4 a 5 itens por grupo) escrevendo uma expressão (título) que descreveu o conteúdo de cada grupo formado.

De posse desses dados, construiu-se a tabela de Desdobramento da Qualidade Exigida, sendo esta a representação organizada e estruturada da lista de todas as necessidades dos clientes em estudo. Essa tabela é o ponto de partida para o planejamento da qualidade, porém, não é possível nem necessário atender a todas as exigências. É preciso para Cheng (1995), confirmar junto aos clientes quais necessidades são mais importantes e verificar como eles percebem ou avaliam os produtos ou serviços atuais que estão no mercado, tanto os da própria empresa, quanto aqueles dos principais concorrentes. A descrição dessa atividade foi exposta na segunda etapa da obtenção da voz do cliente, a seguir detalhada:

Na segunda etapa, foi solicitada a presença dos mesmos clientes que participaram da etapa anterior, os quais compareceram na sua totalidade solidificando, assim, a validade do método adotado. Nessa etapa, solicitou-se que estes priorizassem 15 (quinze) itens de qualidade mais importantes, que no entender de Cheng (1995) este número deve ser no máximo vinte (20), para que possibilite uma boa avaliação comparativa pelos clientes de um serviço de qualidade, o que foi realizado com ajuda do psicólogo. A seguir, buscou-se quantificar as características de qualidade para obtenção de indicadores. Esses dados serviram de base para realização de uma pesquisa quantitativa com o objetivo de identificar a percepção que os clientes têm dos produtos existentes no mercado.

#### **e) Avaliação quantitativa da preferência e percepção dos clientes**

A tabela de desdobramento da qualidade exigida é a representação da lista completa de necessidades dos clientes e foi complementada com as seguintes informações quantitativas, preferência dos clientes, medida pelo grau de importância que atribuem a cada item de qualidade exigida e percepção que os clientes têm dos serviços existentes, medida pela avaliação do desempenho deste em relação ao serviço atual da empresa.

Estes dados foram obtidos com amostras de clientes representativos de público-alvo, utilizando levantamentos por questionários (fig. 2) e condensados na

tabela 4. A análise destes dados forneceu informações para se medir o nível de satisfação dos clientes e elaboração de um plano de melhoria.

Prezado(a): Cliente

Nossa preocupação constante é a qualidade de nossos serviços, e no caso específico do Departamento de Vendas. Sua opinião quanto à atenção que lhe foi dispensada pela nossa empresa é muito importante para o nosso constante aprimoramento. Pedimos a gentileza de responder este questionário entregando-o em nossa empresa. Todas as informações são estritamente confidenciais e serão analisadas estatisticamente através de nosso sistema de informação de qualidade.

Nosso objetivo é assegurar a sua satisfação e a nossa resposta à sua atenção é o nosso compromisso com a qualidade. Indique abaixo o seu GRAU DE SATISFAÇÃO ou INSATISFAÇÃO com os vários requisitos. Para isso, marque com um "X" o número correspondente a sua SATISFAÇÃO, que você dá como cliente a cada um dos mesmos.

Muito Satisfeito 5	Satisfeito 4	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito 3	Insatisfeito 2	Muito Insatisfeito 1
-----------------------	-----------------	---	-------------------	-------------------------

1 POSTURA TÉCNICA DO VENDEDOR	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	😊			☹️		
1.1 - Demonstra conhecimento básico do que vende	5	4	3	2	1	100% Conhecimento
1.2 – Sabe dar explicação básica do produto	5	4	3	2	1	100% Conhecimento
1.3 – Explica normas básicas de garantia	5	4	3	2	1	100% Conhecimento

2 QUALIDADE DO ATENDIMENTO	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	😊			☹️		
2.1 - Acolhimento rápido na chegada	5	4	3	2	1	Até 2 minutos
2.2 – Atenção dos vendedores após as vendas	5	4	3	2	1	Contato até 5 dias
2.3 – Cortesia no atendimento	5	4	3	2	1	Satisfeito

SPENGLER S/A – Concessionária Volkswagen

3 NEGOCIAÇÃO	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	😊			☹️		
3.1 – Sugere condições de pagamento	5	4	3	2	1	Financiamento em até 24 meses
3.2 – O prazo de entrega foi cumprido	5	4	3	2	1	Máximo 15 dias
3.3 – Transmite segurança para fechar negócio	5	4	3	2	1	Satisfeito

4 IMAGEM DO DEPARTAMENTO DE VENDAS	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	5	4	3	2	1	
4.1 – Inspira confiança	5	4	3	2	1	Satisfeito
4.2 – Oferece informação honesta	5	4	3	2	1	Satisfeito
4.3 – Conceito na praça	5	4	3	2	1	Satisfeito

5 PRODUTO	GRAU DE SATISFAÇÃO					
	5	4	3	2	1	
5.1 – Custo manutenção	5	4	3	2	1	Atende expectativas do mercado
5.2 – Tem preço aceitável pelo mercado	5	4	3	2	1	Satisfeito
5.3 – Facilidade de comercialização futura	5	4	3	2	1	Satisfeito

Figura 2 – Questionário para avaliação quantitativa do nível de satisfação dos clientes da Concessionária Spengler S/A de Santa Cruz do Sul, RS.

## 2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir, apresenta-se a análise dos dados que demonstram os resultados obtidos junto à amostra. Os resultados desses dados foram analisados e comparados com os critérios de aceitação dos itens de Qualidade Exigida apresentados e constituíram-se de fonte para a elaboração de ações de melhoria.

A amplitude da amostra, 135 clientes é válida, satisfazendo estatisticamente os objetivos da pesquisa, pois segundo Tagliacarne (1978), em uma população (universo) de até mil, com uma margem de erro de mais ou menos 10%, é necessário uma amostra quantitativa de 83, para obtenção de uma margem de confiança de 95,5%, na determinação da amplitude da amostra de uma população finita.

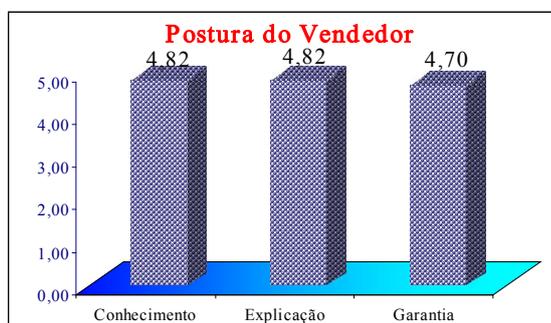


Figura 3 – Avaliação da satisfação dos clientes – Postura técnica do vendedor.

Com relação à postura técnica do vendedor, foi estabelecido o critério máximo de “conhecimento” (100%), ou seja, nota 5,00, em virtude dos itens de qualidade exigida, conhecimento do produto que vende, dar explicação do produto, bem como conhecimento das normas de garantia, serem definidos como básicos,

ou seja os mais elementares possíveis para o desempenho da função de vendedor. Pelos dados acima apresentados, a concessionária em estudo, mesmo obtendo nota superior a 4,00, revelando que seus clientes estão satisfeitos, não satisfazem o critério de aceitação dos resultados estipulados (Fig. 3), necessitando portanto, de ações de melhoria.

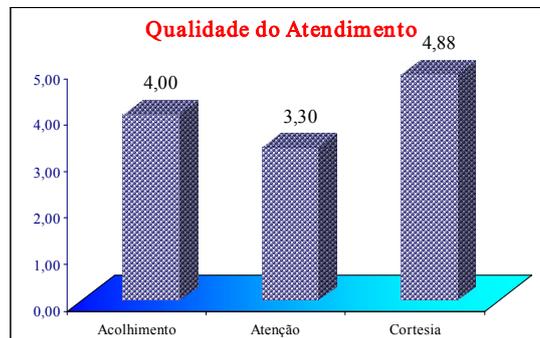


Figura 4 – Avaliação da satisfação dos clientes – Qualidade do atendimento.

Verifica-se que a qualidade do atendimento na concessionária em estudo, apresenta no item de qualidade exigida acolhimento rápido na chegada, nota 4,00, que embora os clientes estejam satisfeitos, não satisfaz o padrão que requer nota máxima com atendimento em até dois (2) minutos. O item de qualidade exigida “atenção dos vendedores, após a venda” merece atenção especial, pois a nota 3,30 com cinquenta e três (53) clientes muito insatisfeitos requer rapidez na ação de melhoria. O item “cortesia no atendimento” obteve nota 4,88 expressando o estado de satisfação dos clientes, e também atendendo os critérios de aceitabilidade exigidos (Fig. 4). Como esses itens dependem unicamente da equipe de vendedores e têm peso elevado na concepção de qualidade exigida pelos clientes, sugere-se adotar as ações de melhoria o mais rapidamente possível, a fim de reverter o quadro de insatisfação no contato após a venda.

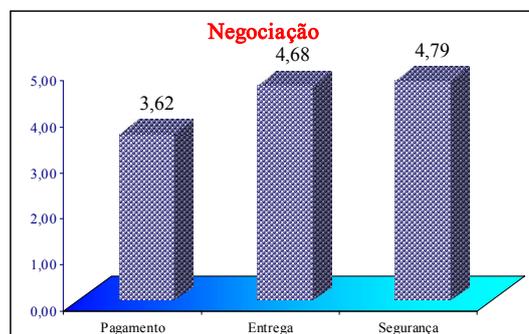


Figura 5 – Avaliação da satisfação dos clientes – Negociação

A negociação é um dos momentos cruciais no fechamento do negócio, portanto deve ser analisada atentamente, para que a concessionária não perca negócios. Na avaliação da satisfação dos clientes com base na variável “negociação”, nos seus itens de Qualidade Exigida, sugere “condições de pagamento” não satisfaz as exigências dos clientes com a nota 3,62, quando esta, segundo estes, deveria ser 5,00, ou seja, que para todos os clientes fossem

oferecidas condições de pagamento em até vinte e quatro (24) meses. Para o prazo de entrega de quinze (15), dias os clientes não estão muito satisfeitos como revela a nota 4,68. Com relação ao item de qualidade exigida, o vendedor oferece segurança para fechar o negócio com nota 4,79, o que satisfaz, uma vez que o critério estabelecido foi de 4,00 (Fig. 5). Assim, os itens que não atingiram os valores de aceitabilidade estabelecidos necessitam de ações de melhoria.

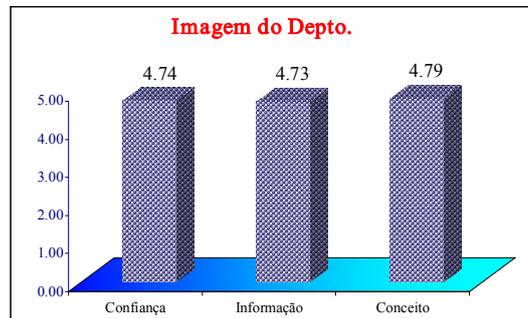


Figura 6 – Avaliação da satisfação dos clientes – Imagem do departamento de vendas

Na avaliação da satisfação dos clientes com relação a imagem do departamento de vendas nos itens de Qualidade Exigida “confiança” 4,74, “informação honesta” 4,73 e “conceito na praça” 4,79 verifica-se que esses atendem aos critérios de aceitação dos clientes onde o nível de satisfação exigido era de 4,00 (Fig. 6). Portanto, neste item avaliado não haverá necessidade de plano de melhoria.

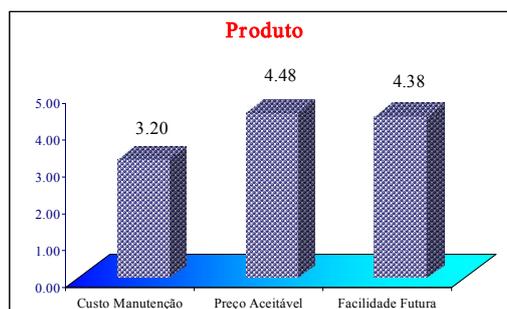


Figura 7 – Avaliação da satisfação dos clientes – Produto

A variável “produto”, embora que não se tenha controle sobre a mesma, nos itens de qualidade exigida, pode-se no entanto atenuar estes fatores de insatisfação. No caso da concessionária em questão, o item “custo de manutenção”, com nota 3,2 demonstra o nível de insatisfação dos clientes, quando esta nota deveria ser 4,00, ou seja, cliente satisfeito. Portanto, sugere-se rapidez na utilização de ação de melhorias, a fim de reverter este quadro. O item “preço aceitável no mercado”, nota 4,48, e “facilidade futura de comercialização”, nota 4,38, não necessitam de ação de melhoria, pois atenderam aos critérios de aceitação estabelecidos (Fig. 7).

Finalmente, observa-se que a concessionária em estudo apresenta média 4,36, superior a 4,00, índice este que confirma que os clientes estão satisfeitos com a mesma. O fato deve-se às políticas de qualidade aliadas ao programa de qualidade que esta vem desenvolvendo, procurando sempre buscar a plena satisfação dos clientes. Para os itens onde não atingiu os índices de aceitabilidade de Qualidade Exigida, será elaborado um Desdobramento do Planejamento da Qualidade, através do QFD.

### 3 CONTRIBUIÇÃO DO QFD PARA O ESTABELECIMENTO DO PLANO DE MELHORIA DOS SERVIÇOS.

O QFD sugere uma forma de dispor os dados necessários para o estabelecimento do produto designada por Qualidade Planejada que torna todo o processo claro, coerente e consistente. O procedimento sugerido é indicado a seguir e a organização dos dados é apresentada na figura 8.

Procedimento para estabelecimento da Qualidade Planejada, de acordo com o método QFD:

- Passo 1 - Construir a tabela de Desdobramento da Qualidade Exigida.
- Passo 2 - Pesquisar a opinião de uma amostra do público-alvo quanto ao grau de importância que atribui a cada item de qualidade exigida. Utilizar o nível de desdobramento da tabela que possibilite uma boa avaliação comparativa pelos clientes (20 itens, no máximo).
- Passo 3 - Pesquisar a opinião de uma amostra do público-alvo quanto à avaliação do desempenho do serviço atual da empresa.
- Passo 4 - Estabelecer o plano de qualidade da empresa para cada item de qualidade exigida, utilizando as informações anteriores. Consiste na decisão estratégica da avaliação que se pretende obter dos clientes, de modo que o serviço seja competitivo.
- Passo 5 - Calcular o índice de melhoria, dividindo o plano da qualidade (Passo 4) pela avaliação atual do produto (passo 3).
- Passo 6 - Decidir quais itens serão utilizados como argumentos de venda, ou seja, os benefícios estratégicos do produto. Utilizar a classificação:
  
- Passo 7 - Calcular o peso absoluto de cada item de qualidade exigida pela multiplicação:
- Passo 8 - Grau de Importância X Índice de Melhoria X Argumento de Venda ou Passo 2 X Passo 5 X Passo 6
- Passo 9 - Calcular o peso relativo de cada item de qualidade exigida, convertendo o peso absoluto em contribuição percentual do peso total. Os itens com peso elevado serão prioritários no desenvolvimento do serviço.

Classificação do argumento de venda	Símbolo	Valor
Especial	●	1,5
Comum	◐	1,2

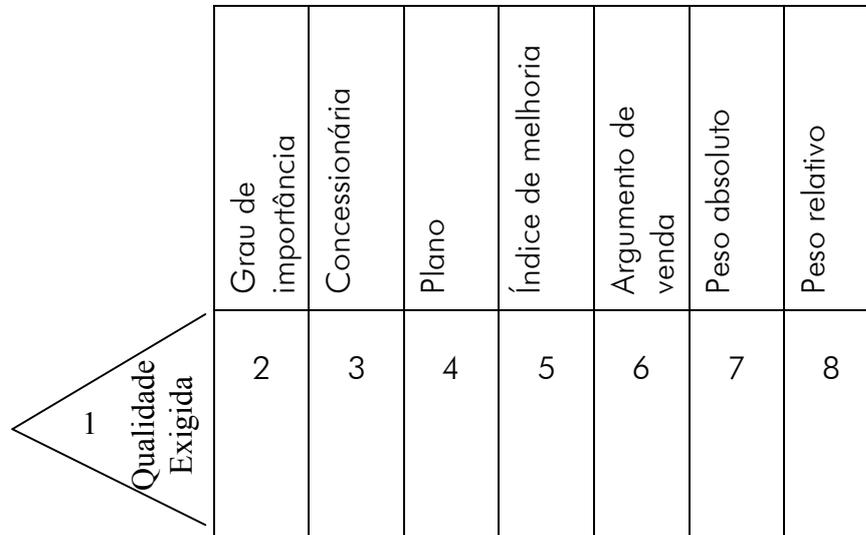


Figura 8 – Possíveis passos para o estabelecimento da qualidade planejada.

#### 4 PLANO DE MELHORIA DA QUALIDADE PARA CONCESSIONÁRIA SPENGLER S/A

O presente plano foi elaborado com os dados obtidos a partir do Desdobramento da Qualidade Planejada, dando preferência para os itens de maior peso relativo. Para sua elaboração foi realizado um seminário com a participação de toda a equipe de vendas, onde utilizou-se a técnica do Brainstorming, gerando assim um forte comprometimento da equipe nos resultados planejados, bem como nos cumprimentos dos prazos estipulados. A seguir, as figuras de 09 a 13 detalham o referido plano.

VOLKSWAGEN SPENGLER S/A				
Item Nº	Qualidade Exigida	Orientações decorrentes do Planejamento da Qualidade	Responsável	Prazo
1	<b>Postura do vendedor</b>			
1.1	Conhecimento básico do que vende	Aplicar e manter o programa de treinamento traçado pela empresa Estimular a leitura da literatura técnica e dos manuais	Ger.Vendas Eq.Vendas	Mar/99 Mar/99
1.2	Explicação básica do produto	Efetuar simulações de vendas com a equipe avaliando e corrigindo os desvios Treinar passos de demonstração e explicação do produto, utilizando o método "Cinco Tempos".	Ger.Vendas Eq.Vendas	Abr/99 Abr/99
1.3	Explicação básica das normas de garantia	Conhecer e entender as normas básicas e sistemáticas da garantia Volkswagen	Eq.Vendas	Abr/99

Figura 9 - Plano de melhoria da qualidade - Postura do vendedor.

VOLKSWAGEN SPENGLER S/A				
Item Nº	Qualidade Exigida	Orientações decorrentes do Planejamento da Qualidade	Responsável	Prazo
2	<b>Qualidade no atendimento</b>			
2.1	Acolhimento rápido na chegada	Mesmo que o vendedor esteja atendendo, dar atenção ao cliente que estiver entrando na loja. Cumprimentar e oferecer um cafezinho Contratar uma recepcionista Manter 02 (dois) vendedores nas mesas da frente, enquanto os demais vendedores estiverem fazendo vendas externas.	Eq.Vendas Vendedor Gerente Gerente	Jan/99 Jan/99 Fev/99 Fev/99
2.2	Atenção do vendedor após a venda	Elaborar planilha para controle do pós-venda de veículos Ligar para clientes que adquiriram veículos 0 Km no máximo 5 dias após a compra, utilizando a planilha de controle. Enviar carta de agradecimento pela aquisição de um veículo Volkswagen	Secretária Vendedor Secretária	Jan/99 Jan/99 Fev/99
2.3	Cortesia no atendimento	Procurar ser mais amável e prestativo para com o cliente	Eq.Vendas	Mar/99

Figura 10 - Plano de melhoria da qualidade - Qualidade do atendimento.

VOLKSWAGEN SPENGLER S/A				
Item Nº	Qualidade Exigida	Orientações decorrentes do Planejamento da Qualidade	Responsável	Prazo
<b>3</b>	<b>Negociação</b>			
3.1	Sugere condições de pagamento	Informar as modalidades de financiamento no mínimo em até 24 vezes*.	Eq.Vendas	Jan/99
3.2	Cumprimento do prazo de entrega	Obter do fabricante o prazo de entrega do produto	Ger.Vendas	Mar/99
3.3	Transmite segurança para fechar o negócio	Elaborar tabela progressiva de descontos	Ger.Vendas	Mar/99
		Dar autonomia de negociação para os vendedores com base na tabela de descontos	Ger.Vendas	Mar/99
		Motivar e transmitir segurança e tranquilidade à equipe de vendas	Ger.Vendas	Mar/99

Figura 11 - Plano de melhoria da qualidade - Negociação

\* Modalidades podem ser alteradas.

VOLKSWAGEN SPENGLER S/A				
Item Nº	Qualidade Exigida	Orientações decorrentes do Planejamento da Qualidade	Responsável	Prazo
<b>4</b>	<b>Imagem do departamento de vendas</b>			
4.1	Inspira confiança	Treinar vendedores para posicionar-se de forma clara e precisa	Ger.Vendas	Mai/99
4.2	Oferece informação honesta	Elaborar tabela de preços e financiamentos, emplacamento e seguros atualizados.	Secretária	Jan/99
		Informar sobre utilização do Kit de primeiros socorros	Eq.Vendas	Mar/99
4.3	Conceito na praça	Manter a política da qualidade da concessionária	Eq.Vendas	Fev/99
		Realizar reuniões enfatizando esta característica como fundamental para o sucesso da concessionária	Eq.Vendas	Abr/99

Figura 12 - Plano de melhoria da qualidade - Imagem do departamento de vendas

VOLKSWAGEN SPENGLER S/A				
Item Nº	Qualidade Exigida	Orientações decorrentes do Planejamento da Qualidade	Responsável	Prazo
5	Produto			
5.1	Custo de manutenção	Fazer levantamento de custo de manutenção de nossos produtos Fazer comparativos com os custos de manutenção da concorrência Informar resultados à equipe de vendas	Eq.Vendas Ger.Vendas Ger.Vendas	Fev/99 Mar/99 Abr/99
5.2	Tem preço aceitável no mercado	Enfatizar para o cliente que o nosso produto tem melhor preço de mercado com base na relação custo-benefício.	Eq.Vendas	Jun/99
5.3	Facilidade de comercialização futura	Informar situação sobre venda de veículos usados.	Eq.Vendas	Jun/99

Figura 13 - Plano de melhoria da qualidade - produto

## CONCLUSÃO

As concessionárias passam hoje por um processo de ajuste a um novo tempo, onde vender é muito mais difícil. Com a atual política de globalização adotada pelas montadoras, e a partir da negociação com os fornecedores, estas vêm obtendo economia de escala em sua produção. Porém, com relação aos preços praticados pelas montadoras, não houve nenhum decréscimo, ao contrário, houve reajustes.

É nesse mercado que as concessionárias atuam, tendo como grande vedete o cliente, e, para isso, todo o esforço e a busca frenética de novas formas são utilizados para satisfazê-lo e encantá-lo. É fundamental saber como entusiasamá-lo, desde quando entra na concessionária até as várias fases de serviços e a conseqüente troca de veículo. Por isso, a necessidade de ouvir sua voz, sentir suas exigências e expectativas, para a partir daí planejar suas estratégias de melhor satisfazer essas exigências. Com o desenvolvimento deste trabalho de dissertação **“Planejamento da Qualidade Através do Desdobramento da Função Qualidade (QFD): Um Estudo de Caso em uma Concessionária de Veículos Automotores”**, pode-se constatar a vantagem da utilização do método QFD – Desdobramento da Função Qualidade, para o planejamento de todas as etapas desde a obtenção da voz do cliente e seu desdobramento em característica da qualidade exigida, desdobrando para a qualidade planejada, até a elaboração do plano de melhoria.

A participação de especialista, no caso de um psicólogo, foi fundamental na organização e operacionalização na técnica de “Grupo Focos”, usada para conhecer a real exigência e importância que os clientes de concessionárias de

automóveis de Santa Cruz do Sul – RS, exigem com relação ao atendimento para a aquisição de veículos automotores.

A partir da definição da lista de itens exigidos, direcionou-se o trabalho para o desdobramento desses itens em qualidade exigida. Com o auxílio do diagrama de afinidades, montou-se a tabela de qualidade exigida. A partir desta, elaborou-se o instrumento de coleta de dados através de um questionário para efetuar a análise quantitativa. Todas as questões constantes do questionário foram extraídas da Tabela de Qualidade Exigida no seu nível terciário.

De posse desses dados, onde foram entrevistados cento e trinta e cinco (135) clientes, constatou-se que a concessionária em estudo apresentou um índice de satisfação médio de 4,36, que em uma escala antecipadamente convencionada de 1,0 a 5,0 onde o primeiro é muito insatisfeito e o segundo é muito satisfeito, pode-se concluir que seus clientes estão satisfeitos com o seu atendimento confirmando, assim, que sua política de qualidade está correta e que deve ser mantida.

No entanto, alguns itens de qualidade exigida não estão atendendo às expectativas dos clientes, portanto, precisam ser melhorados. Com esses resultados obtidos através do Planejamento da Função Qualidade – QFD, houve nova reunião com a diretoria e equipe de vendas da concessionária e sugeriu-se a realização de um seminário para analisar e avaliar os resultados da pesquisa e ao mesmo tempo elaborar o plano de melhoria.

Enfim, não se pretendeu de forma alguma esgotar o assunto, muito pelo contrário, oportunizar a continuidade deste estudo que poderá ser, por exemplo: uma análise do nível de satisfação de clientes das concessionárias de veículos automotores de Santa Cruz do Sul – RS, utilizando-se do método citado.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- NETO, Edgard P. de C. *Paradigmas da qualidade*. Rio de Janeiro: Imagem, 1992.
- CHENG, Lin Chih. [et al]. *QFD: Planejamento da qualidade*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CROSBY, Philip B. *Qualidade: falando a sério*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DENIS, Jean Louis. *Saber preparar uma pesquisa*. 3. Ed. São Paulo: Ed. Hucitec, 1994.

DENTON, D.Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books e McGraw-Hill, 1990.

FERREIRA, J.I.A X. *Implantação da qualidade total*. Revista Controle da Qualidade, São Paulo: Nº13 março/abril, 1993.

GIL, A L. *Qualidade total nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1991.

GITLOW, H.S. *Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

GODRI, Daniel. *Conquistar e manter clientes: práticas diárias que todos conhecem mas só os bem sucedidos utilizam*. 16. ed. Blumenau: Ed. Eko, 1994.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico voltado para o mercado*. São Paulo: Atlas, 1996.

JURAN, J.M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. *Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1990.

LENGLER, Jorge F. B. *O processo de decisão de compra dos consumidores em shopping centers regionais de Porto Alegre (Brasil) e Montevideu (Uruguai): um estudo exploratório comparativo*. 1998. Dissertação. Faculdade de Ciências Econômicas-UFRGS, Porto Alegre, 1998.

MAHFOOD, Phillip E. *Transformando um cliente insatisfeito em um cliente para sempre*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

OAKLAND, John. *Gerenciamento da qualidade total*. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, Edson P. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

POPE, Jeffrey. *Investigación de mercados. Guía Maestra para el Profesional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1991.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRATES, Marcos Loureiro. *Super atendimento ao cliente*. Espírito Santo: Ed.Pallas,1995.

SEBRAE ( módulo 3 ), 1993.

TAGLIACARNE, Guglielmo. *Pesquisa de mercado: técnica e prática*. 2. Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1978.

WHITELEY, Richard C. e HESSAN, Diane. *Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1996.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

*Vera Lucia Bodini, Dr<sup>o</sup>.*

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade possui perante a comunidade local, regional, nacional... um papel diferenciado das indústrias de manufatura ou serviços. A primeira, normalmente sem fins lucrativos, assume o compromisso do desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. A segunda, com raras exceções, possui como principal objetivo o lucro; para tanto não tem poupado esforços e bilhões de dólares para alcançá-lo, através de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e estratégias competitivas. Vocabulários como: planejamento estratégico, concorrência, competitividade e outros, são comuns na indústria, mas não chegaram (ou chegaram de modo ainda acanhado) às universidades.

A idéia de se planejar uma IES (Instituição de Ensino Superior) com as mesmas técnicas usadas na indústria ainda incomoda uma parcela de seu staf, em cima da discussão de pontos como: não possuímos um produto final, não visamos lucros, temos filosofias, missão e objetivos bastante claros e diferentes das indústrias.

Porém esta visão não tem se mostrado eficiente, pois às portas de um novo milênio, reconhecemos que o ensino superior passou por grandes avanços, de importância econômica e social, mas que também encontra-se em crise em praticamente em todos os países do mundo. Aumentam o número de IES, alunos e cursos, mas aumenta também a distância que separa países desenvolvidos e países em desenvolvimento em matéria de ensino superior e pesquisa.

Em virtude dessas tendências e dos novos desafios que a universidade brasileira enfrenta, temos que reformular sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades para o futuro, desencadeando um processo de mudanças e desenvolvimento.

Deixando de lado discussões como se produzimos ou não um produto final, ou se vamos brigar por fatias de mercado. Mas nos preocupando com os objetivos principais das IES, como seu crescimento em todas as áreas e com o desenvolvimento da educação superior como instrumento para alcançar um desenvolvimento humano sustentável.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não pretendemos aqui conceituar e mesmo discorrer muito sobre o planejamento estratégico em si, pois a literatura sobre o assunto é bastante vasta. Somente queremos chamar a atenção a alguns pontos importantes para as universidades.

a) A metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em universidades, porém deve-se levar em consideração que as mesmas são sistemas complexos e que muitas vezes adaptações individuais serão necessárias.

b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macrossistema nação e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.

c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.

d) As universidades podem dar início ao planejamento estratégico priorizando alguma(s) de suas áreas, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.

e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.

f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

## 3 TENDÊNCIAS DAS UNIVERSIDADES

Embora as universidades sejam apegadas as suas antigas tradições e resistentes a mudanças, é crescente a diversidade de novas situações em que se deparam, exigindo que se preocupem com o planejamento a curto, médio e longo prazo de absorção de inovações e da demanda, experimentando assim grandes transformações.

As razões dessas mudanças são tanto externas como internas.

Alguns fatores externos:

- o aumento da demanda social e a necessidade de dirigir-se a uma clientela mais diversificada;
- cortes nos gastos públicos em educação superior, o que tem obrigado os estabelecimentos a conceber programas e sistemas de classe distintos e mais rentáveis;
- mudanças nas necessidades do mercado, como reflexo de novos contextos e como consequência da globalização e da reorganização das economias;
- sistemas de avaliação, tanto internos como externos.

Alguns fatores internos:

- o progresso da ciência;

- crescente consciência da necessidade de fomentar as abordagens e métodos interdisciplinares e multidisciplinares de ensino, pesquisa e extensão;
- o veloz desenvolvimento de novas técnicas de informação e comunicação, e suas aplicações cada dia mais numerosas às diversas funções e necessidades;
- o desenvolvimento da pesquisa;
- a distância entre o ensino e a pesquisa.

## 4 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS IES

Entendemos que o processo de planejamento estratégico (Anexo) dentro de uma IES, deve ser primeiramente trabalhado a nível de sensibilização e conhecimento dos seus conceitos e objetivos, para posteriormente não nos depararmos com barreiras corporativas e reacionárias. Podemos formar equipes multifuncionais que nos permitem visões de diversos ângulos da instituição e, com estas equipes, desenvolver preparação e treinamento em situações inerentes ao sistema, seguindo-se trabalhos de definição da instituição como um todo “como se está”, “onde se quer chegar” e “como se está para chegar lá”.

A universidade já na sua fundação possui alguns objetivos principais bem definidos e muitos inerentes aos princípios do ensino superior. Esses objetivos norteiam o seu processo e podem sofrer modificações ou avanços à procura de novas oportunidades ou a adaptações a novos tempos.

### 4.1 Análise do ambiente

A definição ou estudo das principais tendências, oportunidades e ameaças, bem como suas implicações, devem ser examinadas em todos os setores do ambiente da instituição através de:

Ambiente externo: Verificando as ameaças ou oportunidades que estão em seu ambiente e as melhores formas de evitar ou usufruir destas situações. O olhar a universidade como um todo e do lado de fora inclui itens como:

- aspectos culturais;
- aspectos sociais, políticos e econômicos;
- inserção na comunidade;
- evolução tecnológica;
- mercado de trabalho;
- área de abrangência;
- entidades de classe;
- desempenho institucional;
- competitividade;
- tendências do ambiente.

Ambiente interno: Consiste na verificação dos pontos fortes (positivos) e fracos (negativos) da instituição. Para posterior decisão em investimento ou desinvestimento em alguma área, se for o caso.

A análise interna deverá contar com a participação do conselho diretor, reitoria, corpo docente, corpo discente e área administrativa, que deverá considerar fatores como:

- cursos oferecidos e novos cursos;
- pesquisas desenvolvidas;
- linhas de pesquisa;
- eficiência do ensino, pesquisa e extensão;
- sistemas de informação;
- recursos humanos, materiais e financeiros;
- tecnologia;
- estrutura organizacional;
- imagem institucional.

Ambiente de mercado: A análise de mercado pode ser considerada uma das etapas da análise externa, mas que merece um detalhamento maior pela sua importância.

Num mundo em rápido processo de evolução tecnológica e globalização, a universidade precisa competir não só com outras universidades, mas também com um sistema de informações e pesquisa, formal ou informal existente e emergente, assumindo seu papel decisivo no processo de desenvolvimento tecnológico, cultural, social e econômico da sociedade.

As universidades enfrentam a expansão quantitativa (apesar das desigualdades de acesso), a diversificação de estruturas organizacionais, dos programas e das formas de estudo e ainda as restrições financeiras, sem deixar de considerar a distância entre o saber e a construção do mesmo, ou seja a relação entre o ensino e pesquisa.

O sistema de avaliação das universidades, ora em implantação, vem reduzir a margem de subjetividade das avaliações que eram feitas nos cursos de graduação, por especialistas. Será um dos pontos importantes para o credenciamento da instituição junto ao MEC e servirá como orientação aos estudantes em relação à escolha da instituição que irá frequentar.

A qualidade e eficiência da instituição, bem como a autonomia universitária, o credenciamento periódico, a tecnologia nacional, a interação com o governo, a qualificação de pessoal, a valorização do ensino de graduação, a integração e a diversificação do sistema, a equidade de acesso, evasão, o crédito educativo, educação a distância, a superação dos desequilíbrios regionais, a desburocratização, os programas de fomento à pesquisa e a avaliação institucional, são preocupações a algum tempo dentro de muitas universidades, que para tanto tem desenvolvido programas de discussão interna e qualificação de pessoal (docentes e não docentes) e na área da avaliação, além das avaliações dos

programas de pós-graduação realizadas pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e pela SESu (Secretaria de Ensino Superior); ocorre a avaliação institucional, apoiada pelo PAIUB (Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras), fazendo um diagnóstico que deve englobar avaliação docente, de departamentos, dos cursos de graduação, da administração, de pesquisa, de extensão e do desempenho operacional da instituição como um todo.

A avaliação institucional é englobada também na análise interna através do desempenho institucional, buscando o incremento da qualidade.

Macroambiente: A análise do macroambiente consiste na identificação de tendências e/ou ameaças a partir de inovações ou desafios causados por fator negativo no meio ambiente o que poderá levar, na ausência de uma correta administração, ao retrocesso, ao declínio ou à eliminação da universidade, ou, com maior probabilidade, ao enfraquecimento de algum de seus programas.

A universidade, frente ao seu ambiente, pode assumir duas posições: adaptativa (onde ocorre a reação após a ameaça se concretizar) ou pró-ativa (onde assume o risco de tentar mudar as regras do negócio).

Segundo Kotler e Murphy (1981), "nem todas as ameaças merecem a mesma atenção, devendo os administradores avaliar cada ameaça de acordo com duas dimensões: 1) o seu potencial de gravidade, o qual é medido pela quantidade de dinheiro ou prestígio que a organização perderia se a 'ameaça' se concretizasse; e 2) a probabilidade de ocorrência".

A análise do macroambiente, principalmente em universidades não públicas, deve se preocupar com:

- procedência do corpo discente e área de abrangência;
- projeção da população estudantil;
- receptividade do mercado de trabalho aos seus alunos egressos;
- tipo de atividades comerciais e industriais da comunidade versus áreas de atuação em ensino, pesquisa e extensão;
- análise dos concorrentes.

Sobre análise de concorrentes, Oliveira (1985) observa que "... seu tratamento deve ser detalhado, pois o produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes ". Desse modo, a análise de informações fidedignas deve nortear o estabelecimento de ações e metas futuras.

Análise de oportunidades: Quando conhecemos os pontos fortes, fracos e mesmo neutros da instituição, sua estrutura organizacional e o ambiente em que ela está inserida, podemos definir oportunidades de mercado e áreas de ação importantes nas quais poderá obter vantagens competitivas.

Segundo Kotler e Murphy (1981) "As instituições de ensino superior descobrirão que é mais fácil fortalecer os programas mais desenvolvidos, apesar do risco de exceder-se nesse desenvolvimento, ao invés de nivelar as forças existentes." Descobrir centros de excelência e pontos que dêem à universidade a diferenciação, e investir nestes, talvez seja uma opção inteligente ao invés de dispersar esforços em todos os campos, pois ser o melhor em tudo é praticamente impossível.

Na análise de oportunidades, a universidade deve levar em conta:

- áreas de pesquisa x tecnologia;
- áreas de ensino x necessidades do mercado e demanda;
- melhoria das disciplinas;
- atendimento a novos mercados (alunos especiais, reingresso, empresas, grupos de minoria e outros);
- novos cursos;
- novos campi;
- convênios de desenvolvimento tecnológico;
- modalidades de acesso pela comunidade.

#### **4.2 Análise de recursos**

Adoção de metas, propósitos e estratégias deve ser compatível com os recursos humanos, financeiros e materiais existentes. O desenvolvimento deles pode definir uma melhor imagem e fortalecer a "distinta competência".

Investir em formação e atualização docente, aproveitar melhor os recursos humanos e materiais existentes, fomentar interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, e busca de outras fontes de recursos, especialmente para pesquisa, são as ações mais recomendadas nesse procedimento.

#### **4.3 Formulação de metas**

A análise do ambiente e dos recursos dão subsídios às instituições, com a possibilidade de avaliar se sua missão, objetivos e metas, que no início de suas atividades eram claros, continuam sendo com as mudanças no macroambiente.

**Missão:** A "missão da universidade" permeia todas as decisões estratégicas, proporcionando à instituição senso de oportunidade, direção, importância e conquista, devendo ser escrita pela comissão de planejamento, somente após consulta à comunidade acadêmica. Uma missão bem definida deve ser orientada pelo mercado, realizável, motivadora, específica e com visão de crescimento.

**Objetivos:** A definição de objetivos e metas pode fazer parte do mesmo processo de definição da missão. Porém os objetivos devem ser mais específicos e de alcance em menor tempo.

Como os objetivos de uma IES são muitos e existe a dificuldade de trabalhar com todos ao mesmo tempo, o que também não é aconselhável, esta deverá enfatizar alguns deles considerando os outros como limitações. Dessa forma,

os objetivos podem variar de ano para ano, dependendo da forma como vão se suprimindo dificuldades e necessidades.

Metas: As metas possuem um formato mais operacional e são mensuráveis, em um espaço de tempo determinado. (Ex. aumentar em 10% o número de alunos em um ano).

#### 4.4 Formulação de estratégias

Consiste em definir estratégias para a consecução das metas a serem alcançadas.

Para melhorias significativas, muitas vezes, a universidade precisa traçar uma estratégia que envolva todas as suas áreas. Dessa estratégia brotarão inúmeros programas setoriais, mas articulados entre si.

Para que esta análise possa ser efetuada é interessante organizar o “portfólio acadêmico”, avaliando os atuais programas e a decisão de o que fazer com eles, após desenvolver “oportunidade de produtos/mercado” que inclui a decisão de quais produtos novos e mercados a acrescentar.

Portfólio acadêmico: A análise periódica do portfólio, deverá avaliar: programas acadêmicos, a produção de pesquisas do departamento, o conteúdo das disciplinas e o fluxograma da instituição, podendo levar a decisões como: expandir, manter, reduzir ou eliminar.

Oportunidade produto/mercado: As oportunidades podem ser definidas dentre alguns itens:

- expansão do número de matrículas;
- expansão geográfica;
- expansão dos atuais programas;
- modificação dos atuais programas para atrair novos mercados;
- abertura dos programas existentes ou de novos programas para grupos minoritários (empresas, órgãos governamentais, 3ª idade e outros);
- novos programas.

#### 4.5 Sistemas de apoio

Da organização: A formulação de metas exige estrutura, pessoal e cultura necessários a uma implementação bem sucedida de cada estratégia.

As universidades possuem um procedimento organizacional difícil de ser mudado, mas a consciência da necessidade de crescimento ou mesmo de se manter no mercado deve nortear esta fase do processo. Cabe à reitoria definir modos de mudar a cultura da organização através de: treinamentos de pessoas em cargos-

chave, melhoria do corpo docente, melhoria da prestação de serviços, ações para melhoria do ensino e desenvolvimento da orientação de mercado.

Banco de dados: Existe um número muito grande de informações que devem ser analisadas quando do planejamento da instituição, por isso o desenvolvimento de um banco de dados sobre: alunos, formandos, índices dos cursos e departamentos (determinados pelo PAIUB), ex-alunos, outras universidades, comunidade, público alvo, desenvolvimento tecnológico e econômico, e pesquisas de mercado; é de suma importância para o embasamento de decisões.

#### 4.6 Análise de resultados

O planejamento estratégico só é útil se sair do papel, ou seja, se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado, se necessário. Os propósitos podem não ser totalmente alcançados em um primeiro ciclo, por isto a visão de contínuos resultados de um plano de ação permite correções de rota e mesmo troca de estratégias, face a um mercado em constante evolução.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é essencial à sobrevivência da universidade, assegurando um mínimo de visão global e ação, a partir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e estratégias nacionais e com o cenário internacional.

Propicia que a organização e otimização dos meios para a consecução de suas finalidades conte com a participação da comunidade acadêmica e da sociedade na decisão de onde devem ser alocados os recursos.

### REFERÊNCIAS

BRICK, Eduardo Siqueira; LONGO, Waldimir Pirró e. *Um modelo de qualidade e produtividade para a universidade brasileira*. In: ENEGEP, Santa Catarina, out. 1993, Anais.

CONTADOR, José Celso. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. *Revista de administração de empresas*, 35(3): 39-48.1995.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. *Revista de administração de empresas*, 35(2):43-56.1985.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. *Planejamento estratégico para o ensino superior*. *Journal of Righer Education*, Ohio State University, 52(5), set./out. 1981.

MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The

Free Press, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RICHERS, Raimar. Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, 34(1):50-62. 1994.

ANTEPROJETO DE LEI QUE DEFINE A AUTONOMIA DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS E DAS DEMAIS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - 1996. DOCUMENTO BÁSICO - AVALIAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS.

Comissão nacional de avaliação, Brasília, 26 de novembro de 1993.

DOCUMENTO DE POLÍTICA PARA A MUDANÇA E O DESENVOLVIMENTO DO ENSINO SUPERIOR. Organização das Nações Unidas para a educação, a ciência e a cultura. Caracas, fevereiro de 1995.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 1997-2000. Universidade de Santa Cruz do Sul. Dez. 1996 - Santa Cruz do Sul, RS.

PLANO GERAL DE AÇÃO - 1997 - Universidade de Santa Cruz do Sul - Santa Cruz do Sul, RS.

# ARRANJO PRODUTIVO FUMAGEIRO DO VALE DO RIO PARDO/RS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO NO LONGO PRAZO

*Rejane Maria Alievi – UNISC  
Douglas Wegner – UFRGS  
Alessandra Costenaro Maciel – FABE*

## 1 INTRODUÇÃO

A produção agrícola tem se destacado de maneira significativa no cenário econômico do Brasil nas últimas duas décadas. São inegáveis os avanços tecnológicos e o aumento dos volumes de produção e exportação, fazendo do setor primário um dos motores do crescimento e geração de empregos. Algumas culturas agrícolas concentram-se geograficamente em regiões específicas, agregando diversos elos da cadeia produtiva e constituindo verdadeiros arranjos produtivos locais (APLs). Essa concentração, ao mesmo tempo em que oferece vantagens competitivas relacionadas à proximidade dos fatores de produção e de empresas correlatas, gera preocupações quanto à dependência de uma ou poucas culturas, com todos os riscos ao desenvolvimento regional que isso pode significar.

Este artigo analisa em profundidade as características e peculiaridades do arranjo produtivo fumageiro, localizado na Região do Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul. O APL fumageiro se destaca no agronegócio estadual e nacional devido à sua importância na pauta de exportações (com receitas de aproximadamente US\$ 2 bilhões em 2007) e pela geração de riqueza e renda para um grande número de famílias de agricultores no sul do país, com forte concentração no Vale do Rio Pardo (RS). O caso torna-se peculiar à medida que, nos últimos anos, aumentaram as campanhas mundiais contra o cigarro e o Brasil aderiu à Convenção Quadro para controle do consumo de cigarros, sancionada por mais de 40 países e que deve gerar reflexos sobre a produção de tabacos no médio prazo.

Com base nesse contexto, o estudo parte de uma revisão teórica sobre arranjos produtivos locais, com destaque para as vantagens da concentração produtiva, bem como os riscos potenciais para o desenvolvimento de regiões fortemente estruturadas em APLs específicos. Através de entrevistas em profundidade com importantes atores locais, que representam as opiniões dos produtores de tabaco, das indústrias instaladas na região e da sociedade em geral, procurou-se delinear o cenário atual da produção e consumo de tabaco, bem como as expectativas desses atores para o arranjo produtivo local na próxima década. Às opiniões dos entrevistados, juntaram-se dados secundários que demonstram o poder econômico da cultura de tabaco e as tendências mundiais para o setor. A contribuição teórica do artigo está no estímulo à discussão sobre os riscos e

desafios para regiões fortemente baseadas em um APL específico, à parte dos inegáveis benefícios que ele pode proporcionar. Os dados empíricos visam oferecer uma visão sobre as perspectivas do APL fumageiro à economia regional e estadual, dada sua importância e magnitude.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em outras quatro seções. A segunda seção apresenta aspectos teóricos sobre arranjos produtivos locais, com ênfase para as vantagens e os riscos que a sobre-especialização representa para uma região. A terceira seção trata da metodologia de pesquisa utilizada, com a descrição e caracterização dos atores entrevistados, seguida pela apresentação e discussão dos dados coletados, na quarta seção. Na última parte do artigo, seguem as considerações finais do estudo, com a síntese dos resultados e indicações de estudos futuros.

## 2 LOCALIZAÇÃO E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

É amplamente aceito na literatura que as fontes locais de competitividade são importantes para o desenvolvimento regional. Estudos sobre sistemas produtivos operando em regiões específicas têm resultado na criação de múltiplas definições e conceitualizações: *clusters*, *innovative milieux*, sistemas regionais de inovação, vantagens competitivas dinâmicas, sistemas locais de inovação, entre outros. De acordo com Lastres (1997), ainda que seja oriunda de abordagens teóricas diversas, a literatura tem demonstrado considerável convergência de idéias com relação à importância da proximidade geográfica no desenvolvimento econômico.

Entre os diferentes estudos contemporâneos que analisam os processos de desenvolvimento econômico baseados no dinamismo local destacam-se, inicialmente, os elaborados por Krugman (1998), o qual ressalta que os principais determinantes do comércio internacional passam a ser não as vantagens comparativas, mas os retornos crescentes de escala decorrentes da aglomeração de produtores. Nesse sentido, a análise das aglomerações de produtores está associada às vantagens competitivas que promove e seus efeitos sobre o comércio internacional. Os estudos sobre *clusters* industriais também estão despertando interesse crescente na literatura, em função de mudanças observadas na dinâmica concorrencial dos mercados. As aglomerações acabam propiciando maior interação entre os agentes, impulsionando a eficiência e a capacidade inovativa. Dessa forma, a troca de informações entre os agentes, decorrente da proximidade geográfica passa a ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

Os estudos sobre arranjos produtivos locais derivam da corrente teórica neo-schumpeteriana e economia da inovação. Conforme Cassiolatto e Lastres (1999), as principais características encontradas num APL são: a geração de novos conhecimentos passa a ser fonte importante no desenvolvimento da região; o processo inovativo é resultante do aprendizado interativo; aspectos sócio-culturais diferenciam o dinamismo dos espaços locais; e o conhecimento tácito e localizado, derivado das externalidades positivas, é importante para a promoção de inovações.

Esses elementos centrais que caracterizam arranjos e sistemas locais de produção baseiam-se em conceitos como aprendizado, interações, competências e complementaridade, enfatizando os aspectos locais e regionais.

Autores como Lastres *et al.* (1998); Lopes e Lugones (1999); Cassiolato e Lastres (1999); Schmitz (1995) argumentam que a aglomeração de arranjos e sistemas produtivos locais é importante para países em desenvolvimento e que são comuns em muitos países e setores. Também frisam que as aglomerações de sistemas produtivos locais têm auxiliado pequenas e médias empresas a ultrapassarem conhecidas barreiras ao crescimento das firmas, a produzirem e comercializarem eficientemente produtos em mercados nacionais ou internacionais.

Enright (1996) divide *clusters* em duas categorias. A primeira delas é de *clusters* ou aglomerados industriais formados por um conjunto de indústrias ligadas por relações “comprador e fornecedor” e “fornecedor e comprador”, ou pela propriedade comum de tecnologia e pela existência de compradores comuns, para uma mesma cadeia de distribuição e ainda pela concentração geográfica da mão-de-obra. A segunda delas, *clusters* ou aglomerações regionais, cuja denominação apresenta maior amplitude por descrever a aglomeração geográfica de firmas, tem como principal característica o fato de estarem localizadas em um determinado espaço geográfico.

Cabe ressaltar que o desenvolvimento de uma região ou localidade, no longo prazo, depende profundamente da sua capacidade de organização social e política para modelar o seu próprio futuro, processo de desenvolvimento endógeno. Para Haddad (2002), esse processo se relaciona com a disponibilidade de diferentes formas de capitais intangíveis como: capital institucional, humano, cívico, social e sinérgico. O capital institucional está relacionado com as instituições ou organizações públicas e privadas existentes na região, e a interinstitucionalidade entre elas. O capital humano abrange o estoque de conhecimentos e habilidade que possuem os indivíduos que residem na região e sua capacidade para exercitá-los. Já o capital cívico é a tradução de práticas de políticas democráticas, de confiança nas instituições, de preocupação pessoal com assuntos públicos e associatividade entre esferas públicas e privadas. O capital social é o que permite que os membros de uma comunidade confiem uns nos outros e cooperem na formação de novos grupos ou em realizações de ações comuns. E, por fim, o capital sinérgico consiste na capacidade real e latente de toda a comunidade para articular, de forma democrática, as diversas formas de capital intangível disponível nessa comunidade.

Conforme Silveira (2005), no novo modo de produção regional, no qual a inovação está presente e se destaca, observa-se a existência de três fatores importantes: o primeiro é o aprendizado, o segundo, a estrutura de rede das relações dos atores econômicos, sociais e culturais e o terceiro, a estrutura de governança, da interação e ação coletiva dos indivíduos, instituições e empresas. Para Del Poppo e Vasconcellos (2006), o território deixa de ser um pano de fundo e passa a ser um ator do desenvolvimento, onde há diversidade e onde outros atores

se movimentam. Esse espaço de crescimento facilita o desenvolvimento humano, industrial e econômico, e é o desenvolvimento social que favorece o econômico.

Em um modelo de desenvolvimento regional como o de *cluster*, a função reservada para cada ator é diferente. O Estado é um agente intermediador, que viabiliza o diálogo e as ações coordenadas entre empresas e entre estas e os demais atores do *cluster*. Entretanto, entidades privadas, como associações ou sindicatos patronais, podem muitas vezes exercer de forma bastante eficiente essa função de “lubrificante” da “engrenagem” de um *cluster*. Um segundo papel importante a ser desempenhado em um *cluster* é o exercido por instituições públicas e privadas de crédito à atividade industrial e à pesquisa. Outros ganhos podem ser obtidos por um *cluster* em função da coordenação e cooperação de suas empresas. Algumas estratégias como a realização periódica de feiras e a criação de marcas ou selos de garantia, ou de qualidade, podem tornar-se imprescindíveis ao sucesso do *cluster*.

Em virtude da proximidade física das empresas, ocorre o surgimento de externalidades pecuniárias e tecnológicas, dentre as quais Diniz *et al.* (2004) destacam o mercado de trabalho especializado, a *linkages* entre produtores, fornecedores e usuários e *spillovers* tecnológicos e de conhecimento, ou seja, componentes da tríade marshalliana. Também cabe ressaltar que a proximidade física entre as empresas pode criar condições para uma interação cooperativa que pode se dar através de redes horizontais ou redes verticais.

Através das redes horizontais, as empresas podem atingir economias de escala acima da capacidade individual de cada empresa; realizar compras conjuntas de insumos; atingir escala ótima no uso de maquinaria; realizar *marketing* conjunto e combinar suas capacidades de produção para atender pedidos de grande escala. E através de redes verticais, as empresas podem se especializar no seu *core business* e dar lugar à divisão externa do trabalho, mas interna ao local, através da interação entre usuários e produtores (CEGLIE; DINI, 1999). As empresas participantes dessa rede podem também reduzir riscos associados ao lançamento de novos produtos e o tempo de transição da inovação entre o projeto e o mercado (MYTELKA; FARINELLI, 1999). Deve-se acrescentar que as redes horizontais e as verticais permitem a cooperação que torna possível um espaço de aprendizagem coletiva (BEST, 1990), e é nesse espaço que as idéias são trocadas e desenvolvidas e o conhecimento é compartilhado, desenvolvendo assim os produtos e processos de mais qualidade e mais competitivos.

## 2.1 Riscos da sobre-especialização

A partir das abordagens teóricas sobre aglomerações, realizadas na Seção anterior, poder-se-ia argumentar que a existência de um APL só traz oportunidades de desenvolvimento para uma região. Porém, é importante destacar que, se as capacitações localizadas não forem renovadas continuamente, podem ser erodidas, ocasionando o declínio do arranjo. Dentre as principais razões para a deterioração e obsolescência dessas capacitações, Diniz *et al.* (2004) destacam a falta de investimentos; a burocratização das instituições, que perdem seu senso de missão; a

obsolescência e a gradual redundância das qualificações; a destruição das parcerias público-privadas sob o impacto da privatização; e o *lock in* institucional (da elite local, dos políticos e das representações trabalhistas, entre outros) que dificulta mudanças como o desenvolvimento de novas capacitações e até o aproveitamento de novas oportunidades.

Cabe ressaltar que existem também riscos associados à sobre-especialização de um arranjo que podem comprometer seu futuro. Para Diniz *et al.* (2004), de um lado pode ocorrer o “efeito trancamento” técnico-produtivo, onde as empresas locais ficam presas a uma determinada base técnico-produtivo, dificultando o desenvolvimento de novas capacitações concatenadas com as mudanças estruturais sofridas pelos mercados. Por outro lado, a pequena diversificação produtiva de sistemas sobre-especializados, resultado do “efeito deslocamento” sobre outras indústrias, os tornaria mais propensos a choques externos e vulneráveis a mudanças na demanda, uma vez que não teriam como compensar as flutuações de demanda em seu principal mercado.

Deve-se acrescentar que determinada aglomeração produtiva não deve ser a única fonte provedora de riquezas para a região, pois a eminência de uma crise, como a escassez de insumos, devido ao encarecimento da matéria-prima principal ou a dificuldade de buscar novos fornecedores qualificados, acarreta danos irreparáveis na trajetória de crescimento de toda a região. Ademais, Martin e Sunley (2003) apontam outros riscos na formação de arranjos produtivos locais, dentre eles: (1) a elevação dos custos locais e inflação localizada, principalmente dos custos do trabalho, da terra e da habitação; (2) ampliação das disparidades de renda; e (3) fusões e aquisições lideradas por capitais externos.

Diniz *et al.* (2004) apresentam duas respostas aos riscos referenciados. A primeira delas é a transformação do arranjo em uma região em um processo de aprendizagem, envolvendo a transformação do arranjo em três dimensões. A primeira dimensão está vinculada a mudanças organizacionais internas às firmas, necessárias ao *upgrading* de suas capacidades tecnológicas. A segunda está relacionada ao favorecimento das relações interfirmas mais conducentes à aprendizagem, pois de acordo com as abordagens evolucionárias, as relações horizontais são mais importantes nos processos de aprendizagem do que as de subcontratação verticais. E a terceira compreenderia as relações entre as firmas e a economia e sociedade locais, envolvendo as firmas, universidades, centros de treinamento, instituições públicas locais entre outros agentes envolvidos e presentes no arranjo.

Uma resposta aos riscos da sobre-especialização seria, conforme Jacobs (1969), promover a diversificação e variedade local para superação dos limites impostos pela divisão do trabalho de uma base técnica específica e para o estímulo à transferência de novos conhecimentos. A análise de Jacobs (1969) refere-se à diversificação associada à dimensão urbana e local. E nesse caso, a qualidade e a escala da aglomeração urbana local são cruciais à reprodução ampliada da indústria local, na medida em que se determina a disponibilidade de serviços capazes de contribuir para a constituição de uma rede de colaboradores externos às

empresas locais durante os estágios de desenvolvimento da produção, tais como serviços tecnológicos modernos e consultores especializados. Além disso, a criação de uma demanda suficientemente diversificada e exigente, em termos de conteúdo técnico e de serviços incorporados aos produtos como marketing, *design*, serviços pós-venda, possibilitaria a diversificação da base exportadora local como um desdobramento estratégico dos efeitos multiplicadores da concentração industrial local.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo seguiram etapas distintas. Pelo fato da pesquisa ser de caráter exploratório e descritivo, fez-se inicialmente a coleta das informações secundárias sobre o arranjo fumageiro. Esses dados foram buscados em livros, artigos científicos, teses e nas publicações das instituições ligadas ao setor fumageiro.

Na segunda etapa, foram identificadas as principais instituições que fazem parte da configuração institucional do setor fumageiro. A partir disso, foi elaborado um roteiro de questões abertas para serem aplicadas aos dirigentes das entidades selecionadas. Ainda nessa fase, foi aplicado um teste piloto em uma das instituições com objetivo de verificar eventuais alterações no roteiro de questões. Com relação à forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa. Para Roesch (1999), a escolha da abordagem depende muito da postura filosófica adotada para investigar a realidade do problema. Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, e possibilitam o entendimento das particularidades dos indivíduos (DIEHL, 2004).

Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas com representantes das seguintes entidades: Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA), Sindicato das Indústrias do Fumo (SINDIFUMO), Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Santa Cruz do Sul, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e Associação Comercial e Industrial dos municípios de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires. Essas são as principais instituições que atuam direta e indiretamente no arranjo fumageiro do Vale do Rio Pardo e dentre suas principais contribuições destacam-se:

- Associação dos Fumicultores do Brasil – AFUBRA, criada em 1955 e conta com, aproximadamente, 140.000 fumicultores associados. A instituição atua diretamente com os agricultores que se dedicam ao cultivo de tabaco nos Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul;
- Sindicato das Indústrias do Fumo – SINDIFUMO, criado em 1942, possui cerca de 20 empresas associadas. Essas empresas são as maiores fumageiras brasileiras e multinacionais instaladas no país, atuando como compradoras de fumo, no processo de beneficiamento e na comercialização do produto;

- Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Santa Cruz do Sul: possui participação ativa no que tange aos interesses dos produtores rurais. Fundado em 1962, conta com mais de 7.000 associados;
- Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC. A instituição foi criada em 1962 e reconhecida como Universidade em 1993. A Unisc conta com 40 habilitações profissionais e com cursos de mestrado e doutorado. Além disso, desenvolve atividades de pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento.

As informações coletadas nas entrevistas efetuadas foram analisadas de forma descritiva e qualitativa, destacando principalmente os resultados que sinalizam os principais desafios e perspectivas para o arranjo fumageiro do Vale do Rio Pardo.

## 4 O APL FUMAGEIRO NA REGIÃO DO VALE DO RIO PARDO

Com base nos procedimentos metodológicos adotados, esta seção está dividida em duas etapas. No primeiro momento, apresenta-se uma breve descrição do contexto histórico do arranjo fumageiro e uma análise do seu desempenho econômico recente. No segundo momento, apresenta-se os resultados obtidos com as informações coletadas nas entrevistas realizadas.

### 4.1 Histórico e Caracterização

O desenvolvimento do Vale do Rio Pardo e a evolução da produção de tabaco no Estado do Rio Grande do Sul estão diretamente relacionados. Registros de meados do século XIX já fazem referência ao cultivo da “planta de ouro” que transformou a região em um dos principais polos agroindustriais do estado. Na década de 1850 “a cultura do fumo, então no seu início, prometia o considerável desenvolvimento que, mais tarde, deveria constituir a principal fonte de prosperidade e riqueza da Colônia” (MENEZES, 2005, p. 34).

Com o passar das décadas, o fumo produzido inicialmente para consumo local transformou-se no principal produto da região e começou a ser comercializado em outros mercados (VARGAS, SANTOS e ALIEVI, 1999). O processo produtivo foi facilitado pela existência de pequenas propriedades e uso intensivo de mão-de-obra, demandando poucos investimentos e baixa tecnologia produtiva, características mantidas até os dias atuais. Segundo Vargas, Santos e Alievi (1999), a instalação posterior de indústrias fumageiras na região, impulsionando significativamente a economia regional, resulta em grande parte da existência de uma estrutura de produção baseada em pequenas propriedades e trabalho familiar, sem a necessidade de investimentos na aquisição de terras e contratação de mão-de-obra pelas fumageiras.

Vogt (1997) divide a evolução da indústria fumageira em duas etapas distintas. A primeira refere-se ao período de 1850 até 1916, quando os primeiros

alemães que chegaram à região iniciaram a produção agrícola. De acordo com o autor (VOGT, 1997), o fumo foi apenas uma das plantações testadas, porém proporcionando os resultados mais satisfatórios a médio e longo prazo. Com o tempo, o tabaco destacou-se como principal produto da região e em 1874 o município de Santa Cruz do Sul já havia comercializado cerca de um milhão de quilos do produto. Esse sucesso deveu-se principalmente pela qualidade do produto, obtida pela especialização dos colonos e pela orientação que recebiam dos comerciantes locais. Além disso, a produção de tabaco mostrou-se estratégica para a região, já que sua distância de Porto Alegre e dos principais mercados consumidores tornava a produção de alimentos e produtos tradicionais economicamente inviáveis (VOGT, 1997).

Na estatística industrial de 1916, Santa Cruz do Sul possuía oito estabelecimentos ligados ao beneficiamento e comercialização de fumo que, juntos, empregavam cerca de 600 pessoas. Entretanto, é na segunda fase do desenvolvimento da região que acontecem as modificações mais importantes e significativas no segmento. O período pós-1916 caracteriza-se pela consolidação do complexo embrionário que surgiu na etapa anterior, inclusive com a penetração de capital internacional na região já a partir de 1917 (VOGT, 1997).

As empresas locais trabalham com um conceito de produção integrada. Nesse sistema, o produtor está vinculado a uma indústria de beneficiamento que lhe fornece insumos, técnicas e garante a compra da produção, mas que por outro lado, determina a qualidade e as características do produto que deseja comprar. Com isso, houve um incremento considerável no volume produzido e na qualidade da produção, de maneira que hoje o Vale do Rio Pardo abriga o maior arranjo produtivo fumageiro mundial, desde a produção ao beneficiamento do produto.

No contexto atual, indústria mundial de fumo caracteriza-se por uma estrutura de mercado em que existe um número pequeno de grandes empresas. Essas empresas são grandes compradores internacionais de fumo, tornando o setor altamente oligopolizado. Assim, mesmo com o aumento da participação dos países em desenvolvimento na produção de fumo, ainda ocorre forte dependência quanto à comercialização e industrialização da produção.

No mercado mundial de produção de tabaco, o Brasil ocupa o segundo lugar, tendo produzido 876 mil toneladas no ano de 2005, o que equivale a uma receita de R\$ 3,5 bilhões (IBGE, 2006). O Brasil responde por 13,5% da produção mundial de fumo e está se consolidando como maior exportador mundial. A China destaca-se como o maior produtor mundial com 41% do total produzido no mundo, sendo que em 2005 a produção foi de 2.685,5 mil toneladas.

Do fumo produzido no Brasil, a Região Sul responde por 94,5%, sendo que o Estado do Rio Grande do Sul é responsável por cerca de 50% da produção total, concentrando-se na Região do Vale do Rio Pardo e, em especial, nos municípios de Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires e Candelária.

Conforme ressaltado anteriormente, a Região do Vale do Rio Pardo responde pela metade da produção total da Região Sul do Brasil. Nessa região, grande parte dos municípios depende, significativamente, das atividades relacionadas ao cultivo de tabaco. A agricultura na região é formada basicamente por pequenos produtores rurais e conforme dados da AFUBRA (2007), a mão-de-obra familiar responde por 90% do total dos trabalhadores que atuam nessa atividade agrícola. Na Tabela 1, pode-se verificar a produção e a área utilizada para o cultivo de fumo. Observa-se que de 1995 a 2000 a produção na região aumentou 55% e que nos cinco anos seguintes o crescimento foi de, aproximadamente, 40%. Esses dados indicam que nos 10 anos considerados os pequenos agricultores rurais passaram a destinar uma área maior ao cultivo de fumo. Convém ressaltar que de 2000 para 2005 a área plantada apresentou um aumento de 58%. O aumento, tanto na produção como na área plantada, é explicado pelo fato de que o cultivo de fumo é significativamente mais rentável do que outras culturas. Além disso, os agricultores recebem outros incentivos durante a plantação como, por exemplo, insumos, assistência técnica, seguro agrícola e garantia de comercialização do produto.

O sistema integrado de produção, aperfeiçoado ao longo do tempo, mostra-se um dos pontos fortes do arranjo. Por meio dele, os produtores recebem a garantia de que toda a sua safra será adquirida pela empresa a que estão vinculados, enquanto esta tem assegurada a produção do volume de tabaco que necessita. Além disso, os produtores são assessorados pelas empresas para que a qualidade desejada seja atingida e o manejo seja realizado adequadamente.

Tabela 1 - Produção e área plantada no Vale do Rio Pardo, 1995, 2000 e 2005.

Ano	Produção (t)	Área plantada
1995	79.271	43.938
2000	123.640	58.396
2005	175.640	92.344

Fonte: AFUBRA (2007)

A cultura do tabaco tem como forte característica “justamente a de proporcionar ao agricultor um elevado rendimento em área relativamente pequena de terra. Além disso, seu custo de produção é composto em mais de 51% pela mão-de-obra, o que também o caracteriza como uma atividade agrícola de grande efeito social, tendo em vista que essa força de trabalho é constituída pela família” (GRALOW citado por CORREA, 2005, p. 31). A Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA, 2007), estima que a cultura do tabaco gera em torno de 965.000 empregos diretos no campo, além de 35.000 postos de trabalho na indústria. Considerando os empregos indiretos gerados ao longo da cadeia produtiva, o número total estimado atinge cerca de 2.450.000 pessoas no Brasil.

Quanto às características do arranjo produtivo fumageiro existente no Vale do Rio Pardo, verifica-se que é altamente especializado. Ao mesmo tempo em que

amplia consideravelmente a competitividade local e permite o desenvolvimento de especificidades que geram vantagens significativas, pode levar à dependência exagerada da região em produtos ou indústrias específicas. A mesma região que, ao longo de várias décadas, usufruiu dos benefícios que a produção de tabaco gerou, depara-se continuamente com a apreensão e a incerteza geradas pelas polêmicas e perspectivas desfavoráveis que envolvem o produto. Com o propósito de identificar as principais tendências do arranjo fumageiro no Vale do Rio Pardo no médio e longo prazo apresentam-se a seguir os resultados e a análise da pesquisa.

## **4.2 Análise dos Resultados: desafios e perspectivas**

A seção apresenta uma síntese das respostas das instituições entrevistadas (representantes empresariais, representantes dos agricultores e atores locais) quanto ao cenário atual e futuro do arranjo produtivo fumageiro, bem como dificuldades, desafios e oportunidades para a Região do Vale do Rio Pardo, atualmente com forte dependência da cultura do tabaco. As informações coletadas são apresentadas a seguir na forma de subitens para melhor compreensão e análise.

### **4.2.1 A dependência em relação ao tabaco**

A partir das informações coletadas nas entrevistas a situação regional é descrita por um dos respondentes como paradoxal: ao mesmo tempo em que o tabaco gera uma condição econômica e social vantajosa, ele vem sendo progressivamente combatido no mundo, inclusive com políticas de erradicação da produção em alguns países. Já os representantes empresariais preferem não considerar as desvantagens da concentração de renda em torno da cultura do tabaco na região em foco. Um deles afirma que o termo “dependência” é discutível, enquanto outro acredita que a concentração representa progresso e a certeza de desenvolvimento. Os números, no entanto, demonstram que a região está fortemente ancorada na produção de tabaco, sujeitando-se tanto aos efeitos positivos quanto negativos dessa dependência. De acordo com a Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul, o retorno de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), principal receita do município, depende em 75% do setor fumageiro, que gera também cerca de 15 mil empregos no município, mais da metade dos empregos formais.

O índice citado pelo governo municipal demonstra os impactos que a redução no volume de tabaco e cigarros produzidos poderia gerar para o município e a região. Em nível de país, dados da Receita Federal disponibilizados pela AFUBRA (2007) indicam que a cadeia do tabaco gerou um faturamento de aproximadamente R\$ 14,1 bilhões em 2006, dos quais cerca de R\$ 7 bilhões em impostos. Outro dado interessante é apresentado por Mackay e Eriksen (2002) sobre impostos gerados pelo tabaco em alguns países (Gráfico 1). Na China, por exemplo, a cadeia corresponde a 9,05% dos impostos totais arrecadados pelo governo. No Brasil, esse número é de 4,88%. Os casos apresentados mostram o poder da cadeia produtiva e a dependência dos países em relação aos impostos por ela gerados.

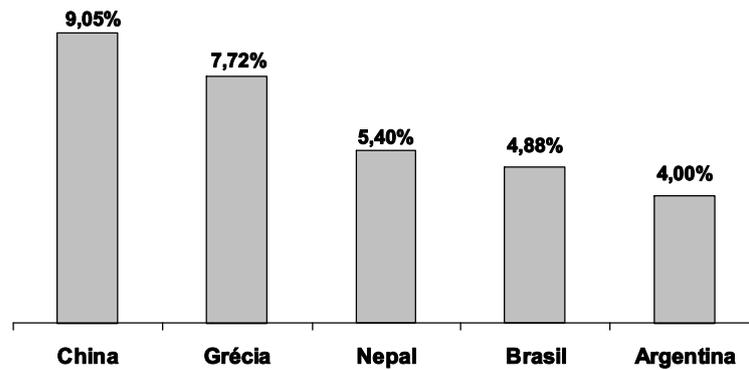


Gráfico 1: Arrecadação governamental com a cadeia do tabaco - % da receita proveniente do tabaco em relação à arrecadação total do país.

Fonte: Mackay e Eriksen (2002)

Na Região do Vale do Rio Pardo, a dependência em relação à cultura do tabaco ocorre pelos seguintes motivos: o tamanho reduzido das propriedades rurais (média de 13,9 hectares por família); o uso intenso de mão-de-obra familiar e reduzida mecanização; a grande diferença de rentabilidade do tabaco em relação a qualquer outra cultura e a relação histórica da região com o cultivo do fumo. Um dos entrevistados completa que o grande interesse na produção de tabaco está relacionado com a comodidade e garantia que esta cultura oferece. O agricultor recebe todos os insumos das empresas antecipadamente sem necessitar antecipar seu próprio capital, como acontece com outras culturas agrícolas. O pagamento dos insumos somente é realizado no momento da comercialização do produto, com garantia de compra e preço mínimo de referência.

Os desafios para a região, de acordo com os agentes entrevistados, apontam para duas direções. De um lado, faz-se necessário encontrar alternativas de renda para as famílias de agricultores envolvidas na produção de tabaco, as quais permitam retorno semelhante à cultura atual. Por outro lado, representantes empresariais afirmam que o desafio está em fazer o governo e a comunidade em geral entender que, se o tabaco não for produzido no Brasil, será produzido em outro local. Não há indicadores de que o consumo de cigarros caia nas próximas décadas, de maneira que esse tabaco será produzido em alguma parte do mundo.

A busca por alternativas de renda para os produtores e a redução da dependência em relação ao tabaco é vista pelos atores sob perspectivas diferentes. Para a indústria, o setor sempre incentivou a diversificação das pequenas propriedades, como uma forma de complementação de renda, ressaltando que a diversificação em maior escala necessita de um sistema de integração, onde o produtor tenha garantia de comercialização e preço, como ocorre na cadeia produtiva do tabaco. Um representante dos produtores volta a fazer referência às diferenças de renda geradas por culturas alternativas, o que as mostra inviáveis no momento.

Em termos práticos, a AFUBRA desenvolve projetos que visam a oportunizar rendas complementares aos produtores, tais como dias de campo para a apresentação de novas técnicas e culturas e a realização de uma grande feira destinada aos pequenos produtores, onde são apresentadas alternativas viáveis e

compatíveis com a estrutura de sua propriedade. Além disso, a entidade desenvolve atualmente um projeto de produção de biodiesel a partir do girassol e outro que busca o fomento florestal. Apesar desses esforços, é perceptível que podem significar complementos de renda para os produtores, mas sem impactar diretamente na cultura estabelecida.

#### 4.2.2 Os impactos do cenário macroeconômico e da Convenção-quadro<sup>2</sup>

Mais de 85% do fumo produzido no Brasil é exportado, fazendo do país o maior exportador desse produto no mundo (Tabela 2). As recentes variações cambiais afetaram significativamente a competitividade do Brasil no exterior, impactando de forma negativa as indústrias exportadoras, com reflexos na estrutura de produção. O contrapeso é a qualidade do tabaco produzido, que permitiu aumentos de preço na venda, embora inferiores aos aumentos no custo interno de produção. Nos tabacos com menor qualidade, o Brasil perdeu espaço no mercado internacional com a desvalorização do dólar.

Com relação aos efeitos da Convenção-Quadro para a próxima década, representantes da indústria e do meio empresarial não acreditam que possa haver reduções significativas na produção. Como afirma um dos atores da pesquisa, o número de fumantes continua aumentando, o tabaco não é uma cultura ilegal e os governos ao redor do mundo dependem dos impostos gerados por esse mercado. Logo, a cultura não será proibida e alguém terá que produzir o tabaco para atender a esta demanda.

Tabela 2: Fumicultura mundial

Ano	Brasil		Estados Unidos		Zimbabwe	
	Produção (toneladas)	% exportado	Produção (toneladas)	% exportado	Produção (toneladas)	% exportado
1980	372.970	34,8%	806.030	33,9%	125.000	79,2%
1990	447.980	44,2%	737.710	30,3%	139.800	87,5%
2000	577.110	61,2%	453.600	39,7%	245.210	74,3%
2001	544.780	81,5%	449.750	41,4%	207.250	65,1%
2002	669.950	70,8%	403.000	38,0%	165.840	86,1%
2003	635.820	75,1%	403.520	39,7%	79.980	112,5%*
2004	882.650	60,0%	383.780	39,9%	69.050	102,8%*
2005	876.430	71,8%	312.800	55,9%	84.540	78,1%
2006	803.540	72,4%	333.950	37,8%	83.780	78,8%

\* Houve exportação de produtos em estoque, produzidos em anos anteriores.

Fonte: AFUBRA (2007) com base em dados do USDA e da ITGA.

<sup>2</sup> A Convenção-Quadro para Controle do Tabaco é uma iniciativa da Organização Mundial da Saúde ratificada por dezenas de países, e determina um conjunto de medidas cujo objetivo é deter a expansão do consumo de cigarros no mundo. O documento aprovado pelo Congresso Brasileiro está disponível em <[http://www2.mre.gov.br/dts/convencao\\_ptbr.pdf](http://www2.mre.gov.br/dts/convencao_ptbr.pdf)>.

Apesar da incerteza em relação ao longo prazo, um representante dos produtores destaca que os ministérios do Governo Federal se comprometeram a não colocar empecilhos para a produção de tabaco no país, de maneira a não afetar a renda das famílias produtoras. Em outro aspecto, é provável que o mercado do tabaco seja afetado pelo lado do consumo, à medida que a Convenção-quadro aprovada internacionalmente aumenta o poder das campanhas antitabagistas.

#### 4.2.3 Produção e consumo de tabaco: cenários

O cenário internacional de consumo de cigarros é visto como positivo pelos agentes entrevistados. Dados apresentados por Mackay e Eriksen (2002) mostram que, mantidas as tendências, haverá 2,2 bilhões de fumantes no mundo em 2050, contra os atuais 1,4 bilhão de consumidores de cigarros.

Em relação à produção, o Brasil se destaca por oferecer tabaco de alta qualidade, sendo o principal fornecedor mundial de tabaco com características diferenciadas. Paralelo a isso, ocorreu uma queda significativa na produção em países como Zimbábue, Estados Unidos e na Europa. Como os projetos implantados em outros países para compensar estas reduções não estão evoluindo de acordo com o esperado, o Brasil se tornou uma das fontes mais confiáveis para repor estas perdas.

O desempenho atual do setor é considerado excelente por um representante empresarial. Nas suas palavras, mesmo com a valorização da moeda brasileira nos últimos anos, as empresas do setor continuam apresentando lucros e a grande maioria dos produtores de tabaco está alcançando melhores condições de qualidade de vida. Mesmo quando questionados sobre o cenário do arranjo produtivo para os próximos cinco anos, os entrevistados concordaram que devem ocorrer pequenas modificações.

Entretanto, quando questionados sobre o cenário para o desempenho do setor nos próximos quinze anos, os entrevistados divergiram nas suas considerações. Um representante empresarial afirmou que o fumo continuará sendo a cultura de maior importância social e econômica na região, desde que não sejam criados empecilhos para a sua produção. Segundo um representante dos produtores, poderá ocorrer uma queda no consumo de cigarros em virtude das fortes campanhas antitabagistas no mundo e provavelmente não ocorrerá expansão do setor no período. Outro representante empresarial classificou o cenário como incerto, utilizando como argumentos que os investimentos em novos mercados produtores, que hoje são uma incógnita, poderão ter sucesso, levando a uma migração de parte da produção.

Também foi destacado que a faixa etária e o perfil dos produtores de tabaco brasileiros se enquadram no modelo que segue o êxodo rural. Existe uma tendência de que os produtores mais velhos parem de plantar por causa da idade e os mais novos a migrar para as cidades em busca de emprego, embora a indústria desenvolva projetos com o objetivo de fixar os jovens no campo.

Apesar das divergências, não há sinais de apreensão quanto ao futuro do setor, especialmente em vista das perspectivas de continuidade no crescimento do número de fumantes no mundo nas próximas décadas, de acordo com a organização Mundial da Saúde (Gráfico 2). A eliminação gradativa dos subsídios aos produtores de tabaco em diversos países do mundo, inviabilizando a produção, é vista como uma oportunidade, podendo, inclusive, abrir novos mercados para o fumo produzido no Brasil. Um dos respondentes fez referências, ainda, a estudos que visam diminuir os riscos para os fumantes. Em suas palavras, é possível que em 15 anos os níveis de risco para fumantes sejam mínimos ou que, até mesmo, seja possível fumar para tratar de uma doença.

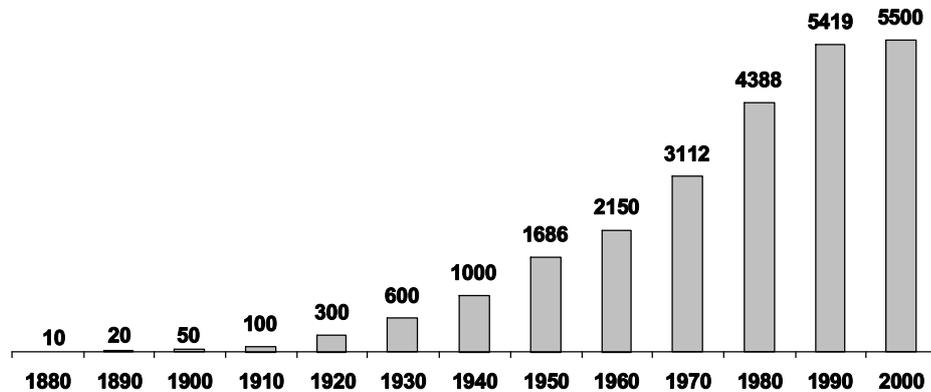


Gráfico 2: Consumo global de cigarros – em bilhões de unidades  
Fonte: Mackay e Eriksen (2002)

As tendências quanto ao consumo de cigarro mostram redução apenas nos países desenvolvidos. No Japão, Reino Unido e Estados Unidos houve forte queda no número de fumantes nas últimas quatro décadas. Entre os homens (Gráfico 3), a queda foi maior do que entre as mulheres (Gráfico 4). O Japão, que em 1960 apresentava um índice de 81% de fumantes entre a população masculina, passou para um percentual de 54% no ano 2000, percentual que ainda é muito superior ao de fumantes nos outros dois países.

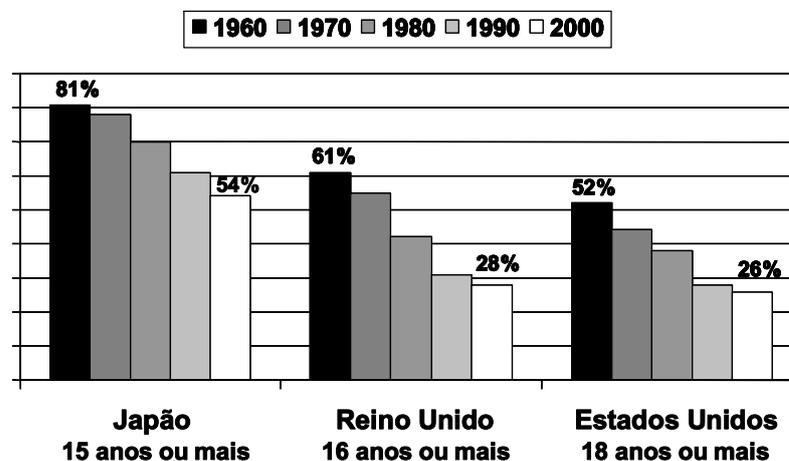


Gráfico 3: Tendência de consumo de cigarros – homens fumantes  
Fonte: Mackay e Eriksen (2002)

Mackay e Eriksen (2002) apontam que em torno de um bilhão de homens no mundo são fumantes, dos quais 300 milhões são chineses. Nos países desenvolvidos, a média é de 35% de fumantes entre a população masculina, e nos países em desenvolvimento esse percentual sobe para 50%. Para esses autores, “em geral, o homem educado está deixando esse hábito, de maneira que fumar está se tornando um hábito de homens mais pobres e menos educados” (MACKAY; ERIKSEN, 2002).

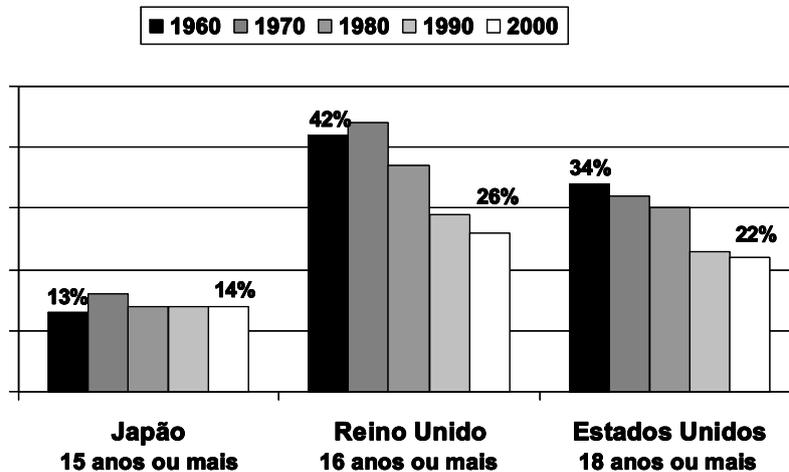


Gráfico 4: Tendências de consumo de cigarros – mulheres fumantes  
Fonte: Mackay e Eriksen (2002)

A queda no consumo mundial entre as mulheres foi menor do que entre os homens, no Reino Unido e nos Estados Unidos. Os números apresentados por Mackay e Eriksen (2002) mostram que nesses dois países o número de mulheres que fumam é quase igual ao de homens. No Japão verifica-se pequeno aumento do número de mulheres fumantes entre 1960 e 2000, possivelmente resultado de mais liberdade feminina nas últimas décadas. Segundo Mackay e Eriksen (2002), cerca de 250 milhões de mulheres no mundo são fumantes diárias. Nos países desenvolvidos, em torno de 22% das mulheres fumam, contra 9% nos países em desenvolvimento.

#### 4.2.4 Dificuldades para mudar a matriz produtiva da região

A problemática sobre a mudança da matriz produtiva, amplamente discutida na época da aprovação da Convenção-quadro, está relacionada à inexistência de culturas capazes de gerar uma renda semelhante à do tabaco. Nas entrevistas realizadas, um representante dos produtores rurais considerou que a topografia acidentada em muitas regiões, o tamanho reduzido das propriedades, a instabilidade de preços e de mercado são fatores complicadores para a promoção da diversificação da produção. Além disso, o cultivo do fumo já é tradição nas famílias (vem passando de geração a geração) e oferece confiança a quem o produz, pelo resultado que proporciona. A mudança ocorreria naturalmente, caso alternativas de culturas agrícolas fossem viáveis.

A queda na produção em países desenvolvidos também aumenta o interesse de clientes e indústria de manter a produção brasileira. Atualmente a China é o maior produtor mundial de tabaco, porém para consumo próprio, não ameaçando a produção brasileira. A redução dos subsídios na Europa faz com que a indústria brasileira projete absorver parte desse volume. Por outro lado, países da África e Ásia, onde o custo de produção é menor em função da mão-de-obra mais barata, estão fazendo esforços para aumentar sua produção. Os Estados Unidos, outro grande produtor, vivem um momento de estabilização, também enfrentando dificuldades relacionadas a custo e disponibilidade de mão-de-obra.

A busca de alternativas de renda para o produtor está fortemente vinculada às entidades representativas dos agricultores. A AFUBRA participa do Programa de apoio à diversificação produtiva das áreas cultivadas com fumo, com destinação de recursos do Governo Federal, incluídos na negociação de aprovação da Convenção-quadro. A meta é diversificar a economia rural, possibilitando a implantação de novas atividades agropecuárias. As linhas de ação estão alicerçadas em quatro pontos estratégicos: financiamento, acesso à tecnologia, agregação de valor à produção local e garantia de comercialização.

De acordo com o representante do poder público, o município está desenvolvendo esforços para introduzir novas opções de trabalho e renda, além das atividades já existentes. Alguns segmentos vêm recebendo atenção especial, como bioenergia, alimentação, turismo, saúde e tecnologia. No que se refere aos produtores, entretanto, um dos entrevistados ressalta que já foram tentadas algumas alternativas como produção de frutas cítricas, amoras, bananas e flores, sem resultados satisfatórios, gerando resistência dos produtores quanto a novas tentativas. A tabela a seguir mostra a evolução dos preços de alguns produtos agrícolas, desde meados da década de 1990, em comparação com o tabaco, confirmando a força desta cultura como fonte de renda para a pequena propriedade.

Tabela 3: Preços dos produtos agrícolas

Preços recebidos pelos produtores rurais (R\$)						
Ano	Arroz (saco 50kg)	Milho (saco 60kg)	Feijão (saco 60kg)	Trigo (saco 50kg)	Soja (saco 60kg)	Tabaco (kg, média)
1996	21,98	16,18	52,53	21,17	28,25	2,01
1998	29,34	14,58	98,51	15,52	23,50	1,90
2000	16,22	15,73	35,83	16,78	23,73	2,00
2002	23,03	18,05	78,75	25,44	36,43	2,85
2004	32,49	18,87	67,48	23,82	40,20	4,24
2006	23,05	16,75	37,50	24,13	26,48	4,15
Var. 2006-1996	4,87%	3,52%	-28,61%	13,98%	-6,27%	106,47%

Fonte: Emater RS/Afubra in Beling (2007)

#### 4.2.5 Desafios e oportunidades para o arranjo fumageiro

Há claras diferenças quanto à percepção dos desafios que a região em estudo terá no médio e longo prazo. Na visão dos representantes da indústria, os desafios estão relacionados às campanhas antitabagistas impetradas por segmentos públicos e privados. Além disso, destacam a necessidade dos constantes investimentos para manter a qualidade do tabaco produzido. De acordo com um representante empresarial, para que o Brasil se mantenha entre os maiores produtores mundiais e como líder exportador, é necessário continuar produzindo fumos de boa qualidade e que seja preservada a integridade do produto (fumos livres de resíduos e de impurezas e utilização de fertilizantes/agrotóxicos recomendados). Além disso, são necessárias ações no sentido de obter um eficiente controle de custos para a manutenção da competitividade do produto brasileiro.

Os representantes do poder público e dos agricultores defendem a necessidade de encontrar culturas que ofereçam renda complementar e possam agregar valor às pequenas propriedades, reduzindo o êxodo rural e mantendo a qualidade de vida do produtor. É interessante observar que os discursos apontam sempre para a busca de atividades que complementem a renda do produtor de tabaco. Não há referências diretas à necessidade de diversificar a matriz produtiva da região.

As oportunidades visualizadas pelos atores locais apontam para a manutenção e ampliação da qualidade do produto e o sistema integrado de produção, ressaltado como fundamental para o funcionamento da cadeia. Para um representante dos produtores, é preciso disponibilizar um pacote tecnológico direcionado à produção de fumos de alta qualidade, com teores equilibrados, para atender ao mercado consumidor, cada vez mais exigente. Uma oportunidade destacada pela indústria é a produção de tabaco para outros fins que não seja para ser fumado: o entrevistado destacou que a planta do tabaco pode ser cultivada para obtenção de outros produtos. No entanto, não há clareza quanto ao impacto disso na matriz produtiva regional e o número de produtores que poderiam se beneficiar com isso.

As oportunidades destacadas por parte dos entrevistados estão relacionadas, em parte, com as mudanças no consumo de cigarros no mundo. Embora nos últimos dez anos não tenha havido alteração no consumo nas Américas, e apesar da queda de 8% na Europa Ocidental, as projeções de aumento na África e Meio Oeste (16,1%), Leste Europeu e ex-União Soviética (8,7%) e Ásia (6,5%) são sinais positivos para a cadeia (MACKAY e ERIKSEN, 2002). O ingresso no mercado de centenas de milhões de novos consumidores chineses permite projetar aumentos significativos de consumo de cigarros na Ásia.

Para o representante da instituição de ensino e pesquisa da região, as oportunidades encontram-se no desenvolvimento de alternativas complementares à cultura do tabaco ou novas alternativas, tais como a consolidação de um polo de saúde com novos serviços de alta complexidade, implantação de um polo tecnológico regional a partir de incubadoras de empresas e da estrutura da

universidade na área tecnológica e desenvolvimento do potencial turístico regional. O papel da universidade nesse processo é o de formar pessoas altamente qualificadas para o desempenho das atribuições, em parceria com o setor público e privado regional, bem como intensificar a transferência dos conhecimentos originados na instituição.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisa o arranjo produtivo fumageiro, fortemente concentrado na Região do Vale do Rio Pardo (RS). Através de entrevistas realizadas com atores locais, procurou-se identificar as perspectivas para o arranjo nas próximas décadas, dadas as restrições que vem sendo impostas à produção de tabaco e consumo de cigarros nos últimos anos. O artigo baseou-se nas abordagens teóricas sobre localização e aglomerações produtivas (LASTRES, 1997; KRUGMAN, 1998; CASSIOLATO e LASTRES, 1998), com destaque para os riscos que a sobre-especialização pode gerar para uma região (DINIZ *et al.*, 2004, MARTIN e SUNLEY, 2003, JACOBS, 1969)

O desenvolvimento de uma região ou localidade, no longo prazo, depende profundamente da sua capacidade de organização social e política para modelar o seu próprio futuro, em um processo de desenvolvimento endógeno. Tais articulações podem ser esperadas de instituições e entidades como associações, universidades, e poder público, como os entrevistados neste estudo. Um passo importante é o reconhecimento, por parte desses atores, de que é preciso gerar mudanças e que estas dependem de articulações conjuntas. As informações coletadas nas entrevistas indicam que, do ponto de vista da indústria, o cenário para a produção de tabaco continua positivo, apesar do crescimento das campanhas antitabagistas e da aprovação de leis internacionais que visam ao controle do produto. Para esses atores, o desafio está em reforçar ainda mais o APL, não substituí-lo.

Representantes da sociedade demonstram preocupação com o futuro, diante das ameaças constantes de que a cultura possa diminuir gradativamente com o passar do tempo. Em um contexto geral, entretanto, prevalece o discurso do que as ações necessárias para a promoção da diversificação da produção estão sendo realizadas. Sob o ponto de vista das entidades entrevistadas, os projetos desenvolvidos pela AFUBRA, as ações coordenadas pelos governos regionais e municipais apoiadores, os projetos da Universidade local são ações importantes para o futuro da região. Percebe-se que uma maior coordenação e conexão entre essas entidades poderia gerar oportunidades de desenvolvimento para a região, diminuindo a dependência em relação ao APL fumageiro.

À luz da teoria sobre arranjos produtivos e os riscos da sobre-especialização, a região produtora de tabaco apresenta um caso peculiar. Ao contrário do postulado por Diniz *et al* (2004) e Martin e Sunley (2003) sobre como uma região especializada pode enfrentar problemas pela falta de investimentos, burocratização, aumento de custos ou efeito-trancamento, a região estudada

mantém-se altamente competitiva no cenário internacional. Seus desafios, no entanto, estão relacionados a como continuar desenvolvendo-se à medida que seu principal produto – o tabaco – é crescentemente combatido e deve enfrentar restrições de consumo cada vez maiores nos próximos anos.

Estudos futuros podem basear-se no cenário identificado e analisar a evolução do arranjo produtivo e as possibilidades reais de complementação de renda, identificando oportunidades adequadas às características da região. Apesar dos sinais de alerta emitidos pelos pesados investimentos no combate ao tabagismo e aos controles impostos à comercialização de cigarros e à produção de tabaco (em especial nos países desenvolvidos), não se deve subestimar a força da indústria fumageira. As estratégias utilizadas por essa indústria incluem altos investimentos para garantir a continuidade do negócio e a certeza de que haverá novas gerações de consumidores.

## REFERÊNCIAS

- AFUBRA. *Associação dos Fumicultores do Brasil*. Site institucional. Disponível em <<http://www.afubra.com.br>>. Acesso em 25 ago. 2007.
- BELING, Romar Rudolfo. *Anuário Brasileiro do Fumo*. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2007.
- BEST, M. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Polity Press, Cambridge, 1990.
- CASSIOLATO, J. E. ; LASTRES, H. *Globalização & Inovação Localizada: experiências se sistemas locais no Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT, 1999.
- CEGLIE, G.; DINI, M. Cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO. *Technical working papers series*, Viena, United Nations Industrial Development Organization, UNIDO, 1999.
- CORREA, Sílvio. *Anuário Brasileiro do Fumo 2005*. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2005.
- DEL PUPPO, J.L.; VASCONCELLOS, J.G.M. Gestão do design no arranjo produtivo do vestuário em Colatina – ES. In: *XXX Encontro da ANPAD*. 23 a 27 de set. 2006, Salvador/BA, 2006
- DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DINIZ, C.C.; SANTOS, F.; CROCCO, M. Diretrizes para formulação de políticas de desenvolvimento regional e de ordenação do território brasileiro. Relatório: conhecimento, inovação e desenvolvimento regional/local. *Ministério da Integração. FACE/CEDEPLAR- UFMG*: Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <<http://www.mi.gov.br/publicacoes/desenvolvimentoregional/publicacao/Cedeplar/Conhecimento.pdf>>. Acesso em 11 dez. 2007.

ENRIGTH, M.J. Regional clusters and economic development: a research agenda. In: STABER, U.; SCHAEFER, N. V.; SHARMA, B., editors. *Business Networks: Prospects for Regional Development*. New York: de Gruyter, 1996, 239 p.

HADDAD, P. H. A organização dos sistemas produtivos locais como prática de desenvolvimento endógeno. V *Fórum Interamericano da microempresa*. 9-11 setembro, 2002, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.iadb.org/foromic/Vforo/sections-pg/presentations.asp>>. Acesso em: 25 ago. 2003.

*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE Site institucional*. Acesso em 15 jan. 2008. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>.

JACOBS, J. *The economy of cities*. New York: Random House, 1969.

KRUGMAN, P. *Geography and trade*. Massachusetts: The MIT Press, 1998.

LASTRES, H. *Globalização e o Papel das Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Texto para Discussão n. 519, IPEA, Brasília, 1997.

LASTRES, H., CASSIOLATO, I., LEMOS, C., MALDONADO J. E VARGAS, M. *Arranjos locais e capacidade inovativa em contexto crescentemente globalizado*. Relatório do projeto de pesquisa apoiado pela diretoria de políticas públicas do IPEA, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

LEMOS et al. Arranjos produtivos locais industriais sob ambientes periféricos: os condicionantes territoriais das externalidades restringidas e negativas. Porto Seguro, ANPEC. Anais do XXI Encontro Nacional da ANPEC, 2003.

LOPES, A.; LUGONES, G. Los sistemas locales em el Escenario de la globalización, in Cassionalo e Lastres (eds.) *Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais do Mercosul*. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

MACKAY, J.; ERIKSEN, M.P. *The tobacco atlas*. Geneva: World Health Organization, 2002.

MARTIN, R. and SUNLEY, P., Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea. *Journal to Economic Geography*, 3: p. 5-31, 2003.

MENEZES, João Bittencourt de. Município de Santa Cruz. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2005.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. From local clusters to innovation systems. In: CASSIOLATO, J.L.; LASTRES, H.; MAHER, M. (Editors), *Systems of innovation and developmen: evidances from Brazil*. Edward Elgar, Cheltenham, p. 249-272, 2003.

ROESCH, S.M.A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Gilson R. da. *Anuário Brasileiro do Fumo 2006*. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2006.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *The Journal of Development Studies*, v. 31, n 4, April 1995.

SILVEIRA, C. M. *Desenvolvimento local: marcos conceituais*. Acesso em 15 de janeiro de 2005. Disponível em: <<http://www.iets.org.br>>.

VARGAS, Marco Antonio; SANTOS F<sup>o</sup>, Nery dos; ALIEVI, Rejane Maria. Análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais no RS: complexo agroindustrial fumageiro. Santa Cruz do Sul: *Estudos do CEPE*, n<sup>o</sup> 9/10, jan/dez 1999, p. 149-173.

VOGT, Olgário Paulo. *A produção de fumo em Santa Cruz do Sul – RS: (1849 – 1993)*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1997.