

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

Marcelo Palmeiro Ritter

Plano de Marketing Azeplast para o Mercado Chileno

Porto Alegre

2007

Marcelo Palmeiro Ritter

Plano de Marketing Azeplast para o Mercado Chileno

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2007

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- Organograma Azeplast.....	14
FIGURA 2	- Instalações Azeplast – Processo de Extrusão.....	16
FIGURA 3	- Sacos para lixo de segmento doméstico.....	17
FIGURA 4	- Super Saco Azeplast.....	18
FIGURA 5	- Roteiro Básico – Plano de Marketing.....	42
FIGURA 6	- Mapa do Chile.....	46
GRÁFICO 1	- Evolução do Comércio Exterior de Embalagens.....	49
QUADRO 1	- Análise do ambiente do consumidor.....	55
FIGURA 7	- <i>Módulos de Exhibición Virutex</i>	59
FIGURA 8	- Sacos para lixo marca Superior (linha com alça).....	61
QUADRO 2	- Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – análise SWOT.....	64
QUADRO 3	- Estratégias de aproveitamento das capacidades.....	65
QUADRO 4	- Estratégias de minimização das limitações.....	66
QUADRO 5	- Estratégias de conversão das desvantagens.....	66
FIGURA 9	- Posicionamento AZ plast – sacos para lixo.....	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Sacos Para Lixo de Segmento Doméstico.....	17
TABELA 2 - Matriz Produto/Mercado Azeplast.....	21
TABELA 3 - Matriz SWOT.....	35
TABELA 4 - Cotações Médias Anuais do Peso Chileno em Relação ao Dólar Norte- americano.....	48
TABELA 5 - Papéis no Processo de Compra Organizacional.....	55
TABELA 6 - Preço das Principais Marcas de Saco para Lixo.....	60
TABELA 7 - Programa de Ação e Orçamento.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIPLAST: Associação Brasileira da Indústria do Plástico

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ALADI: Associação Latino-Americana de Integração

CNI: Confederação Nacional da Indústria

INP: Instituto Nacional do Plástico

MERCOSUL: Mercado Comum do Sul

NCM: Nomenclatura Comum do Mercosul

ONU: Organização das Nações Unidas

OEA: Organização dos Estados Americanos

PMEs: Pequenas e Médias Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
2	OBJETIVOS.....	11
2.1	OBJETIVO GERAL.....	11
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3	JUSTIFICATIVA	12
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
4.1	ORGANOGRAMA.....	14
4.2	PRODUTOS E MERCADOS.....	15
4.2.1	Filmes.....	15
4.2.2	Sacos para lixo.....	16
4.2.3	Panorama do setor plástico nacional.....	18
4.3	MATRIZ PRODUTO/MERCADO.....	20
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
5.1	PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	23
5.2	ETAPAS DO PLANO DE MARKETING.....	23
5.2.1	Análise Situacional.....	23
5.2.1.1	Análise do ambiente externo.....	24
5.2.1.1.1	<i>Ambiente demográfico.....</i>	24
5.2.1.1.2	<i>Ambiente econômico.....</i>	25
5.2.1.1.3	<i>Ambiente competitivo.....</i>	25
5.2.1.1.4	<i>Ambiente tecnológico.....</i>	25
5.2.1.1.5	<i>Ambiente natural.....</i>	25
5.2.1.1.6	<i>Ambiente político e legal.....</i>	26
5.2.1.1.7	<i>Ambiente sociocultural.....</i>	26
5.2.1.2	Análise do ambiente do consumidor.....	26
5.2.1.3	Análise do ambiente interno.....	29
5.2.1.4	Análise do mercado organizacional.....	29
5.2.2	Análise da concorrência.....	30
5.2.3	Análise SWOT.....	33
5.2.4	Objetivos produto/mercado.....	36
5.2.5	Formulação de estratégias.....	37

5.2.6	Posicionamento.....	38
5.2.7	Objetivos de marketing <i>mix</i>	39
5.2.8	Plano de ação e orçamento.....	41
6	METODOLOGIA.....	43
7	O PLANO DE MARKETING.....	45
7.1	ANÁLISE SITUACIONAL	45
7.1.1	Análise do ambiente externo.....	45
7.1.1.1	Ambiente Demográfico.....	45
7.1.1.2	Ambiente Econômico.....	46
7.1.1.3	Ambiente Competitivo.....	48
7.1.1.4	Ambiente Tecnológico.....	49
7.1.1.5	Ambiente Natural.....	50
7.1.1.6	Ambiente Político e Legal.....	50
7.1.1.7	Ambiente Sócio-cultural.....	51
7.1.2	Análise do ambiente do cliente/consumidor.....	52
7.1.2.1	Análise das necessidades dos consumidores.....	53
7.1.2.2	Análise das necessidades dos clientes organizacionais.....	55
7.1.3	Análise da Concorrência.....	56
7.1.4	Análise SWOT.....	64
7.1.4.1	Matriz SWOT e formulação de estratégias.....	65
7.1.4.1.1	<i>Estratégias de aproveitamento das capacidades.....</i>	65
7.1.4.1.2	<i>Estratégias de minimização das limitações.....</i>	66
7.1.4.1.3	<i>Estratégias de conversão das desvantagens.....</i>	66
7.5	OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING.....	67
7.6	OBJETIVOS DE MARKETING <i>MIX</i>	67
7.7	POSICIONAMENTO.....	68
7.8	PROGRAMAS DE AÇÃO E ORÇAMENTO.....	69
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
	APÊNDICE A - Entrevista em profundidade – roteiro de perguntas.....	75
	APÊNDICE B - Entrevista em profundidade – roteiro de perguntas.....	76
	ANEXO A – Lista de contatos.....	77

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo busca desenvolver um plano de marketing para a empresa Azeplast Indústria e Comércio Ltda.. O intuito, nesta primeira parte, é fornecer informações atualizadas e abrangentes sobre o tema, além de mensurar a questão-problema do trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a indústria brasileira demonstra frustração com o desempenho da economia nacional. Nos últimos dez anos, o Brasil cresceu em média 2,2% ao ano, taxa muito inferior aos 3,8% registrados pela economia mundial. Para a entidade, alguns dos fatores que impedem a aceleração do crescimento econômico são o aumento dos gastos públicos, a carga tributária excessiva e a situação dos juros reais, que no ano de 2006 fecharam em 10% ao ano.

As exportações brasileiras têm dominado os debates econômicos no país, em razão da crescente conscientização por parte dos empresários nacionais sobre a importância do mercado externo para o futuro de seus negócios. Não obstante, as exportações tenham registrado na década passada um razoável incremento em valores absolutos, a participação brasileira em relação ao mercado internacional tem revelado, desde meados da década de 1980, uma persistente tendência de queda. Em 2006, as exportações brasileiras corresponderam a apenas 1,2% do comércio mundial. Embora nos anos recentes o governo tenha adotado algumas medidas para reduzir os entraves institucionais à exportação, as pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras ainda competem em situação de desvantagem em relação à concorrência internacional.

Apesar do avanço positivo da balança comercial, resultado das exportações diminuídas as importações, os exportadores brasileiros levantam uma série de queixas face às dificuldades que vêm retirando competitividade de seus produtos no exterior. Segundo estudos da CNI, as principais dificuldades para a expansão das vendas externas brasileiras encontram-se nas operações aduaneiras, no custo portuário e do transporte internacional, no difícil acesso ao financiamento e no sistema tributário. Ao mesmo tempo, constata-se um alto

grau de desconhecimento dos exportadores sobre os instrumentos de apoio à exportação, o que certamente tem afetado a eficiência dos mesmos.

A apreciação cambial do Real frente ao Dólar americano também é considerada um entrave para um crescimento mais robusto das exportações brasileiras. Para o Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Luis Fernando Furlan, a legislação cambial que rege o fluxo de moedas estrangeiras no país é anacrônica, pois foi elaborada em 1937, época em que o Brasil padecia de um problema crônico: a escassez de divisas para honrar os compromissos assumidos com os organismos financeiros internacionais. O ministro ressalta que a legislação brasileira parece partir do princípio de que as empresas exportadoras estão sempre interessadas em lesar os cofres públicos. Assim, a mesma lógica que rege as exigências legais para a troca de moedas estrangeiras está por trás de uma série de outras medidas legais que ainda precisam ser aperfeiçoadas (CAIXETA, 2006).

Segundo Garcia (2004), ao decidir exportar, a empresa depara-se com um problema altamente expressivo: fazer da exportação um procedimento integrado em seu rol de atividades. É importante a conscientização de que exportar não pode ser caracterizado como um acontecimento isolado no cotidiano empresarial. Trata-se de uma atividade que deve ser administrada juntamente aos demais compromissos da organização, buscando o entrosamento da nova investida com aquelas operações regularmente desenvolvidas. A exportação deve integrar-se nas decisões empresariais que implicam sua conduta de atuação, representando sempre uma fonte de diversificação a ser tratada com respeito peculiar de uma administração responsável. Para a empresa moderna, o “exportar”, no sentido literal do termo, deve significar uma diluição de risco, por permitir o engajamento entre os tradicionais clientes internos com os novos clientes do exterior.

De acordo com o mesmo autor, a inserção de produtos e serviços no mercado internacional requer certa diversidade estratégica, mas não deve ser considerada uma tarefa impossível. A exportação implica no conhecimento prévio e profundo de todos os benefícios, vantagens ou desvantagens, rotinas e procedimentos, margem de lucro a ser alcançada e uma infinidade de informações a serem analisadas. Somente através de uma análise completa dessas particularidades o empresário brasileiro moderno poderá firmar os rumos delineadores de suas atividades futuras, fazendo da exportação o verdadeiro “pilar” de sustentação empresarial. Os obstáculos são óbvios, uma vez que ao vislumbrar o exterior a empresa depara-se com a distância geográfica, idiomas diversos, diferentes hábitos, tanto de consumo como de estilo de vida, religião, sistema políticos e outros.

O empresário brasileiro, inserido neste contexto global de obstáculos, busca encontrar meios de sobrevivência para sua empresa. Ele se vê muitas vezes obrigado a reduzir seus custos de produção, enxugando o quadro pessoal e postergando seus investimentos de ampliação da capacidade transformadora. Em sondagem realizada pela CNI no terceiro trimestre de 2006, os empresários do setor industrial denotam pouco otimismo e suas expectativas para os próximos meses com relação ao faturamento das exportações são de queda.

Os empresários brasileiros sempre estão abertos para quem deseja comprar seus produtos. As PMEs, ao realizarem uma operação de exportação, muitas vezes aproveitam uma oportunidade isolada, ou seja, um negócio esporádico que gera resultados apenas de curto prazo. Em outras palavras, os produtos brasileiros são efetivamente comprados, nunca vendidos.

Assim, o presente trabalho, com o intuito de explorar as oportunidades que a globalização dos mercados proporciona, levanta a seguinte questão:

- Qual a estratégia de marketing a ser desenvolvida pela Azeplast, visando uma inserção inicial no mercado chileno?

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- Elaborar um plano de marketing que sirva como instrumento inicial para a coordenação dos esforços da Azeplast em sua inserção no mercado chileno.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efetuar uma análise situacional, a qual envolve a consideração de fatores externos e internos, buscando antecipar possíveis mudanças nos respectivos ambientes;
- Definir objetivos e metas;
- Formular estratégias para os diferentes elementos do composto de marketing e seus respectivos planos de ação;
- Estabelecer um orçamento para a implementação dos diferentes planos de ação.

3 JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento deste estudo é considerado oportuno porque vai ao encontro com os objetivos estratégicos da Azeplast. A empresa acredita que, a partir da inserção de seus produtos no mercado internacional, ela estará dando um passo importante diante do cenário atual de globalização dos mercados.

A viabilidade do plano proposto é notável, diante das inúmeras ferramentas atualmente disponíveis para o desenvolvimento de ações voltadas ao incremento das exportações brasileiras.

O estudo também é considerado importante para a empresa no sentido de colaborar para a concretização de seus planos de crescimento de longo prazo. Ao mesmo tempo, acredita-se que, a partir da consolidação das exportações de seus produtos, a Azeplast estará contribuindo para a diversificação de produtos da pauta exportadora brasileira.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em março de 1991, a empresa Azeplast Indústria e Comércio Ltda. está localizada no município de Chapecó, Estado de Santa Catarina. Trata-se de uma empresa familiar, que conta com o empresário Djalma Velho de Azevedo na Diretoria Geral da companhia.

A Azeplast atua no segmento de embalagens plásticas flexíveis, fabricadas a partir do processo de extrusão de polietileno. Os principais produtos são sacos e bobinas plásticas (filmes), produzidos em dimensões customizadas de acordo com as necessidades dos clientes. Além disso, a empresa possui uma linha completa de sacos para lixo, direcionada aos setores doméstico, industrial e hospitalar.

Os clientes da empresa provêm de diversos setores da economia. São indústrias de alimentos, bebidas, higiene, móveis e a própria indústria plástica, além de atacadistas e varejistas. A maior parte das empresas tem sua sede na região sul do país.

Uma particularidade nos processos de produção da Azeplast é a utilização de insumos reciclados além de matéria-prima virgem. Em 2002, a partir da aquisição da Replastil, empresa de reciclagem de polietileno, a Azeplast incorporou às suas atividades a recuperação de resíduos plásticos.

O foco de negócio da Azeplast está nos processos de reciclagem e transformação de resinas plásticas. A empresa visa ser um modelo em termos de preservação ambiental, excelência em processos, capacitação tecnológica, desenvolvimento de pessoas e qualidade de seus produtos. Sua missão é oferecer soluções em embalagens plásticas, que garantam a competitividade e satisfação de seus clientes, além de contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Com a atividade de recuperação de polietileno, a Azeplast colabora para minimizar o problema do acúmulo de resíduos plásticos nos aterros sanitários. Após adquirir o material plástico junto aos coletadores de resíduos, a empresa dá seqüência às demais etapas que compõem a recuperação mecânica do material. Atualmente a Azeplast processa entre 200 e 250 toneladas ao mês de plástico reciclado, o que representa aproximadamente 0,5% do total reciclado no país pelas indústrias recuperadoras, se considerado o montante de 700 mil toneladas recicladas em 2004, dado divulgado pela Plastivida – Instituto Sócio-Ambiental dos Plásticos.

Sob o aspecto econômico-financeiro, a Azeplast vem acompanhando o ritmo de crescimento do mercado de transformação plástica brasileiro. Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Plástico (ABIPLAST), o faturamento do setor obteve um crescimento expressivo em 2003 e 2004, com média de 46,6% ao ano, atingindo a cifra de R\$ 40 bilhões. A Azeplast aproveitou essa expansão do setor e duplicou sua receita no mesmo período. É válido lembrar que a variação do PIB nacional em 2004 foi positiva em 5,7%, o que certamente aqueceu o ambiente de negócios do setor. Porém, nos anos seguintes, a indústria plástica como um todo freou a onda de crescimento, apresentando retração de 4% em 2005 e recuperando o mesmo percentual em 2006. A Azeplast, apesar de diminuir seu ritmo, aumentou seu faturamento anual em 14% e 10%, respectivamente, no mesmo período.

Outro fator importante que merece destaque é que a empresa atingiu esses níveis de crescimento sem assumir altos endividamentos. De forma ainda receosa com a continuidade da estabilidade econômica brasileira, a política de investimentos da Azeplast prioriza a utilização de recursos próprios.

Assim, além da busca em consolidar sua fatia de mercado no ambiente interno, a Azeplast também almeja expandir suas vendas para o mercado externo, pois acredita que deve aproveitar o ritmo de crescimento da demanda mundial e se posicionar como um *player* dentro do contexto do comércio internacional, o que certamente agregará experiência e competitividade à organização.

4.1 ORGANOGRAMA

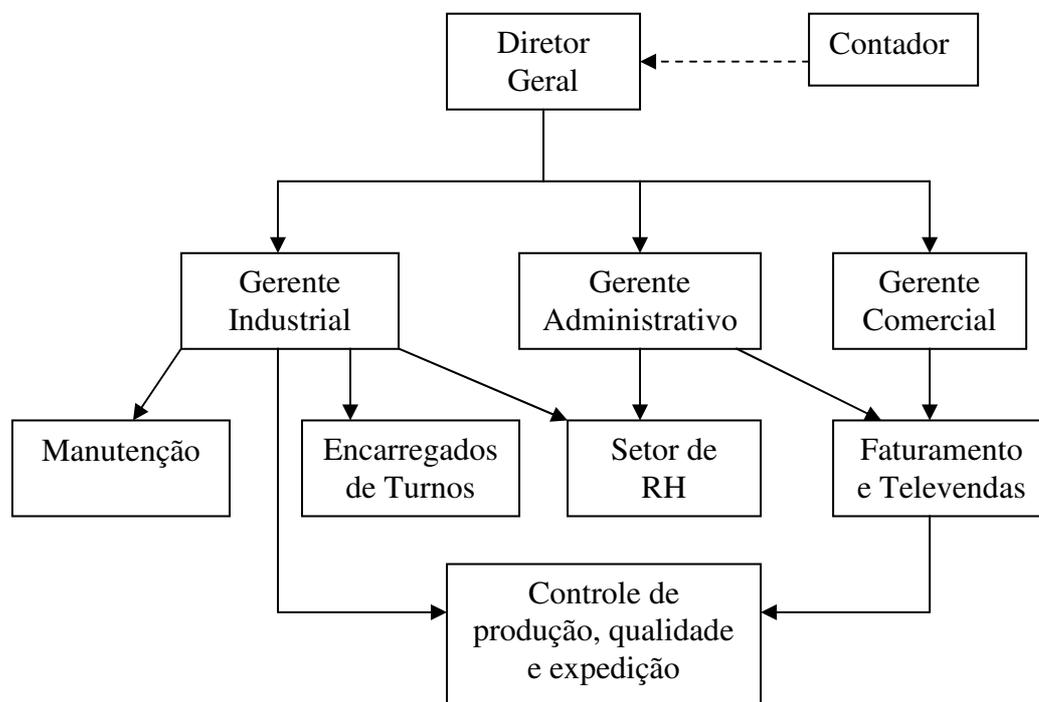


Figura 1 – Organograma Azeplast
Fonte: documentos internos da empresa

Conforme a figura 1 (organograma fornecido pela empresa), a estrutura organizacional da Azeplast é composta basicamente de três níveis hierárquicos. O topo é composto pela diretoria geral, que possui o setor contábil como assessor direto. Subordinados à diretoria estão as gerências e, logo abaixo, prestando apoio operacional, encontram-se os demais departamentos.

4.2 PRODUTOS E MERCADOS

Conforme já mencionado, os principais produtos da Azeplast são sacos e bobinas plásticas (filmes). A empresa também produz mangueiras e comercializa polietileno recuperado, porém seus esforços de venda concentram-se nos produtos pertencentes ao segmento de embalagens flexíveis, que serão detalhados a seguir.

4.2.1 Filmes

Filmes é a linha de produtos da Azeplast composta por sacos plásticos e bobinas. Ambos produtos podem ser transparentes ou em cores, lisos ou gofrados (com impressão). Os filmes possuem dimensões customizadas em termos de comprimento, largura e espessura do produto, variando de acordo com as necessidades de cada cliente. A única limitação dimensional é a largura, que oferece capacidade máxima de 2200mm, devido tamanho da máquina de extrusão. A matéria-prima utilizada é o polietileno (baixa ou alta densidade), podendo ser virgem ou recuperado, conforme a resistência e qualidade que requer a finalidade do produto.



Figura 2 – Instalações Azeplast – Processo de Extrusão

Fonte: documentos internos da empresa

Essa linha de produtos é adquirida por clientes de diversos setores produtivos, que em sua maioria utilizam o saco plástico para acondicionar um certo volume de mercadoria durante o transporte e armazenagem. Como exemplos, temos a indústria alimentícia e de higiene.

4.2.2 Sacos para lixo

A linha de sacos para lixo é bem ampla e pode ser subdividida em quatro segmentos-alvo de mercado: doméstico, institucional de pequeno porte, institucional de grande porte e especial. Todos os produtos desta linha são fabricados com polietileno reciclado.

- a) Doméstico: segmento representado pela marca “Pra Casa” (figura 3), com duas sublinhas: Econômico e Plus. São ofertados em envelope (avulsos) ou em rolo (destacáveis), onde nesta última opção o consumidor adquire uma quantidade maior de sacos por embalagem. A principal diferença entre as variedades

Econômico e Plus está na espessura do saco, o que acaba gerando diferenças de preço e qualidade do mesmo. Esses produtos são vendidos basicamente em supermercados, mini-mercados, lojas de conveniência e de varejo em geral. A Tabela 1 detalha a variedade e demais características deste segmento.

Tabela 1 – Sacos para lixo de segmento doméstico

Produto	Espessura (µm)	Tamanhos (Litros)	Cores	Unidades
Pra Casa Econômico	30 a 45	15 / 30 / 50 / 100	Preto	20 / 10 / 10 / 5
Pra Casa Plus	35 a 75	15 / 30 / 50 / 100	Azul ou Branco	20 / 10 / 10 / 5
Pra Casa Rolo Econômico	30 a 45	15 / 30 / 50 / 100	Preto	40 / 20 / 20 / 10
Pra Casa Rolo Plus	35 a 75	15 / 30 / 50 / 100	Azul	40 / 20 / 20 / 10
Pia e Banheiro	30	5 / 10	Branco	20

Fonte: documentos internos da empresa



Figura 3 – Sacos para lixo de segmento doméstico

Fonte: catálogo da empresa

- b) Institucional de pequeno porte: os sacos para esse segmento usam a marca “Super Saco” (Figura 4), são predominantemente em cor preta e os tamanhos de 50 e 100 litros possuem dimensões semelhantes aos modelos do segmento doméstico. Porém, neste segmento há o “Super Saco” de 200 litros. Cabe salientar também que esse tipo de embalagem possui maior espessura e, conseqüentemente, maior resistência. Os produtos são comercializados para restaurantes, condomínios, hotéis, lojas e bares.



Figura 4 – Super Saco Azeplast
Fonte: catálogo da empresa

- c) Institucional de grande porte: trata-se de sacos pra lixo industrial, sendo comercializados para indústria de grande porte, empresas de serviços de limpeza e órgãos públicos. São customizados, ou seja, as características do produto, como cores e dimensões, são definidas pelo próprio cliente.
- d) Especial: são sacos para lixo hospitalar e lixo infectante, produzidos conforme as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que regem sobre o descarte de resíduos tóxicos. São fabricados, institucionalmente, na cor branca.

4.2.3 Panorama do setor plástico nacional

As empresas brasileiras transformadoras de plástico correspondem à chamada terceira geração da cadeia de plástico nacional. Essa cadeia é composta ainda pelas centrais petroquímicas, consideradas de segunda geração, e pela exploradora e produtora estatal de petróleo – Petrobrás, a primeira geração.

A Azeplast encontra-se inserida dentro de um universo de 8.800 empresas brasileiras transformadoras de plástico, as quais 85% são de pequeno e médio porte. Em contraste, um número aproximado de 300 grandes empresas do setor detém cerca de 70 a 80% do consumo brasileiro de resinas. Essa projeção comporta ressalvas, uma vez que incontáveis pequenas

empresas militam concentradas no mercado informal, dimensionado atualmente em 50% da economia brasileira. O fato, porém, é que o setor de transformação evolui sem pausa ou meia-volta. Mesmo descontadas as variáveis econômicas, o faturamento total do setor passou de US\$ 8 bilhões em 2002 para a faixa de US\$ 18 bilhões em 2006 (Abiplast).

Com participação em 41% do consumo, as embalagens são o carro-chefe dos artefatos plásticos no Brasil, dianteira também mantida em termos mundiais. Baseando-se em processos de produção, a liderança absoluta de mercado é reservada aos filmes, mais conhecidos como sacos, que detêm 31% (Abiplast).

O Brasil nunca foi um exportador relevante de artefatos plásticos, pois seus fornecedores sempre primaram pelo cultivo primordial do mercado interno, dado suas inúmeras oportunidades em aberto para o material. Mas a pressão do excedente doméstico de resinas *commodities* e a superoferta que ronda determinados nichos da transformação, suscitaram ações, em especial a partir de 2004, para incrementar os embarques de embalagens flexíveis e injetadas. Assim, a proposta mais abrangente foi o *Export Plastic*, uma iniciativa do Instituto Nacional do Plástico (INP) em conjunto com a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), órgão do Ministério da Indústria e Comércio, e de toda a cadeia de plástico.

Com o patrocínio da Petrobrás e das indústrias petroquímicas, e representado pelas 100 indústrias de transformação filiadas à iniciativa, o programa destina-se às pequenas e médias empresas e visa facilitar a venda de seus produtos no exterior por meio de ações comerciais, prospecção de mercado e capacitação.

A intenção inicial do programa foi incrementar o fluxo de remessas para a Europa e, em particular, para os EUA, pois o balanço de 2004 apontava que o Cone Sul (Argentina à frente) liderava o ranking dos destinatários das exportações brasileiras de produtos acabados plásticos.

Apesar dos esforços, o resultado da balança comercial do segmento mantém-se deficitário. Em 2006, enquanto as exportações de produtos acabados plásticos somaram US\$ 1,1 bilhão, as importações chegaram a US\$ 1,44 bilhão, ou seja, um saldo negativo de US\$ 344 milhões no ano (Abiplast).

O Mercosul continua como o maior destino dos artefatos plásticos brasileiros em 2006, assimilando 31% das exportações. Em seguida, surgem os países da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), exceto o Mercosul, que compraram 28%, seguido dos Estados Unidos com 15% e a União Européia com 10%. O segmento de embalagens tem participação de 15% no total das exportações de plásticos transformados (Abiplast).

4.3 MATRIZ PRODUTO/MERCADO

Para determinar a matriz produto/mercado, foram analisados aspectos de interesse da empresa em relação ao seu rol de produtos, bem como as oportunidades de mercado relevantes.

Para definir o produto a empresa considerou que a linha de sacos para lixo detém melhores condições para uma inserção inicial no mercado externo. Com processos que apresentam bons níveis de produtividade, os sacos para lixo são o carro-chefe nas vendas da Azeplast. Em 2006, as receitas com este produto representaram 25% de todo faturamento anual da empresa. Os executivos da empresa possuem um interesse particular nesta linha de produtos, pois a mesma já possui o *mix* de marketing desenvolvido com as marcas Pra Casa e Super Saco, as quais representam a imagem da empresa junto aos consumidores. Além disso, a exportação da linha de sacos para lixo seria o primeiro passo para abrir oportunidades de mercado para a exportação de filmes. Conforme já constatado no mercado interno, o segmento de filmes apresenta ampla abrangência mercadológica, o que significa uma oportunidade bastante promissora para o futuro.

Para a escolha do mercado-alvo, os executivos da Azeplast consideraram que o primeiro passo para adquirir experiência em processos de comércio exterior leva-os a optar por um mercado com menor distância geográfica e cultural. Neste sentido, as alternativas se restringem aos países da América Latina, e dentro deste contexto o Mercado Comum do Sul (Mercosul), a princípio, parece ser o caminho mais próspero. O Mercosul é formado por Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, os quais são membros plenos. Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela também fazem parte do bloco econômico, como membros associados.

Assim, ao efetuar uma análise dos países e seus respectivos mercados, os executivos da Azeplast chegaram as seguintes conclusões:

1. Paraguai e Uruguai, apesar de serem países que apresentam um bom fluxo comercial com o Brasil devido à proximidade geográfica, são considerados mercados pequenos e limitados. Ademais, as informações de mercado disponíveis na *internet* ainda são insuficientes para o desenvolvimento de estratégias, o que obriga a empresa que deseja conhecer o mercado a efetuar uma pesquisa *in loco*.
2. Entre os países membros plenos, a Argentina é o mercado mais interessante, porém a disparidade cambial que ocorre entre o Brasil e o país vizinho em relação

ao dólar americano afeta custos e margens de lucro da empresa brasileira, dificultando a política de preços e inviabilizando a comercialização de diversos produtos brasileiros em território argentino;

- Entre os países membros associados, se destacam Colômbia e Chile. O primeiro, apesar de apresentar bons índices de crescimento econômico, ainda impõe ao comércio altas barreiras tarifárias. No caso dos transformados plásticos, o imposto de importação chega a 20% em alguns produtos. Esse aspecto torna difícil a entrada no mercado colombiano. O Chile, por sua vez, através do Acordo de Complementação Econômica com o Mercosul (ACE 35), já vem eliminando as tarifas de importação gradualmente, em busca da criação de uma área de livre comércio. Inclusive o capítulo 39 da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), que classifica o plástico e suas obras, já possui tarifa zero. Portanto, o Chile é a alternativa mais viável para a Azeplast iniciar suas primeiras exportações.

Tabela 2 – Matriz Produto/Mercado Azeplast

Mercado	 CHILE
Produtos	
Embalagens Plásticas Flexíveis	Sacos para Lixo

Fonte: Elaborado pelo autor

O Chile possui uma economia aberta, com 18 acordos comerciais firmados, que abrangem um total de 54 países. Estes acordos representam 80% de seu comércio internacional. O Brasil é o terceiro maior fornecedor global do Chile, atrás de Estados Unidos e Argentina.

O Brasil, tradicionalmente, já é um grande exportador de produtos plásticos transformados para o Chile. No ranking das importações chilenas de produtos plásticos, o Brasil é o líder no fornecimento de embalagens flexíveis, além de atingir posicionamento relevante em outros segmento, como potes e tampas.

A continua expansão do comércio Brasil-Chile tem sido impulsionada pela conjuntura favorável de ambas economias e a conseqüente expansão das respectivas demandas por importações, além da crescente complementaridade econômica entre os dois países. Também contribuíram para os resultados da balança bilateral as altas registradas pelas cotações

internacionais do petróleo e do cobre, produtos que impulsionam fortemente as exportações dos dois países.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte são providenciados os conteúdos teóricos utilizados como referência para o desenvolvimento do estudo. Baseado em uma compilação de conceitos dos autores pesquisados, buscou-se a melhor forma de descrever as etapas de um plano de marketing com abrangência global.

5.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Para Kotler (1998), o planejamento de marketing consiste na tomada de decisões pertinentes ao mercado-alvo, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produto, fixação de preço, canais de distribuição, comunicação e promoção.

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), o plano de marketing é o meio pelo qual se comunica a estratégia aos executivos superiores, que tomam decisões cruciais sobre a alocação produtiva e eficiente de recursos. Serve como um “mapa” para implementar a estratégia de marketing. Segundo o autor, a indicação de que o plano de marketing foi bem desenvolvido é sua capacidade de realizar as metas e objetivos declarados.

O planejamento de marketing internacional, na visão de Carnier (1996), possui as mesmas regras e filosofias aplicadas ao marketing doméstico, porém neste caso um número bem maior de variáveis irá contribuir para a diferenciação e sofisticação requeridas pelo marketing de exportação.

Ainda segundo o autor, o custo dos produtos e a política de preços são tópicos decisivos no estabelecimento de um planejamento de marketing com enfoque internacional.

5.2 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

5.2.1 Análise situacional

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise da situação deve fornecer aos formuladores do plano de marketing um quadro completo das situações atuais e futuras da empresa no que diz respeito aos três ambientes fundamentais: o ambiente externo, o ambiente do consumidor e o ambiente interno.

De forma complementar, a análise do mercado organizacional desenvolvida por Kotler (1998) se torna relevante em caso do plano de marketing ser direcionado a mercados industriais, governamentais e institucionais.

5.2.1.1 Análise do ambiente externo

Segundo Kotler (1998), são descobertas muitas oportunidades através da identificação de tendências. Para o autor, “tendência é uma direção ou seqüência de eventos que vêm ocorrendo ao longo do tempo e promete durabilidade” (p.143). Portanto, identificar tendências, prever suas prováveis conseqüências e detectar oportunidades são tarefas críticas para o profissional de marketing.

A avaliação do ambiente externo inclui fatores competitivos, econômicos, políticos, legais, tecnológicos e socioculturais que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de marketing tanto domésticas quanto internacionais (FERREL; HARTLINE, 2005). Kotler (1998) destaca também a importância da análise quanto ao ambiente demográfico e natural.

5.2.1.1.1 *Ambiente demográfico*

Os profissionais de marketing consideram a população como a principal força macroambiental, porque as pessoas representam os mercados. Há interesse das empresas quanto ao tamanho e à taxa de crescimento da população em diferentes regiões, sua distribuição etária, composto étnico, níveis educacionais e padrões de moradia (KOTLER, 1998).

5.2.1.1.2 *Ambiente econômico*

Os mercados exigem poder de compra. O poder de compra existente em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito. As empresas devem prestar muita atenção às principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo (KOTLER, 1998).

5.2.1.1.3 *Ambiente competitivo*

Quando uma empresa define os mercados-alvos que irá servir, simultaneamente seleciona um conjunto de empresas concorrentes. A análise da concorrência tem recebido maior atenção por várias razões: competição mais intensa por parte de concorrentes sofisticados, aumento da concorrência de empresas estrangeiras, produtos com ciclos de vida mais curtos, e ambientes dinâmicos, particularmente na área da inovação tecnológica. Um número cada vez maior de companhias vem adotando métodos formais para identificar seus concorrentes, rastreando suas atividades e avaliando suas forças e fraquezas (FERREL; HARTLINE, 2005).

5.2.1.1.4 *Ambiente tecnológico*

Segundo Kotler (1998), todas as novas tecnologias são forças de “destruição criativa”. A análise do ambiente tecnológico busca verificar quais as principais mudanças em termos de inovação de produtos, serviços e seus respectivos processos de produção, na tentativa de se adiantar em relação ao lançamento de seus substitutos.

5.2.1.1.5 *Ambiente natural*

Os profissionais de marketing precisam estar conscientes das ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: escassez de matérias-primas, custos de energia crescente, níveis crescentes de poluição e mudança do papel dos governos em relação à proteção ambiental (KOTLER, 1998).

5.2.1.1.6 *Ambiente político e legal*

Este ambiente é composto de leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade. De acordo com Kotler (1998), as decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político e legal.

5.2.1.1.7 *Ambiente sociocultural*

Fatores socioculturais são influências sociais e culturais que causam mudanças em atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida. Essas forças afetam profundamente o modo de como as pessoas vivem e ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos de uma empresa. A lista de variáveis socioculturais é extensa, porém cabe destacar as mais significativas que são as tendências no estilo de vida e as tendências nos valores culturais de uma população (FERREL; HARTLINE, 2005).

5.2.1.2 Análise do ambiente do consumidor

Para o desenvolvimento do plano de marketing, é necessário estudar os mercados consumidores e o comportamento do consumidor.

Segundo Kotler (1998), os profissionais de marketing utilizam e confiam no modelo de pesquisa do consumidor dos “sete O’s” para obter informações sobre qualquer mercado. O modelo dos “sete O’s” consiste nas seguintes perguntas:

- a) Quem constitui o mercado?
- b) O que o mercado compra?
- c) Por que o mercado compra?
- d) Quem participa da compra?
- e) Como o mercado compra?
- f) Quando o mercado compra?
- g) Onde o mercado compra?

Ferrel e Hartline (2005), por sua vez, sugerem o que denominam de Modelo 5W: quem (*who*), o que (*what*), onde (*where*), quando (*when*) e por quê (*why*). Esse modelo se diferencia do anterior por possuir questionamentos um pouco mais elaborados:

- a) Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?
- b) O que os consumidores fazem com nossos produtos?
- c) Onde os consumidores compram produtos?
- d) Quando os consumidores compram nossos produtos?
- e) Por que os consumidores escolhem nossos produtos? Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?

Após responder a essas perguntas, as informações consolidadas devem identificar:

- Os consumidores atuais e potenciais da empresa;
- As necessidades predominantes dos consumidores;
- As características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes, percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz suas necessidades;
- Mudanças previstas nas necessidades dos consumidores.

Nesta etapa da análise situacional, é importante considerar os principais fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor. Kotler (1998) destaca os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos como fundamentais para caracterizar o comprador e seu respectivo comportamento.

Para o autor, os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. Os papéis exercidos pela cultura, subcultura e classe social do comprador são particularmente importantes. Além dos fatores culturais, o comportamento do

consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupos de referência, famílias, papéis e posições sociais.

As decisões de um comprador são também influenciadas por características pessoais, que incluem a idade e o estágio de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima. As escolhas de compra também sofrem influência de quatro importantes fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes (KOTLER, 1998).

Sob o aspecto da motivação, cabe destacar a teoria da motivação de Maslow, a qual tentou explicar por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas. De acordo com Maslow, as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes. Em ordem de importância, são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. A teoria de Maslow ajuda o profissional de marketing a entender como vários produtos se ajustam aos planos, metas e vidas dos consumidores potenciais.

Para entender como os consumidores tomam suas decisões de compra, torna-se necessário identificar quem participa do processo de decisão. Kotler (1998) distingue cinco papéis que as pessoas podem assumir em uma decisão de compra:

- Iniciador: primeira pessoa que sugere a idéia de comprar o produto ou serviço;
- Influenciador: pessoa cujos pontos de vista ou sugestões influenciam a decisão;
- Decisor: pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra;
- Comprador: pessoa que efetivamente faz a compra;
- Usuário: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

Além de identificar os papéis de compra, o autor salienta que as empresas devem também analisar os níveis de envolvimento dos compradores e o número de marcas disponíveis, para determinar se os consumidores estão engajados em comportamento de compra complexa, comportamento de compra de dissonância reduzida, comportamento de compra habitual ou comportamento de compra que busca variedade.

O processo de compra típico consiste da seqüência dos seguintes eventos: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Assim, a empresa deve entender o comportamento do comprador em cada estágio e quais influências estão operando. As atitudes dos outros, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido podem afetar a decisão de compra, bem

como os níveis de satisfação pós-compra dos consumidores e suas ações pós-compra que afetam a empresa. Os consumidores satisfeitos continuarão comprando; os insatisfeitos deixarão de comprar o produto e, provavelmente, comentarão com seus amigos. Por esta razão, as empresas devem trabalhar para assegurar a satisfação do consumidor em todos os níveis do processo de compra (KOTLER, 1998).

5.2.1.3 Análise do ambiente interno

Ferrel e Hartline (2005) destacam que a análise do ambiente interno envolve a avaliação crítica da empresa com respeito a seus objetivos, estratégias, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera política.

Kotler (1998) também denomina a análise do ambiente interno de “análise das forças e fraquezas” e destaca a importância de uma avaliação periódica de cada negócio. O autor também lembra que, uma coisa é discernir sobre as oportunidades atraentes do ambiente externo, e outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades.

5.2.1.4 Análise do mercado organizacional

Segundo Webster e Wind *apud* Kotler (1998), a compra organizacional é o processo de tomada de decisão pelo qual as organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e, depois, identificar, avaliar e escolher entre as marcas e fornecedores alternativos. Comparados aos mercados de consumidores, os mercados organizacionais efetuam poucos pedidos em maiores volumes. Neste sentido, as empresas devem estar conscientes do papel dos compradores profissionais e seus influenciadores no processo de compra organizacional (KOTLER, 1998).

O centro de compras é a unidade de tomada de decisão de uma organização de compras. Churchill e Peter (1999) distinguem os papéis do centro de compras da seguinte forma:

- Iniciador: identifica a necessidade;

- Usuário: usa o produto;
- Influenciador: afeta a decisão de compra;
- Decisor: tem conhecimento ou poder para fazer ou aprovar uma seleção;
- Comprador: tem responsabilidade de selecionar o fornecedor e negociar condições;
- Guardiã: controla o fluxo de informações e avalia os investimentos.

Segundo Kotler (1998), para satisfazer a cada um destes papéis, as empresas devem estar conscientes de que fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais influenciam o comportamento de compra de cada parte integrante do centro de compras.

O processo de compra organizacional consiste de oito estágios, denominados por Kotler (1998) de fases de compra.

- 1) Reconhecimento de uma necessidade ou problema;
- 2) Descrição da necessidade;
- 3) Especificação do produto;
- 4) Busca de fornecedores;
- 5) Solicitação de proposta;
- 6) Seleção de fornecedor;
- 7) Especificação de rotina de compra;
- 8) Análise de desempenho.

De acordo com o autor, à medida que compradores tornam-se mais sofisticados, as empresas *business-to-business* devem aperfeiçoar suas capacidades de marketing. Os fornecedores devem estar preparados a adaptar suas ofertas às necessidades e procedimentos especiais que fazem parte dos mercados industriais, institucionais e governamentais.

5.2.2 Análise da concorrência

De acordo com Kotler (1998), para preparar uma estratégia de marketing eficaz, uma empresa deve estudar seus concorrentes, bem como seus consumidores atuais e potenciais. As empresas precisam identificar as estratégias, objetivos, forças, fraquezas e padrões de reação de seus concorrentes. Desta maneira, é possível identificar áreas de vantagem e desvantagem

competitiva. Kuazaqui (1999) ainda ressalta que, embora o enfoque principal do marketing seja o consumidor final, descobrir, conhecer, controlar e coibir as ações da concorrência torna-se por muitas vezes uma questão de sobrevivência no mercado internacional.

Para Ferrell e Hartline (2005), quando uma empresa define os mercados-alvos que irá servir, simultaneamente seleciona um conjunto de empresas concorrentes. Um dos principais problemas ao analisar a concorrência é a questão da identificação, ou seja, como responder à pergunta “Quem são nossos atuais e futuros concorrentes?”. Para chegar a essa resposta, deve-se ir além dos exemplos óbvios de concorrência. A maior parte das empresas enfrenta quatro tipos básicos de concorrência:

1. Concorrentes de marca: empresas que comercializam produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores a preços semelhantes.
2. Concorrentes de produto: empresas que competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características, benefícios e preço.
3. Concorrentes genéricos: empresas que comercializam produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor.
4. Concorrentes de orçamento total: empresas que competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores.

Embora todos os tipos de concorrência sejam importantes, concorrentes de marca legitimamente recebem maior atenção porque os consumidores tipicamente vêem diferentes marcas como substitutas diretas umas das outras. Por isso, estratégias dirigidas para que os consumidores mudem de marca são o foco principal em qualquer esforço para vencer a marca dos concorrentes (FERREL; HARTLINE, 2005).

A análise da concorrência tem recebido maior atenção por várias razões: competição mais intensa por parte dos concorrentes sofisticados, aumento da concorrência de empresas estrangeiras, produtos com ciclos de vida mais curtos ambientes dinâmicos, particularmente na área de inovação tecnológica. Por isso, um número cada vez maior de companhias vem adotando métodos formais para identificar concorrentes, rastreando suas atividades e avaliando sua forças e fraquezas, um processo que tem sido chamado de “inteligência competitiva”. A inteligência competitiva envolve a observação legal e ética, o rastreamento e a análise de toda a extensão da atividade competitiva, incluindo as capacidades e

vulnerabilidades dos concorrentes com respeito a fontes de fornecimento, tecnologia, marketing, força financeira, capacidades e qualidades de produção e mercados-alvos.

Para Ferrell e Hartline (2005), a análise da concorrência deve avançar nas seguintes etapas:

1. Identificar todos os atuais e potenciais concorrentes de marca, produto, genéricos e de orçamento total.
2. Avaliar cada concorrente importante, verificando seu tamanho, crescimento, lucratividade, objetivos, estratégias e mercados-alvos.
3. Avaliar as forças e fraquezas de cada concorrente importante, incluindo as principais capacidades e vulnerabilidades.
4. Focalizar a análise nas capacidades de marketing de cada concorrente importante, em termos de produtos, distribuição, promoção e preços.
5. Fazer uma avaliação das estratégias e respostas mais prováveis de cada concorrente importante em diferentes situações ambientais, bem como suas reações aos próprios esforços de marketing da empresa.

Atualmente existem muitas fontes disponíveis para obter informações sobre concorrentes atuais e potenciais. Os relatórios anuais da empresa são úteis para determinar seu desempenho atual e futura direção. O exame da declaração de missão também pode fornecer informações, especialmente no que diz respeito a como a companhia define a si própria. Uma completa varredura no *website* do concorrente pode também revelar informações valiosas tais como declaração da missão, especificação de produtos e preços, que ajudarão muito na análise da concorrência (FERREL; HARTLINE, 2005).

Para Carnier (1996), o exportador deverá considerar, assim como o faz com a concorrência local, a competição de marcas originárias de outros países. Neste enfoque há necessidade de o exportador ter conhecimento das estratégias de vendas dos seus concorrentes estrangeiros, assim como da qualidade de seus produtos e preços praticados.

Kotler (1998) destaca que, tão importante quanto uma orientação competitiva, são os mercados globais de hoje. Para o autor, as empresas não devem exagerar sua ênfase nos concorrentes. Elas devem administrar de forma balanceada as considerações sobre consumidores e o monitoramento dos concorrentes.

5.2.3 Análise SWOT

Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise SWOT (iniciais em inglês de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças) é um modelo amplamente usado para organizar e utilizar os dados e informações obtidas da análise situacional, pois abrange tanto o ambiente interno quanto externo da empresa. Internamente, o modelo refere-se às forças e fraquezas da empresa em dimensões fundamentais, tais como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação do mercado, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrência), condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

Os autores consideram a análise SWOT um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela cumpre o esse papel estruturando a avaliação da adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer (forças e fraquezas) e as condições ambientais que trabalham a favor da empresa ou contra ela (oportunidades e ameaças). Quando corretamente efetuada, a análise SWOT não só organiza dados e informações, mas também pode ser especialmente útil para descobrir vantagens estratégicas que podem ser alavancadas na estratégia de marketing da empresa.

Como ferramenta de trabalho, a análise SWOT possui muitos benefícios, listados a seguir (FERREL; HARTLINE, 2005):

- Simplicidade: não requer treinamento nem habilidades técnicas para ser utilizada com sucesso. A analista precisa apenas de uma compreensão abrangente da natureza da empresa e do setor em que ela opera.
- Custos menores: como não requer treinamento nem habilidades especiais, o uso da ferramenta de fato pode reduzir os custos associados ao planejamento estratégico. À medida que as empresas reconhecem esses benefícios da análise SWOT, muitas optam por enxugar ou eliminar seus onerosos departamentos de planejamento estratégico.
- Flexibilidade: pode melhorar a qualidade do planejamento estratégico de uma organização, mesmo sem contar com amplos sistemas de informações de marketing.

No entanto, quando existem sistemas abrangentes, estes podem ser estruturados para alimentar diretamente o modelo SWOT com informações. A presença de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) ou de uma intranet abrangente pode fazer com que repetidas análises SWOT sejam efetuadas com mais facilidade e eficiência.

- **Integração:** dá ao analista a capacidade de integrar e sintetizar diversas informações, sejam elas de natureza quantitativa ou qualitativa. Organiza tanto informações amplamente conhecidas como aquelas recém-adquiridas ou descobertas. A análise SWOT também pode lidar com uma ampla diversidade fontes de informação. De fato, a análise SWOT ajuda a transformar a diversidade de informações, antes uma fraqueza, em uma das maiores forças do processo de planejamento.
- **Colaboração:** promove a colaboração e a troca de informações entre os gerentes das diferentes áreas funcionais. Sabendo que seus pares fazem, sabem, pensam e sentem, o analista de marketing pode resolver problemas, preencher vazios na análise e eliminar desentendimentos potenciais antes da finalização do plano de marketing.

Ferrel e Hartline (2005) também sugerem algumas diretrizes simples para tornar a análise SWOT mais produtiva e útil, listadas a seguir:

- **Permaneça focado:** uma análise simples e ampla leva a generalizações sem sentido. Recomenda-se análises separadas para cada combinação produto/mercado.
- **Faça uma ampla busca de concorrentes:** embora os concorrentes de marca sejam mais importantes, o analista não deve desprezar os concorrentes de produto, genéricos e de orçamento total.
- **Colabore com as outras áreas funcionais:** a análise SWOT promove o compartilhamento de informações e de perspectivas entre departamentos. A “polinização cruzada” de idéias permite o surgimento de soluções mais criativas e inovadoras para os problemas de marketing.
- **Examine as questões da perspectiva do consumidor:** as crenças do consumidor a respeito da empresa, seus produtos e atividades de marketing são considerações importantes na análise SWOT. O termo “consumidores” inclui consumidores, empregados, acionistas e outros *stakeholders*.
- **Procure causas, não características:** em vez de simplesmente fazer uma listagem das características dos ambientes interno e externo da empresa, o analista deve também

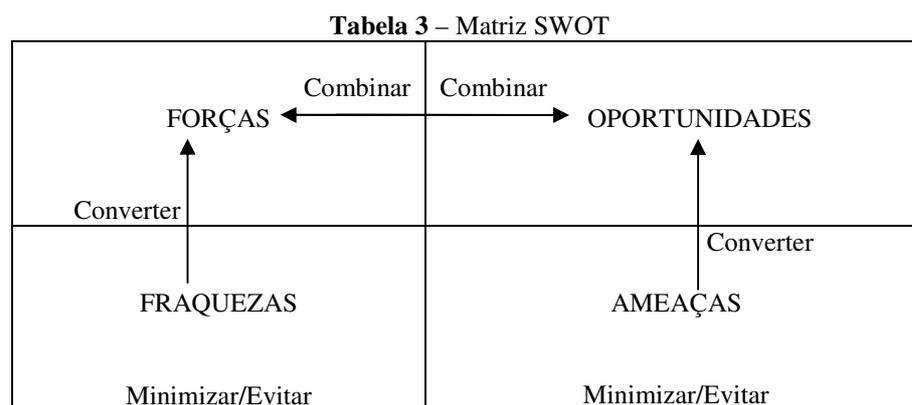
explorar os recursos que a empresa e/ou seus concorrentes possuem e que sejam as verdadeiras causas das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

- Separe as questões internas das externas: se uma questão existe mesmo se a empresa não existisse, é classificada como externa. Na análise SWOT, opções, estratégias ou táticas de marketing não são o mesmo que oportunidades.

Ferrel et al. (1999) esclarece que forças e fraquezas são características internas da empresa que está conduzindo a análise. Forças dão à organização uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes e facilitam seu caminho para atingir os objetivos junto aos mercados-alvos. Fraquezas são limitações que colocam a organização em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes e dificultam seu caminho para atingir os objetivos.

Oportunidades e ameaças são fatores externos que podem afetar todas as organizações, até mesmo aquelas que não são concorrentes diretas da empresa. Uma oportunidade é uma situação externa que dá à organização a possibilidade de facilitar o atingimento de seus objetivos ou de melhorar sua posição competitiva em seu mercado-alvo. Uma ameaça é uma situação externa que coloca a organização diante de dificuldades para atingir de seus objetivos ou de perda de mercado.

Ferrel e Hartline (2005) ainda sugerem a elaboração de uma matriz, um arranjo de quatro células, para categorizar informações que levam às conclusões da análise SWOT, conforme ilustra a tabela 3.



Fonte: Ferrel e Hartline (2005)

O analista deve avaliar cada célula da matriz a fim combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. Para começar essa avaliação, o analista tem de verificar a magnitude e a importância de cada elemento da matriz SWOT. O ideal é que essas classificações estejam baseadas nas percepções dos consumidores.

Se não for possível colher essas percepções, o analista deverá basear as classificações em informações de empregados, parceiros comerciais ou em sua própria intuição e conhecimento.

Ferrel e Hartline (2005) não consideram obrigatório que as células da matriz SWOT sejam avaliadas quantitativamente, mas poderá ser bastante instrutivo fazê-lo. O primeiro passo é quantificar a magnitude de cada elemento da matriz. A magnitude refere-se à intensidade com que cada elemento afeta a empresa. Os elementos com classificações mais destacadas devem ter maior influência no desenvolvimento da estratégia de marketing. Uma força considerável numa área importante certamente precisa ser enfatizada e convertida numa capacidade ou vantagem competitiva. No entanto, uma oportunidade razoavelmente pequena e insignificante não deverá desempenhar um papel central no processo de planejamento. A magnitude e a importância das oportunidades e ameaças irão variar dependendo do produto ou mercado em particular.

Depois de avaliadas a magnitude de cada elemento da matriz SWOT, o analista deverá procurar identificar as vantagens competitivas, combinando forças e oportunidades, fraquezas e oportunidades, e fraquezas e ameaças. Desta forma, o analista deverá buscar o desenvolvimento de estratégias básicas que melhor alavanquem as vantagens e desvantagens competitivas da empresa no mercado.

5.2.4 Objetivos produto/mercado

Segundo Ferrel e Hartline (2005), ao concluir a análise SWOT, o gerente de marketing deve ter alguma idéia da direção estratégica a ser seguida, e talvez até mesmo um esboço de atividades de marketing potenciais que podem ser usadas para tirar proveito de oportunidades e/ou converter fraquezas e ameaças. Nesse estágio, porém é provável que haja muitas metas e objetivos diferentes que coincidem com a direção estratégica prevista. Como o maior parte das empresas possui recursos limitados, é difícil realizar tudo ao mesmo tempo. Nesse ponto, o gerente deverá priorizar as intenções estratégicas da empresa e desenvolver metas e objetivos específicos para o plano de marketing.

Para Kotler (1998) esta etapa do planejamento também pode ser denominada de “formulação de metas”. É o momento para desenvolver metas específicas para o período do plano. Os administradores usam o termo “metas” para descrever os objetivos específicos

referentes à magnitude e tempo. Para o autor, transformar objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Carnier (1996) ressalta que, em consequência da identificação de inúmeras oportunidades potenciais e em função dos objetivos que irão delinear a estratégia de crescimento, a empresa determinará o seu grau de atuação nos mercados identificados como viáveis às suas aspirações.

5.2.5 Formulação de estratégias

Para Kotler (1998), as estratégias de marketing são altamente dependentes da posição da empresa no mercado. A empresa pode ser líder de mercado, desafiante, seguidora ou ocupante de nicho.

A empresa líder de mercado possui maior participação no mercado relevante do produto. Para permanecer como empresa dominante, a líder engaja-se em três atividades. Primeiro, procura maneiras de expandir a demanda do mercado total identificando novos usuários, novos usos e maior taxa de uso de seus produtos. Segundo, tenta proteger sua posição atual de mercado através de uma estratégia de posição, flanco, antecipação de ataque, contra-ofensiva, móvel ou de contração. As líderes mais sofisticadas protegem-se fazendo as coisas certas, não deixando abertura para o ataque competitivo. Terceiro, pode tentar aumentar sua participação de mercado. Tal estratégia faz sentido se houver aumento da rentabilidade nos níveis mais elevados de participação de mercado e se a empresa não precisa preocupar-se com ações antitruste.

A empresa desafiante de mercado ataca a líder e outros concorrentes de maneira agressiva para conquistar maior participação de mercado. As desafiantes podem escolher entre cinco tipos de ataque: frontal, flanco, cerco, evitar o ataque, guerrilha ou qualquer combinação dos mesmos. Em termos de estratégias de ataque específicas, as desafiantes podem reduzir os preços, fabricar bens mais baratos, bens de prestígio, bens variados, produtos ou distribuição totalmente inovadores, melhorar os serviços, reduzir os custos de produção ou engajar-se em propaganda intensiva.

A seguidora de mercado esta disposta a manter sua participação no mercado e não correr riscos. Entretanto, devem ser estratégias destinadas a manter, aumentar a participação

de mercado e ampliar o mercado. Uma seguidora pode exercer o papel de contrafatora, copiadora, imitadora ou adaptadora.

A empresa ocupante de nicho atende a pequenos segmentos de mercados que não estão sendo atendidos pelas empresas maiores. Embora essas empresas sejam tradicionalmente pequenas, várias grandes empresas estão adotando estratégias de nicho. A chave para a adoção de nicho é a especialização. As ocupantes de nicho podem selecionar uma ou mais das seguintes áreas de especialização: usuário final, nível vertical, tamanho de cliente, cliente específico, área geográfica, produto ou linha de produto, característica de produto, tipo de tarefa, qualidade / preço, serviço ou canal. Geralmente, a estratégia de nichos múltiplos é preferível à de nicho único.

Segundo Carnier (1996), no que concerne às atividades de marketing internacional, a política de penetração mercadológica é infinitamente variada. De uma forma genérica, existem várias alternativas possíveis para o desenvolvimento efetivo do relacionamento entre a empresa e seu mercado consumidor. Para o autor, a empresa isoladamente não possui condições de desenvolver todo o processo de estabelecimento de relações com seus inúmeros consumidores, assim sendo, a adequada utilização dos agentes de marketing como representantes, distribuidores, atacadistas, agentes de publicidade, transportadores e bancos comerciais, por exemplo, desempenharão papel fundamental no apoio de penetração da empresa junto ao mercado-alvo.

5.2.6 Posicionamento

As empresas desejam promover aquelas poucas diferenças que apelarão mais fortemente a seu mercado-alvo. Em outras palavras, a empresa desejará desenvolver uma estratégia de posicionamento focada.

Para Kotler (1998), “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos” (p. 265).

Para adotar a estratégia de posicionamento focada, a empresa deve decidir quantas e que diferenças (características, benefícios) promover a seus consumidores-alvos. Muitas empresas defendem a idéia de promover apenas um benefício para o mercado-alvo. Assim, cada marca deve escolher um atributo e promover-se em cima dele. Mas nem todos

concordam que o posicionamento de benefício único é sempre o melhor. O posicionamento de benefício duplo pode ser necessário se duas ou mais empresas estiverem divulgando o mesmo atributo. Há ainda casos de benefício triplo bem sucedidos. A intenção, independente do número de benefícios, é encontrar um nicho especial dentro do segmento-alvo (KOTLER, 1998).

À medida que as empresas aumentam o número de apelos para suas marcas, correm o risco de serem desacreditadas e de perderem um posicionamento claro. Em geral, uma empresa deve evitar quatro erros de posicionamento: subposicionamento, superposicionamento, posicionamento confuso e posicionamento duvidoso (KOTLER, 1998).

5.2.7 Objetivos de marketing *mix*

Segundo Kotler (1998), as empresas que operam em um ou mais mercados externos devem decidir o quanto adaptar a estratégia de seu composto de marketing às condições locais. Em um extremo estão aquelas que adotam um composto de marketing padronizado. A padronização de produto, propaganda, canais de distribuição e outros elementos do composto de marketing asseguram menores custos porque nenhuma mudança importante será introduzida. Em outro extremo está a idéia de composto de marketing adaptado, em que o fabricante ajusta os elementos do composto de marketing a cada mercado-alvo.

Entre os dois extremos, há muitas possibilidades. As empresas podem efetuar adaptações potenciais em termos de produto, promoção, preço e distribuição, ao entrarem em mercados externos.

No que tange a adaptação do produto, a extensão direta significa lançar o produto no mercado externo sem qualquer modificação. Essa decisão é tentadora porque não envolve custos adicionais em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos nem em ajustes de produção. Entretanto, em longo prazo, pode sair caro. A empresa deve descobrir previamente se os consumidores estrangeiros consomem o produto atual ou se estariam dispostos a consumi-lo (KOTLER, 1998).

A adaptação do produto significa alterar o produto para atender às condições ou preferências estrangeiras. Embora os produtos sejam freqüentemente adaptados a gostos e preferências do país de destino, em alguns casos é necessário também adaptá-los às superstições e crenças locais.

A invenção do produto consiste em criar algo novo, que pode assumir duas formas. A invenção “para trás” é o relançamento de produtos antigos bem adaptados às necessidades do mercado estrangeiro. Essa modalidade é utilizada para estender o ciclo de vida internacional de um produto, e mostra que os países apresentam diferentes estágios de disposição para aceitar um produto específico. A invenção “para frente” consiste em criar por completo um novo produto, atendendo às necessidades do novo mercado que a empresa pretende exportar (KOTLER, 1998).

Carnier (1996) sugere a criação de um produto único, de aceitação universal, buscando, a partir deste modelo, efetuar as adaptações necessárias em função das características de consumo de cada país ou grupo de países.

As empresas podem empregar as mesmas campanhas de propaganda e promoção usadas no mercado doméstico ou ajustá-las a cada mercado externo. Esse processo é chamado adaptação da comunicação. Se a empresa adapta tanto o produto como a comunicação, ela está praticando uma adaptação dual. Considerando uma mensagem de propaganda, pode-se usar o mesmo tema globalmente, variando a linguagem, marca e cores de acordo com o mercado local. O uso da mídia exige também adaptação internacional, pois sua disponibilidade varia de país para país (KOTLER, 1998).

Outra variável do composto de marketing é a determinação de preços. As empresas enfrentam diversos problemas específicos de preços quando vendem ao exterior. Um problema freqüente é o preço em cascata. Esse fenômeno ocorre quando o preço de venda de um mesmo produto varia consideravelmente para diferentes mercados. Isso acontece porque o fabricante tem que acrescentar o custo de transporte, impostos e margens dos importadores, varejistas e atacadistas ao seu preço final. Dependendo destes custos adicionais, bem como do risco de flutuação cambial, o produto pode ter que ser vendido por duas a cinco vezes mais caro em outro país, para proporcionar o mesmo lucro ao fabricante. Assim, para estabelecer o preço em diferentes países, as empresas podem escolher dentre três alternativas. A primeira seria fixar um preço único para todos mercados, com diferentes margens de lucro conforme estrutura de custos. A segunda opção é fixar um preço baseado no mercado de cada país, estabelecendo preços diferentes. Essa prática tem o risco de criar um certo mercado negro, pois os intermediários de países que possuem preços baixos poderiam transferir o produto para países que praticam preços mais elevados. A terceira alternativa é fixar um preço baseado no custo de cada mercado ou país. Neste caso, a empresa estabelece uma margem de lucro padrão sobre os custos de cada país. Essa técnica pode inviabilizar negócios em países com custos elevados (KOTLER, 1998).

Outro problema muito comum é a prática de dumping. O processo de dumping é caracterizado quando uma empresa cobra abaixo de seus custos ou menos do que cobra em seu mercado doméstico. Quando uma alfândega estrangeira constata evidência de dumping, pode fixar uma tarifa especial para a entrada daquele produto no país. Os governos estrangeiros estão atentos a abusos e, freqüentemente, forçam as empresas a cobrar o preço justo, a saber, o preço cobrado por outros concorrentes pelo mesmo produto ou similar no mercado.

Apesar de muitas empresas considerarem que a tarefa de exportação está concluída logo que embarcam a mercadoria, elas devem ficar atentas como seus produtos movimentam-se no país estrangeiro. E outras palavras, a empresa deve assumir uma visão completa do problema de distribuir seus produtos a usuários finais. Os canais de distribuição internos variam consideravelmente de país para país. Há diferenças acentuadas no número e tipo de intermediários que atendem cada mercado externo e isso pode resultar na duplicação ou triplicação do preço pago pelo importador (KOTLER, 1998).

5.2.8 Plano de ação e orçamento

As estratégias de marketing serão transformadas em planos de ação específicos, detalhando as atividades. Nesta etapa final é definido o que é feito, o modo como será feito, quanto isso deverá custar e quem será o responsável (KOTLER, 1998).

Ferrel et al. (1999) coloca o plano de ação como a implementação do planejamento de marketing. Para o autor, o processo de execução da estratégia de marketing depende da elaboração de um plano de ações específico para assegurar que seus objetivos sejam atingidos.



Figura 5 – Roteiro Básico – Plano de Marketing

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Kotler (1998) e Ferrel e Hartline (2005)

6 METODOLOGIA

Conforme já mencionado anteriormente, o objetivo principal deste estudo é formular um planejamento de marketing para a empresa Azeplast. Para isso, foi utilizado o método de estudo de caso descritivo, que implica na coleta e observação sistemática de dados (GIL, 2002). Particularmente, trata-se de um estudo complexo devido ao elevado número de variáveis envolvidas, como dados relativos às exportações do setor e outros diversos fatores que compõem a dinâmica do comércio internacional.

O trabalho foi desenvolvido sob uma abordagem qualitativa, na qual se destaca o método de proposição de planos de Roesch (2005), que corresponde à apresentação de propostas de planos ou sistemas como solução para problemas organizacionais. Apesar do enfoque qualitativo ser predominante, não foi descartado o uso de dados quantitativos para uma possível associação entre variáveis (GIL, 2002).

Malhotra (2006) alerta que o exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para dar seqüência à coleta de dados primários. O autor sugere o início da pesquisa com os dados secundários, para só depois prosseguir com a pesquisa de dados primários, quando as fontes de dados secundários já se encontram esgotadas ou produzem apenas retornos marginais. Para o autor, “a análise de dados secundários pode fornecer percepções valiosas e lançar a base para obtenção de dados primários” (p. 125).

Desta forma, inicialmente foram utilizados dados secundários como publicações especializadas na área, indicadores oficiais divulgados por entidades de classe e órgãos governamentais para auxiliar na definição a respeito das necessidades de dados primários. Além disso, outra fonte de dados relevante foram as informações internas da empresa, com o ressalvo de que esta fonte pode conduzir a uma análise limitada devido a questões oficiais e confidenciais.

A coleta de dados primários ajuda o pesquisador, especificamente, a solucionar o problema de pesquisa em pauta (MALHOTRA, 2006). Desta forma, foi empregada a técnica de entrevista em profundidade como ferramenta para a coleta de dados primários. Segundo Roesch (2005), essa técnica permite entender e captar a perspectiva dos entrevistados sobre o tema da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com o principal executivo da empresa no que tange as atividades de marketing. As entrevistas foram semi-estruturadas com questões abertas e abordou questionamentos referentes aos principais fatores que influenciam na

formulação de um plano de marketing, como também às percepções do entrevistado sobre um possível processo de internacionalização da empresa.

Foi, também, estabelecido contato via e-mail com um cidadão chileno residente de Santiago, no intuito de munir-se de informações mais específicas e atualizadas sobre o ambiente de negócios do país. O profissional contatado é um especialista em pesquisa de mercado.

Na realidade, o que se busca neste estudo é o que Yin chama de processo de triangulação de dados, no qual o conjunto dos dados coletados tem condições de convergir em um mesmo sentido, melhorando o entendimento e a validade das conclusões a serem obtidas.

7 O PLANO DE MARKETING

7.1 ANÁLISE SITUACIONAL

7.1.1 Análise do ambiente externo

As informações contidas nas exposições que seguem foram extraídas do documento “Como Exportar: Chile”, uma pesquisa realizada pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE), disponível no endereço eletrônico do portal de negócios *Braziltradenet*. Outras fontes adicionais também foram consultadas. Essas últimas foram citadas conforme sua utilização.

7.1.1.1 Ambiente Demográfico

Segundo resultados do censo de 2002, o Chile possui um pouco mais de quinze milhões de habitantes, os quais 86,6% vive em cidades e 13,4% em zonas rurais. Entre os censos de 1992 e 2002, a população do país cresceu a um ritmo médio anual de 1,2%, contra um aumento médio anual de 1,6% na década anterior.

O país está localizado na parte ocidental e meridional do Cone Sul da América. O território chileno, com uma superfície de aproximadamente 750 mil km², corresponde a aproximadamente 4,2% do continente sul-americano. Santiago, a capital chilena, é uma cidade cosmopolita, e conta com cerca de seis milhões de habitantes, mais de um terço da população total.

O comércio importador chileno caracteriza-se pela dispersão entre os principais centros urbanos. Santiago e Valparaíso localizam-se na zona central; Concepción, ao sul de Santiago, a 516 km; Punta Arenas, zona franca no extremo sul, a 2.000 km; Iquique, zona franca no norte, a 1.843 km; e Arica, no extremo norte, a 2.051 km.

A miscigenação entre aborígenes e espanhóis, no início da colonização, é a origem da maior parte da população chilena. Posteriormente, houve imigração de alemães, ingleses, italianos, iugoslavos, franceses e árabes, bem como de outros latino-americanos. Nos últimos

anos, registrou-se grande fluxo de imigrantes de países vizinhos, especialmente peruanos, e, nas décadas de 80 e 90, houve importante imigração de coreanos. O idioma oficial é o espanhol, porém cerca de 2% da população utiliza o idioma indígena *mapuche*. Há liberdade de religião e mais de 80% da população declara-se católica.



Figura 6 – Mapa do Chile

Fonte: Guia do Exportador – site Global21

7.1.1.2 Ambiente Econômico

A política econômica implantada pelo Governo chileno desde 1973 tem procurado favorecer a livre iniciativa e limitar a atividade estatal a algumas áreas consideradas estratégicas ou que, por sua natureza monopolística, acredita-se que não devam estar a cargo do setor privado.

A partir de 1990, o Banco Central do Chile passou a ser legalmente independente do Governo, com o explícito objetivo de velar pela estabilidade da moeda e de exercer um controle indireto sobre o nível de preços, a fim de mantê-los a taxas similares às praticadas pelos países industrializados.

Em 1998, a economia chilena completou 15 anos de crescimento contínuo. Durante aquele ano, o déficit em conta corrente era equivalente a 5,1% do PIB, que foi financiado com empréstimos e investimentos externos de médio e longo prazos. O setor público estava com superávit, equivalente a 0,4% do PIB. A inflação era de 4,7%, taxa inferior à do ano precedente.

No período entre 1996 e 2001, a economia chilena apresentou crescimento médio de 3,2% por ano. Em 2001, o crescimento da atividade econômica foi liderado pelos setores de pesca (12,2%), serviços de eletricidade, gás e água (7,3%), transporte e telecomunicações (5,9%) e agropecuário (4,7%). Em contrapartida, a indústria manufatureira registrou contração de 0,3%.

De acordo com dados oficiais, em 2001, a taxa média anual de desemprego chegou a 9,2% do total da força de trabalho do país, nível idêntico àquele registrado em 2000. Por oito anos consecutivos o Chile registrou quedas significativas nos índices de inflação, quando medidos pelo índice de preços ao consumidor, resultado da aplicação de políticas de metas pré-estabelecidas pelo Banco Central chileno.

As sucessivas reduções da taxa de juros de referência do Banco Central do Chile, até o nível de 6% nominal anual para o final de 2001, além de terem contribuído para aliviar a situação financeira das pessoas físicas e jurídicas afetadas pela acumulação de estoques excessivos de dívida, deram novo impulso à tendência de desvalorização do peso chileno em relação ao dólar norte-americano, melhorando, dessa forma, a competitividade internacional das atividades tanto de exportação quanto de substituição de importações.

Os resultados econômicos mais recentes mostram que a economia chilena está amadurecida, pois os juros internos chegaram a ficar abaixo de 2% em 2004, o que elevou o PIB deste mesmo ano e do ano seguinte para uma média acima de 6%. Com isso, se deu início a um leve surto inflacionário, o que obrigou o Banco Central a elevar novamente as taxas de juros em busca de um equilíbrio monetário. Atualmente, os juros básicos da economia se encontram estáveis em 5% ao ano, e a atividade econômica vislumbra uma nova trajetória de crescimento sustentável.

A Tabela 4 ilustra as variações cambiais que a economia chilena experimentou durante os últimos dez anos. No período de 1996 a 2003, houve desvalorização do peso chileno em

função das políticas monetárias que visavam aliviar o endividamento público e privado ajustado pela moeda americana. A partir de 2004, se dá início ao processo de valorização cambial devido ao desenvolvimento da indústria exportadora, o qual acaba injetando na economia chilena uma quantia considerável de dólares.

Tabela 4 – Cotações médias anuais do peso chileno em relação ao dólar norte-americano

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
\$/US\$	412,30	419,30	460,30	508,80	539,50	634,94	688,94	691,40	609,53	559,77	530,28	537,10

*Até Abril

Fonte: Banco Central de Chile

7.1.1.3 Ambiente Competitivo

No exame do intercâmbio global efetuado com os principais parceiros comerciais do Chile, em 2001, o Brasil figurou como o terceiro maior fornecedor do país, com participação de 8,7%; em segundo lugar apareceram os Estados Unidos, com 16,8%, sendo a Argentina o principal fornecedor, com 17,8% do total das importações chilenas. Em 2001, o comércio bilateral Brasil-Chile alcançou US\$ 2.338 milhões, o que representou aproximadamente 2,05% do total do intercâmbio comercial brasileiro.

De modo geral, o Brasil tem um bom conceito como parceiro comercial do Chile em várias áreas, já que os produtos brasileiros são conhecidos no mercado local por sua boa qualidade e preço relativamente baixo, o que os torna bastante atrativos. Do ponto de vista comercial, o Brasil tem vantagem competitiva sobre os países de outros continentes, não somente pela proximidade geográfica, mas também pela cultura similar e vasta experiência acumulada no comércio com a América Latina, especialmente com o Chile.

O Brasil mantém uma posição sólida como parceiro comercial do Chile, com uma pauta bastante diversificada e de alto valor agregado de produtos exportados, o que demonstra de forma clara a estabilidade no comércio entre ambos os países.

No que tange o setor de embalagens chileno, o país encontra-se deficitário em relação à sua balança comercial, conforme o gráfico abaixo:

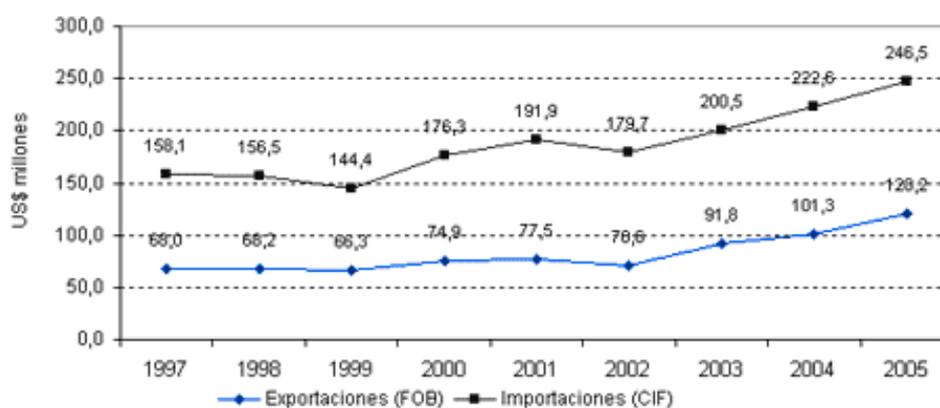


Gráfico 1 – Evolução do Comércio Exterior de Embalagens
Fonte: Banco Central de Chile

Em relação à indústria transformadora plástica chilena, esta se esforça para conseguir suportar a competição internacional, pois enfrenta concorrência tanto latina quanto asiática. Cerca de 70% da produção nacional atual de produtos plásticos é destinado à exportação, diretas e indiretas.

Segundo a *Asociación Gremial de Industriales del Plástico de Chile (Asipla)*, cerca de 80% do material plástico processado no país é importado, e desta forma o setor sofre com os contínuos aumentos de preços internacionais de matéria-prima. Essa situação de variação de preços, adicionada ao crescente cenário competitivo internacional, levou os empresários a limitar suas margens de lucro para no máximo 10%, o que deixa uma fração de transformadores chilenos muito vulnerável. Estima-se que, caso ocorram novos aumentos de preços, algumas pequenas indústrias se viriam obrigadas a encerrar suas operações.

7.1.1.4 Ambiente Tecnológico

A partir da globalização dos mercados e da abertura comercial chilena, a indústria do plástico teve de resistir à concorrência internacional que assombrou alguns setores da economia. Como resposta, o setor plástico modernizou-se e transformou-se em uma atividade exportadora.

Algumas entidades setoriais, como a *Asociación Gremial de Industriales del Plástico de Chile (Asipla)*, já pensam em solicitar ao governo alguma salvaguarda aduaneira para tentar frear as altas taxas de crescimento das importações, o que põe em perigo a indústria nacional. Este mecanismo traria proteção ao setor, que precisa de algum tempo para renovar

seu maquinário em busca de uma melhor automatização de processos, o que permitiria competir no mercado internacional com maior igualdade.

7.1.1.5 Ambiente Natural

O Chile possui abundância em riquezas naturais, com destaque para os minerais, que constituem 49% das exportações nacionais. Além disso, o país é o principal produtor mundial de cobre e tem importante participação no comércio internacional com exportações de frutas, vinhos, recursos florestais e de pesca.

Apesar dos aumentos de eficiência no consumo e do surgimento de novas fontes energéticas, como o gás natural, o petróleo segue sendo o principal combustível da economia chilena, suprimindo cerca de 40% de suas necessidades energéticas.

Diante das escassas reservas petrolíferas chilenas, a *Empresa Nacional de Petróleo (ENAP)* reorientou suas atividades para o exterior com o objetivo de satisfazer a demanda total. A principal fonte de fornecimento de petróleo ao Chile é a bacia de Neuquén, na Argentina, responsável por cerca de 50% da demanda nacional. Em 1994, começou a operar o *Oleoduto Transandino*, ligando Neuquén ao porto de San Vicente, no Chile. Quanto ao refino, a indústria nacional atende 84% da demanda chilena.

7.1.1.6 Ambiente Político e Legal

No plano político, o Chile é membro da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização dos Estados Americanos (OEA).

O rápido crescimento registrado pela economia chilena é resultado da aplicação de um modelo calcado em reformas estruturais, estabelecidas no país pelo governo militar e mantidas pelos governos posteriores, cujos principais resultados positivos podem ser observados na solidez econômica do país e no progresso na reestruturação da economia.

Seguindo o programa de estabilização macroeconômica de 1974-1975, foi implantada no Chile uma série de medidas que tentavam reformar diferentes setores da economia, tais como o comércio exterior, no qual foram alcançadas tarifas de 11%, já em 1979. Com essas

reformas, implantaram-se a abertura do mercado financeiro, a desregulamentação do mercado de trabalho, a estruturação do sistema de aposentadoria e de saúde e um programa de privatização em grande escala de numerosas empresas públicas, que continua até os dias atuais.

Um dos aspectos mais notáveis da recente história da economia chilena é que o país se encontra equipado para enfrentar relativamente bem às turbulências nos mercados financeiros mundiais, devido às suas sólidas bases econômicas, relativa estabilidade de seu sistema financeiro e sua ampla margem de reservas externas. Entretanto, apesar do panorama positivo global da economia chilena, não poderia passar despercebida à vulnerabilidade do Chile frente à crise da Ásia para o final da década de 90, considerando, em particular, a importância de suas exportações destinadas à região, principalmente de matérias-primas. Esse risco obrigou as autoridades chilenas a se manterem em alerta e prontas a utilizar políticas macroeconômicas restritivas, com a aplicação de instrumentos de administração de demanda agregada, coordenando políticas monetárias e fiscais.

Brasil e Chile celebraram vários acordos, tratados e convênios no âmbito econômico e comercial. Entre os mais importantes, cabe destacar o Acordo de Complementação Econômica Chile - Mercosul, ou ACE 35, celebrado com os Governos da Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. O Acordo, que prevê a criação de uma área de livre comércio em 2006, entrou em vigor em 1 de outubro de 1996. O ACE 35 trata da liberalização progressiva da quase totalidade dos itens tarifários em 2004, ou seja, a eliminação, pela aplicação de margens de preferência tarifária, da tarifa geral do Chile (de 7%, em 2002).

Por outro lado, o Chile vem trabalhando fortemente no desenvolvimento de sua política externa, na busca de concretizar as parcerias com os mercados latino e asiático. Na América Latina, o Chile pretende finalizar as negociações de um acordo comercial com o Peru, além de concretizar vínculos comerciais associativos com Equador, Guatemala, Honduras, Panamá e Colômbia. Já na Ásia, o país pretende ampliar o convênio já existente em matéria de investimentos e serviços com a China, além de finalizar os trâmites legislativos necessários para colocar em prática o Tratado de Livre Comércio (TLC) com o Japão.

7.1.1.7 Ambiente Sócio-cultural

Devido à política de livre mercado em vigor no país, o importador chileno tornou-se particularmente exigente em vista da ampla gama de ofertas recebidas diariamente do exterior.

Em relação ao idioma, o espanhol é o mais utilizado nas negociações com empresas chilenas, podendo ser usados, excepcionalmente, o português e o inglês. Apesar da proximidade entre os idiomas português e espanhol, há marcantes diferenças quanto a termos técnicos, o que levou as empresas estatais chilenas a admitir somente, no caso de concorrências públicas, o uso do espanhol ou, alternativamente, do inglês.

Como recomendação especial ao exportador brasileiro, deve-se procurar responder rapidamente aos pedidos de informação das empresas chilenas, mesmo que isso importe em resposta negativa. São relativamente freqüentes as reclamações recebidas pelo atraso da correspondência ou ausência de resposta da empresa brasileira, o que prejudica a imagem exportadora do Brasil no mercado local.

Em relação aos plásticos, é previsto que em 2010 o consumo no Chile aumentará cerca de 50%, o que alerta para a necessidade de processos que incorporem a reutilização do material, uma vez que leva a uma diminuição do consumo de petróleo. Apesar de 8% dos resíduos domiciliares serem de material plástico, o percentual de reciclagem é irrisório. Essa situação deve-se à inexistência de um sistema eficiente para a recolocação de resíduos plásticos (Chileplast).

7.1.2 Análise do ambiente do cliente/consumidor

Essa etapa do estudo consiste de duas análises: uma com foco no consumidor final e outra que busca entender a compra organizacional. A primeira visa identificar as motivações de compra dos consumidores, além de definir os atributos do produto. Esses procedimentos visam orientar a elaboração do plano de marketing e aperfeiçoar a oferta da empresa junto ao mercado-alvo. A segunda tem como objetivo identificar as influências dos diversos atores envolvidos na decisão de compra e os atributos por eles valorizados.

Esse método faz-se necessário diante da realidade da Azeplast junto ao seu mercado de atuação. Ao mesmo tempo em que o consumidor final é o principal usuário da linha de sacos para lixo, o vendedor varejista detém um poder de decisão de compra organizacional significativo, pois a ele também interessa uma série de atributos.

7.1.2.1 Análise das necessidades dos consumidores

Para auxiliar a análise do ambiente do consumidor, é válida a aplicação dos seguintes questionamentos:

- a) Quem constitui o mercado?
- b) O quê o mercado compra?
- c) Por quê o mercado compra?
- d) Quem participa da compra?
- e) Como o mercado compra?
- f) Quando o mercado compra?
- g) Onde o mercado compra?

Portanto, o mercado é constituído pelos consumidores das classes A, B e C; que adquirem recipientes descartáveis para a disposição de seus resíduos. A compra do produto ocorre devido à necessidade de acondicionamento e descarte desses resíduos, evitando acúmulo. Os participantes do processo de compra são as pessoas responsáveis pela limpeza da casa e pelas compras domiciliares, que adquirem o produto, em média, uma vez ao mês. O produto encontra-se disponível em estabelecimentos de varejo, tais como supermercados, mini-mercados e lojas de conveniência, onde os procedimentos para escolha e compra dos produtos ocorrem geralmente de forma autônoma, também conhecido como *self-service*.

Assim, com base nestas exposições, é possível concluir que o processo de compra de sacos para lixo é basicamente motivado por razões funcionais, tendo em vista sua característica utilitária dentro do contexto domiciliar. Por outro lado, ao considerar a crescente preocupação da sociedade com a preservação do meio ambiente, o fator emotivo também pode vir a provocar motivações hedônicas no processo de compra. Contudo, as motivações funcionais ainda predominam no comportamento no consumidor.

O próximo passo na análise do ambiente do consumidor é verificar quais são os atributos do produto, ou seja, quais os benefícios, as características e as funções relevantes para o consumidor que costuma adquirir sacos para lixo.

Na falta de dados mais específicos sobre as motivações de compra do consumidor chileno, foi utilizado como referência uma pesquisa realizada pela escola americana *The Garvin School of International Management*, que buscou identificar os atributos percebidos

por consumidores das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro no processo de decisão de compra de sacos para lixo domiciliares. A pesquisa foi encomendada pela empresa Ad-lider Embalagens S.A., um fabricante nacional de sacolas e embalagens plásticas.

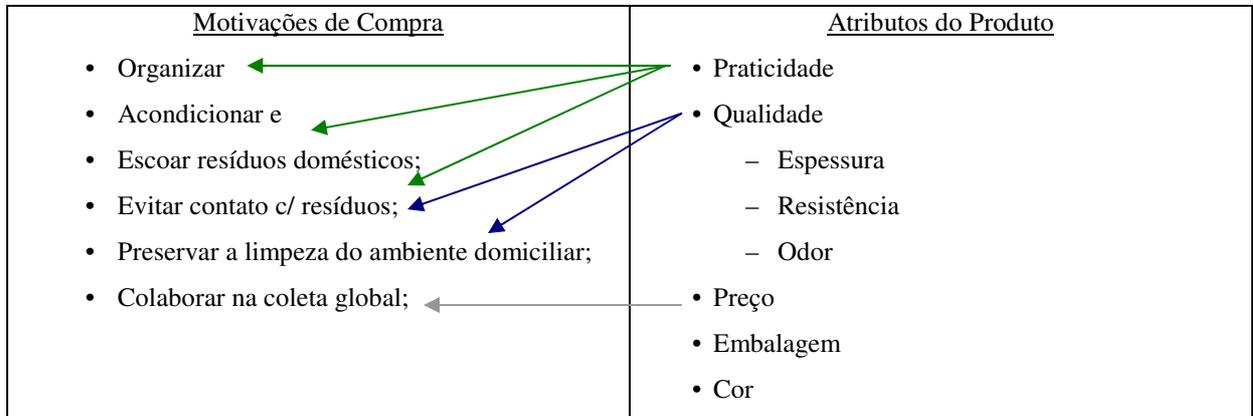
Dentre os diversos aspectos discutidos na pesquisa, é possível sintetizar que os principais atributos considerados como determinantes para os consumidores são praticidade, preço e qualidade. Ao serem questionados sobre como a qualidade do produto é avaliada, os entrevistados argumentaram que espessura, resistência e odor são características que diferenciam a qualidade de um produto em relação a outro. Ainda de acordo com a pesquisa, características como embalagem e cor foram consideradas atributos importantes, mas de forma apenas qualificadora, ou seja, não determinante no processo de decisão.

Um detalhe importante a ser considerado nesta etapa do estudo é a massiva utilização de sacolas de supermercado como substituto do produto sacos para lixo. No Brasil, não há dados oficiais, mas estima-se que aproximadamente 75% da população é usuária da sacola de supermercado para descarte de seus resíduos.

No Chile, segundo o especialista chileno em pesquisa de mercado, administrador Roberto Baldoni, a utilização da sacola plástica de supermercado como substituta do saco para lixo é também bastante comum. Porém, esse hábito restringe-se às classes de menor poder aquisitivo. Isso porque na capital chilena os bairros de classe alta são organizados por “*Comunas*”. Nestes lugares, para agrupar os resíduos de diversos domicílios, são utilizados sacos de 130 litros (80cm x 110cm) em grandes recipientes de plástico rígido, os quais são disponibilizados pela prefeitura municipal. Esse procedimento facilita a coleta municipal, a qual é efetuada três vezes na semana. Baldoni ainda atribui o uso dos sacos de tamanho pequeno (50cm x 70cm) e médio (70cm x 90cm) para a disposição dos resíduos da classe média de Santiago. Embora essa parcela da população não possua o mesmo sistema de agrupamento do lixo em grandes recipientes, o especialista afirma que são pessoas de nível educacional razoável e portanto eles possuem uma certa preocupação em acondicionar os resíduos de forma prática e higiênica. Ele entende que as sacolas plásticas de supermercado não foram fabricadas para esta destinação e por muitas vezes as mesmas se rompem, causando sujeira nos arredores domiciliares e dificultando a coleta municipal.

Ainda de acordo com informações do contato chileno, as *comunas* de alto poder aquisitivo possuem em torno de 1,5 milhão de habitantes, o que corresponde a aproximadamente 25% da população total de Santiago do Chile.

Assim, o objetivo final nesta parte do estudo é criar um *link* que vincule os atributos percebidos pelos consumidores às motivações que conduzem os próprios consumidores a adquirirem o produto, conforme ilustra o quadro 1.



Quadro 1 – Análise do ambiente do consumidor
Fonte: Elaborado pelo autor

7.1.2.2 Análise das necessidades dos clientes organizacionais

Na análise das necessidades dos clientes, o objetivo é definir os papéis de compra de cada participante no processo de compra organizacional, bem como os atributos que eles valorizam no produto.

Tabela 5 – Papéis no processo de compra organizacional

Papéis de Compra	Cargo/Setor	Motivações de Compra	Atributos Valorizados
INICIADOR	Departamento de Compras (Gerente e demais membros da equipe)	<ul style="list-style-type: none"> - Substituir o fornecedor atual - Desenvolver o <i>mix</i> de produtos - Oferecer maior variedade aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço - Qualidade - Embalagem - Potencial de venda - Prazo de pagamento - Prazo de entrega - Atendimento - Apoio promocional
INFLUENCIADOR			
COMPRADOR			
DECISOR	Diretor de Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Completar o <i>mix</i> de produtos do estabelecimento - Atender as necessidades dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade - Rentabilidade - Apoio promocional

		- Satisfação dos clientes	
GUARDIÃO	Presidente	- Rentabilidade aos acionistas - Satisfação dos clientes	Potencial de retorno sobre o investimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração da tabela 5, os executivos da Azeplast auxiliaram com suas percepções no sobre o tema no âmbito do mercado interno. De forma complementar, foram consideradas algumas informações disponíveis na *internet* sobre o ambiente de negócios no Chile.

Sob um enfoque pragmático, constatou-se que o departamento organizacional de compras exerce a função dos papéis de iniciador, influenciador e comprador de forma acumulativa. Devido à dificuldade de se especificar a maneira como os colaboradores do setor dividem suas tarefas, optou-se por agrupar os papéis e destacar que, apesar de seus membros possuírem atribuições diferentes entre si, eles possuem motivações e percepções de forma homogênea em relação ao produto.

De acordo com o portal de informações Guia do Exportador, “na cultura de negócios chilena, existe uma ordem rígida de hierarquia, sendo que a palavra final em uma decisão de negócios sempre é do mais alto executivo da empresa presente na mesa de negociações”. Assim, o papel de decisor, ou seja, o membro organizacional que detém conhecimento e poder para aprovar a compra, foi atribuído ao suposto diretor de compras.

7.1.3 Análise da concorrência

Para identificar os principais concorrentes da Azeplast no mercado chileno, foram efetuadas pesquisas na *internet* junto às principais redes de supermercados chilenas que disponibilizam catálogos de produtos *on-line*. Os supermercados pesquisados foram: Lider (www.lider.cl), Jumbo (www.jumbo.cl), Unimarc (www.unimarc.cl), Santa Isabel (www.santaisabel.cl) e Tottus (www.tottus.cl).

Assim, verificou-se a presença mais freqüente das seguintes marcas de saco para lixo: Virutex, Superior, Azero e Basulip. A primeira pertence à empresa Virutex Ilko S.A., uma multinacional especializada em produtos para limpeza e cozinha. As demais marcas (Superior, Azero e Basulip) são de propriedade da mesma organização que se chama Cambiaso

Hermanos S.A.C.. Trata-se de uma empresa antiga, fundada por imigrantes italianos em 1875, que comercializa os sacos para lixo através de sua linha de embalagens.

Além das marcas citadas, foi possível verificar, através de *websites* chilenos de compras *online*, a comercialização de sacos para lixo fabricados por outras empresas. Como exemplos temos as empresas locais Plásticos Polinasa e Plásticos Eroflex S.A.. Contudo, devido à fraca atuação de seus produtos junto aos estabelecimentos de compras mais populares, constatou-se a fraca atuação destas empresas junto ao mercado de sacos para lixo.

A pesquisa nos *websites* dos supermercados pôde também constatar que alguns estabelecimentos comercializam marcas próprias de sacos para lixo. É o caso dos supermercados Lider e Unimarc. Porém, devido às limitações do método de pesquisa, não foi possível levantar maiores detalhes sobre as características dos produtos e seus respectivos fatores de qualidade. Mesmo assim, optou-se por mensurar os preços dos sacos para lixo da marca Lider na tabela comparativa (tabela 4) para auxiliar na compreensão das políticas de preços das empresas concorrentes.

Portanto, para a análise da concorrência, foram considerados somente os dois principais *players* do mercado: Virutex Ilko S.A. e Cambiaso Hermanos. Apesar de existirem outras empresas que comercializam o mesmo produto, considerou-se que a atuação delas não é suficientemente expressível para a elaboração de uma análise mais profunda.

Como fonte complementar, foram utilizados os resultados de uma pesquisa realizada em 2002 pelo governo chileno, através do Departamento de Estudos do Serviço Nacional do Consumidor (SERNAC), intitulado “*Estudio Comparativo de Calidad de Bolsas Plásticas para Basura, tamaño grande, que se expenden en la ciudad de Santiago*”. Os resultados do estudo serviram de apoio para a validação das informações levantadas junto aos *websites* das empresas em relação às características dos produtos, bem como os níveis de qualidade declarados.

A seguir, serão detalhadas as características e demais informações pertinentes à análise da concorrência das duas principais empresas líderes de atuação no mercado de sacos para lixo.

A empresa Virutex Ilko S.A. foi fundada em 1945 e, desde seus primeiros anos, dedicou-se à produção e distribuição de produtos de limpeza e artigos para cozinha. No Chile, a marca Virutex representa os produtos de limpeza, enquanto a marca Ilko representa os artigos para cozinha. São duas fábricas em Santiago, cada uma respondendo por uma marca.

A empresa também está presente no mercado para produtos de limpeza na Argentina, no Peru e na Colombia, com a marca Tasko. Nestes países, a empresa possui fabricação

própria, com plantas localizadas nas cidades de Buenos Aires, Lima e Cali, respectivamente. Além disso, a Virutex Ilko exporta seus produtos para mais de 22 países, entre eles Estados Unidos e Canadá.

Atualmente, a multinacional chilena, consciente da importância da preservação do meio ambiente, está desenvolvendo um programa para adquirir certificação de produção limpa para suas fábricas.

A linha de produtos de limpeza Virutex é ampla, sendo dividida em piso, cozinha, banheiro e lar. Os sacos para lixo são classificados como produtos para o lar, e são ofertados avulsos (envelopados) ou em rolo (destacáveis) nos supermercados, em três tamanhos:

- Pequeno: 30 litros (50cm x 70cm)
- Médio: 75 litros (70cm x 90cm)
- Grande: 130 litros (80cm x 110cm)

Além destes tamanhos básicos, no *website* da empresa é possível encontrar a oferta de sacos para carga pesada e também sacos específicos para banheiro. Porém, nas prateleiras *online* dos supermercados pesquisados, estes dois modelos não foram encontrados, o que pode significar uma fraca atuação de venda junto aos consumidores finais.

Ainda segundo o *website* da empresa, os sacos para lixo possuem boa resistência e selagem anti-gotejo, e não exalam cheiro desagradável. Como diferencial, os sacos para lixo oferecidos em rolo possuem maior espessura, além de serem equipados com alças para facilitar o fechamento do produto ao encerrar seu uso. Denominado de “sistema amarra fácil”, segundo a empresa essa ferramenta aumenta a capacidade útil do produto em 20%.

A Virutex Ilko, através de seu *website*, desenvolveu um canal de comunicação para seus clientes. Denominado de “*Club*”, essa ferramenta visa integrar os consumidores de produtos domiciliares com a empresa. Ao associar-se, o visitante tem acesso a dicas de culinária, além de poder contar com um canal que disponibiliza o contato direto do cliente com especialistas do ramo, através de questionamentos diversos sobre limpeza ou cozinha.

Outro diferencial da Virutex é o sistema de exposição de seus produtos em caixas personalizadas. Denominado de “*Módulos de Exhibición*”, o acondicionamento dos produtos nestas embalagens permite melhorar a logística, otimizar espaço e produzir um impacto visual no ponto de venda. A figura 6 ilustra a ferramenta.



Figura 7 – *Módulos de Exhibición Virutex*
Fonte: *website da empresa*

Com participação de mercado estimada em 20%, a política de preços adotada pela Virutex junto mercado de sacos para lixo não é muito clara. Contudo, foi possível examinar alguns detalhes ao comparar a oferta de preços com os demais concorrentes.

Conforme a tabela 4, foi possível constatar que os preços dos sacos para lixo em rolo Virutex, nos tamanhos 50cm x 70cm (pequeno) e 70cm x 90cm (médio), são os mais altos entre seus concorrentes. Essa diferença pode significar que o produto ofertado possui melhor qualidade e, ao mesmo tempo, mostrar que a empresa não deseja competir com o melhor preço.

Por outro lado, o saco para lixo em rolo de tamanho grande (80cm x 110cm), de 130 litros, encontra-se com o menor preço entre os produtos concorrentes. Neste caso específico, entende-se que a empresa busca aumentar seu potencial de giro do produto, apesar de diminuir seu percentual de lucratividade sobre a venda.

Entende-se que o foco de oferta da empresa no saco de 130 litros deve-se aos hábitos de consumo da população de classe alta da cidade de Santiago. Conforme já mencionado na análise do consumidor, na capital chilena existem alguns regulamentos para a coleta de lixo municipal, o que gera uma grande demanda por sacos de tamanho grande (80cm x 110cm).

Tabela 6 – Preço das principais marcas de saco para lixo

Modelo – Tamanho	Marca	Preço em Pesos Chilenos	Preço em dólares americanos (US\$)*	Observação
Pequena – 50cm x 70cm	LIDER	260	0.50	
	VIRUTEX	318	0.61	Com alças
	SUPERIOR	299	0.57	Com aroma
	BASULIP	309	0.59	
Média – 70cm x 90cm	LIDER	382	0.73	
	VIRUTEX	532	1.01	Com alças
	SUPERIOR	505	0.96	Com aroma
Grande – 80cm x 110cm	LIDER	711	1.35	
	VIRUTEX	692	1.32	Com alças
	SUPERIOR	788	1.50	Com aroma
	BASULIP	765	1.46	

*Câmbio: 1 dólar = 525 pesos (dólar observado informado pelo Banco Central do Chile em 10 maio. 2007)

Fonte: catálogos *online* - supermercados chilenos

Como principal concorrente, a Cambiaso Hermanos S.A.C. parece deter a liderança do mercado de sacos para lixo no Chile. Isso porque sua gama de produtos é encontrada de forma massiva nas prateleiras *on-line* dos supermercados chilenos.

A trajetória da Cambiaso Hermanos é de longa data. Começou com a imigração de seus fundadores italianos no século passado, dando origem à principal fornecedora de insumos importados em território chileno como chás, azeites, queijos e conservas diversas. Com o passar do tempo, as novas gerações da família foram assumindo os negócios da empresa, sempre com muita habilidade para adaptar-se aos diferentes cenários econômicos. Nos anos 80, a empresa iniciou suas exportações para países da América Latina e Japão, e posteriormente expandiu suas vendas para a Europa também.

Atualmente, a Cambiaso Hermanos atua em diversos segmentos dos setores ligados ao consumo popular: chás, ervas tradicionais e medicinais, produtos orgânicos, embalagens de plástico e de alumínio, além de uma linha de produtos de limpeza e cozinha. Diferentemente de seu principal concorrente (Virutex), a linha de sacos para lixo está classificada junto com outras embalagens multiuso, e não como um produto de limpeza e cozinha. Segundo seu *website*, a empresa foi a primeira a introduzir os sacos para lixo em rolo no mercado chileno.

A Cambiaso Hermanos detém três marcas de saco para lixo: Superior, Azero e Basulip. A primeira é a linha mais qualificada e as demais são compostas de produtos mais simples.

Os sacos para lixo Superior são oferecidos em uma ampla variedade de modelos e tamanhos. Desde sacos para banheiro até embalagens específicas para cargas pesadas que, conforme garante o catálogo *on-line* da empresa, suportam até 100kg. Quase todos os diferentes modelos são oferecidos em rolos, e há ainda uma linha que se distingue da demais por possuir alças para auxiliar no fechamento, conforme ilustra a figura 7.

As embalagens são bem coloridas, com o logo da marca Superior em destaque. Informações como medidas, modelo, unidades e capacidade de carga estão impressas na parte frontal da embalagem. Além disso, a empresa reserva um destaque especial para enfatizar que os sacos possuem aroma.

Quanto às estratégias de preço, é fácil constatar que a marca Superior busca enfrentar sua principal concorrente Virutex. Nos sacos de lixo de tamanhos pequeno (50cm x 70cm) e médio (70cm x 90cm), a diferença média de preços entre as duas marcas é de 5,5%, com a marca Superior sempre com o preço mais baixo. Porém, o mesmo não ocorre ao comparar os preços do saco grande (80cm x 110cm). Neste produto, conforme já comentado, a Virutex busca maior giro de vendas, e o produto da marca Superior é em torno de 13,8% mais caro.



Figura 8 – Sacos para lixo marca Superior (linha com alça)
Fonte: *website* da empresa

A segunda marca de sacos para lixo chama-se Azero. Trata-se de uma linha de produtos mais popular, oferecido em quatro modelos: clássico, médio, grande e carga pesada. A espessura destes sacos é inferior aos da marca Superior, o que os torna menos resistentes. Apesar do *website* da empresa assegurar que todos os seus produtos são garantidos por

“*estrictos controles de calidad*” no estudo publicado pelo SERNAC chileno a amostra da marca Azero não foi aprovada em diversos aspectos como testes de hermeticidade e permeabilidade. A respectiva marca não possui uma presença muito forte nos supermercados, não sendo possível verificar seus preços de venda ao consumidor. Portanto, se deduz que o canal de distribuição do produto provavelmente seja via mini-mercados ou outros estabelecimentos de varejo menores.

A terceira e última marca da empresa se chama Basulip. São sacos para lixo oferecidos somente em envelope e, igualmente à marca Azero, em quatro tamanhos. Diante de uma informação que constava no estudo do SERNAC, foi possível constatar que na época do estudo a marca Basulip era de propriedade de outro fabricante, uma empresa que se chama Alufoil. Assim, é possível constatar que a marca Basulip foi comprada pela Cambiaso Hermanos, porém os motivos desta aquisição permanecem incógnitos. Contudo, esse fato pode explicar a desconsideração que a empresa possui com a marca, pois os sacos de lixo Basulip não possuem presença relevante nos supermercados e suas informações técnicas estão incompletas no *website* da empresa. Além disso, os preços encontrados são ligeiramente similares aos da marca Superior, porém o produto é claramente de pior qualidade.

No que tange os processos produtivos e as matérias-primas utilizadas, a Cambiaso Hermanos integra internamente o processo de reciclagem de resinas plásticas, as quais são utilizadas para fabricação de diversos produtos. Na composição dos sacos para lixo, a empresa utiliza polietileno virgem mais um percentual de material reciclado.

Após debater as informações mais relevantes com os executivos da Azeplast, foi possível definir alguns pontos importantes da análise. Indubitavelmente, as marcas Virutex e Superior são os principais *players* do mercado chileno de sacos para lixo. Ambas oferecem produtos com qualidade, em tamanhos similares e padronizados.

A Virutex atua no mercado com a estratégia de preço abaixo dos concorrentes para os sacos grandes, com foco nos consumidores de renda alta (conforme já especificado anteriormente sobre as *comunas* de Santiago). Além disso, o produto diferencia-se pela facilidade “amarra fácil”.

A Superior, através da organização como um todo, possui ganho em escala devido à diversidade de produtos que fabrica e, a partir disso, tem condições de atuar com preços baixos em qualquer produto da linha caso seja necessário. Porém, o aroma que diferencia suas embalagens pode, na realidade, estar enganando os consumidores quanto à qualidade do produto.

Segundo Djalma Aquino, executivo de marketing da Azeplast, a qualidade do resíduo plástico é o principal fator influencia no odor do produto final. Quanto pior a qualidade, mais forte será o cheiro desagradável que o produto exala. Por qualidade de resíduo, entende-se que os resíduos oriundos de aterros sanitários e depósitos similares são de péssima qualidade. Os resíduos plásticos de primeira qualidade, como são chamados, são aparas (sobras) de indústrias do ramo ou embalagens de estabelecimentos utilizadas para acondicionamento e transporte temporário, ou seja, resíduos que não entraram em contato com alimentos ou ambientes onde há acúmulo de outros resíduos domiciliares.

Portanto, concluiu-se que devido à má qualidade dos resíduos adquiridos pela Cambiaso Hermanos, os técnicos de produção da empresa optaram por adicionar um aroma ao produto, no intuito de minimizar o odor desagradável. Não obstante, a empresa usou este artifício como uma ferramenta para a promoção de venda.

7.1.4 Análise SWOT

O objetivo desta etapa do estudo é avaliar os pontos fortes e pontos fracos da empresa com base na análise interna, e as oportunidades e ameaças com base na análise do ambiente externo. Para qualificar os itens, foi utilizada uma escala de 1 a 10, onde os pontos fracos e as ameaças variam de 0 a 4 e os pontos fortes e oportunidades variam de 6 a 10. A escala de número 5 é considerada neutra, portanto, não foi utilizada. O quadro 2 ilustra a análise SWOT.

OPORTUNIDADES	AValiação	PONTOS FORTES	AValiação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização do peso em relação ao dólar 	6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de reciclagem integrado 	8
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indústria plástica chilena vive uma crise, pois sofre com a concorrência internacional e o contínuo aumento de preços de matéria-prima. 	9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidade de material (aparos industriais) 	9
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento econômico chileno 	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto saco para lixo produzido com material 100% reciclado; 	10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse crescente da população por produtos fabricados com material reciclado 	10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo endividamento financeiro 	7
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa <i>Export Plastic</i> 	8		
AMEAÇAS	AValiação	PONTOS FRACOS	AValiação
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acirramento da concorrência internacional, em especial latina (Argentina) e asiática (China). 	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de experiência em comércio exterior (a empresa nunca exportou) 	0
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contínua apreciação cambial (real frente ao dólar) 	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade produtiva limitada (baixa ociosidade) 	3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgimento de salvaguardas aduaneiras para frear o ritmo das importações chilenas 	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca experiência em B2C (<i>business to consumer</i>) 	2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concretização de Tratados de Livre Comércio (TLCs) com Japão, e demais acordos comerciais com países da América Latina. 	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo investimento em marketing 	2

Quadro 2 – Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – análise SWOT
Fonte: elaborado pelo autor

7.1.4.1 Matriz SWOT e formulação de estratégias

Com base na análise SWOT, efetua-se um *link* entre as características da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente, com o intuito de formular estratégias que aproveitem as capacidades, minimizem as limitações e até mesmo convertam as desvantagens.

7.1.4.1.1 Estratégias de aproveitamento das capacidades

Oportunidade	+	Ponto Forte	►	Estratégia
Interesse crescente da população por produtos fabricados com material reciclado		Produto saco para lixo produzido com material 100% reciclado + Processo de reciclagem integrado		Posicionar produto como ecologicamente correto
Indústria plástica chilena vive uma crise, pois sofre com a concorrência internacional e o contínuo aumento de preços de matéria-prima.		Disponibilidade de material (aparos industriais)		Empurrar (“ <i>Push</i> ”) linha de produtos junto aos canais de distribuição

Quadro 3 – Estratégias de aproveitamento das capacidades

Fonte: elaborado pelo autor

7.1.4.1.2 Estratégias de minimização das limitações

Oportunidade	+	Ponto Fraco	►	Estratégia
Crescimento econômico chileno		Capacidade produtiva limitada (baixa ociosidade)		Ampliar capacidade produtiva
Programa <i>Export Plastic</i>		Falta de experiência em comércio exterior (a empresa nunca exportou)		Buscar vínculo associativo

Quadro 4 – Estratégias de minimização das limitações

Fonte: elaborado pelo autor

7.1.4.1.3 Estratégias de conversão das desvantagens

Ameaça	+	Ponto Fraco	►	Estratégia
Acirramento da concorrência internacional, em especial latina (Argentina) e asiática (China)		Falta de experiência em comércio exterior (a empresa nunca exportou)		Iniciar operações via exportações indiretas
Acirramento da concorrência internacional, em especial latina (Argentina) e asiática (China)		Pouca experiência em B2C <i>(business to consumer)</i>		Buscar aproximação com consumidor final

Quadro 5 – Estratégias de conversão das desvantagens

Fonte: elaborado pelo autor

7.5 OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING

Os objetivos do plano em estudo foram definidos em acordo com o executivo de marketing da Azeplast, Djalma Aquino. O prazo para controle e avaliação dos resultados foi estipulado em dois e meio, ou seja, com data final em dezembro de 2009. Os objetivos propostos foram:

1. Aumentar em 10% o faturamento oriundo da linha de sacos para lixo, através dos pedidos de exportação.
2. Consolidar carteira inicial de clientes no Chile, com pelo menos uma rede de supermercados de médio porte e um distribuidor atacadista.
3. Ampliar em 20% a capacidade produtiva, com a importação de uma nova máquina extrusora.

7.6 OBJETIVOS DE MARKETING *MIX*

Os objetivos de marketing são derivados das diferentes estratégias definidas anteriormente. Assim, baseando-se no composto de marketing, os objetivos foram subdivididos da seguinte forma:

- **Produto:** posicionamento dos sacos para lixo como ecologicamente correto.
- **Distribuição:**
 - Empurrar (“*push*”) linha de produtos junto aos canais de distribuição.
 - Iniciar via exportações indiretas.
- **Comunicação:** buscar aproximação com consumidor final.
- **Serviço ao cliente:** associação Programa *Export Plastic*.

Adicionalmente, uma medida de marketing interno, porém que acarretará certamente em um melhor relacionamento com o ambiente externo, é o objetivo de ampliação da capacidade produtiva da empresa.

7.7 POSICIONAMENTO

O posicionamento da empresa será de forma única e irá promover o principal benefício do produto: o material 100% reciclado. A nova logo-marca desenvolvida possui a figura que simboliza as três pontas essenciais do processo de reutilização de resíduos (consumidores, coletadores e recicladores). A identificação “AZ” foi uma sugestão do profissional de marketing da empresa, que com a mesma vislumbra no futuro consolidar a imagem da empresa com algo similar. O letrero em espanhol, a princípio, busca atingir em especial o público chileno, mas não descarta sua utilização em outros mercados que também possuem a língua de origem hispânica como idioma oficial. A figura 8 ilustra o posicionamento desenvolvido.



Figura 9 – Posicionamento AZ plast – sacos para lixo
Fonte: elaborado pelo autor

7.8 PROGRAMAS DE AÇÃO E ORÇAMENTO

O plano de ação é composto de atividades que visam realizar os objetivos de marketing propostos neste estudo. Os projetos indicam as atividades e seus responsáveis, além de prazos e estimativas de custos para implementação das respectivas estratégias. O plano de ação é ilustrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Programas de ação e orçamento

Marketing mix	Objetivo	Atividade	Prazos		Responsável	Custo Estimado (R\$)
			Início	Fim		
Produto	Posicionamento do produto como ecologicamente correto	Desenvolvimento de nova embalagem	Ago/2007	Dez/2007	Marcelo Zuffo	3.000,00
		Elaborar animação do processo de reciclagem	Ago/2007	Dez/2007	Djalma Aquino	1.000,00
Distribuição	Empurrar (“push”) linha de produtos junto aos canais de distribuição	Elaboração de novo catálogo de produtos bilíngüe (inglês e espanhol)	Jan/2008	Mai/2008	Marcelo Zuffo e	2.000,00
		Contatar agentes de comércio exterior e distribuidores potenciais	Mar/2008	-	Djalma Aquino	1.000,00
	Iniciar via exportações indiretas	Envio de amostras para intermediários potenciais	Mai/2008	-	Marcelo Zuffo	2.000,00
Comunicação	Buscar aproximação com consumidor final	Participar de feiras setoriais no exterior Sugestão: Chileplast - Jun/2009	Jul/2007	Dez/2009	Djalma Azevedo e Djalma Aquino	10.000,00
		Reestruturar o <i>website</i> da empresa, com tradução bilíngüe.	Ago/2007	Dez/2007	Djalma Aquino	5.000,00

Atendimento e Serviço ao cliente	Associação Programa <i>Export Plastic</i>	Verificar programação de eventos e demais benefícios junto ao Instituto Nacional do Plástico (INP) e efetivar associação	Jul/2007	Dez/2009	Djalma Azevedo e Djalma Aquino	6.000,00
Instalações internas	Ampliar capacidade produtiva	Aquisição de uma nova máquina extrusora via importação	Ago/2007	Jun/2008	Djalma Azevedo, Dilamar Perin e Valmor Dalwitt	400.000,00
TOTAL						430 .000,00

Fonte: elaborado pelo autor

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do ambiente de crescente globalização dos mercados que a economia mundial tem experimentado nos últimos anos, é imprescindível que as empresas se organizem para enfrentar concorrentes estrangeiros em seu mercado doméstico e ao mesmo tempo busquem expandir suas operações comerciais para o mercado externo.

Neste sentido, o planejamento de marketing é uma ferramenta poderosa que, através de análises específicas dos ambientes interno e externo da empresa, possibilita traçar estratégias de marketing para a empresa direcionar seus esforços a fim de concretizar seus objetivos de longo prazo.

O estudo elaborado assegura que a Azeplast possui condições suficientes para buscar uma posição de destaque no mercado chileno. Não obstante, consolidar tal objetivo não é uma tarefa fácil. A empresa deve conscientizar seus recursos humanos de que a perspectiva de atuar em outros mercados torna-se iminente diante do cenário atual.

A elaboração deste estudo buscou difundir a idéia de que todas as pequenas e médias empresas brasileiras possuem boa capacidade de também se tornarem *players* no mercado internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira da Indústria do Plástico. **Perfil da Indústria Brasileira de Transformação de Material Plástico 2006**. Disponível em www.abiplast.org.br. Acesso em 31 mai. 2007

Asociación Gremial de Industriales del Plástico de Chile (Asipla). Disponível em www.asipla.cl. Acesso em 08 mai. 2007

Banco Central de Chile. Disponível em www.bcentral.cl. Acesso em: 10 mai. 2007.

BRANCO, Flávio C. Informativo da Confederação Nacional da Indústria. **Indicadores Industriais**. Brasília, DF, N. 07, Julho de 2006. Disponível em www.cni.org.br Acesso em 19 set. 2006.

CAIXETA, Nely; NETZ, Clayton; GALUPPO, Ricardo. **Passaporte para o mundo**. São Paulo: Nobel, 2006.

CARNIER, Luis R.. **Marketing Internacional para Brasileiros**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CHILEPLAST. Disponível em www.chileplast.cl. Acesso em 25 mai. 2007

CHURCHILL, Gilbert G., PETER JR., John. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 1999.

Consistência de sobra. O Plástico no Brasil. Disponível em www.plasticosemrevista.com.br. Acesso em 21 out. 2006.

FERRELL, O. C.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M.D.; LUCAS, G.H.; LUCK, D.. **Marketing Strategy**. The Dryden Press, 1999.

GARCIA, Luis M.. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**. 8 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

GERTNER, R.; GUTHERY, D.; ETTENSON, R. **Ad-lider Embalagens, SA: Marketing Research for Drawstring Trash Bags in Brazil**. The Garvin School of International Management. Thunderbird, 2004.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Guia do Exportador. Disponível em www.global21.com.br/guidoexportador/chile. Acesso em: 05 mai. 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1998.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Sistema AliceWeb**. Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 10 mai. 2007.

Ministério das Relações Exteriores. **Como Exportar: Chile**. Coleção Estudos e Documentos de Comércio Exterior. Brasília, 2002. Disponível em www.braziltradenet.com.br Acesso em: 15 mai. 2007.

Os problemas da empresa exportadora brasileira. Sondagem da Unidade de Integração Internacional da Confederação Nacional da Indústria. Brasília, 2002. Disponível em <http://www.cni.org.br/f-ps-online.htm>. Acesso em: 20 out. 2006.

ROESCH, Sylvia M.A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed.. São Paulo: Atlas, 2005.

Sondagem Industrial. Sondagem Trimestral da Confederação Nacional da Indústria.. Brasília, N. 03, Ano 9, Jul/Set. 2006. Disponível em <http://www.cni.org.br/f-ps-online.htm>. Acesso em: 20 out. 2006.

Tempo Estável. O Plástico no Brasil. Disponível em www.plasticosemrevista.com.br. Acesso em 21 out. 2006.

Valor Economico. **Valor Especial: Indústria do Plástico.** São Paulo, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Entrevista em Profundidade – Roteiro de Perguntas

Assunto: Análise do Ambiente do Cliente/Consumidor

- 1) Quais os motivos (necessidades, desejos) que orientam os clientes/consumidores a adquirirem sacos para lixo?
- 2) Que atributos (benefícios, características, funções) os clientes/consumidores consideram na compra do produto?
- 3) Quem são os principais participantes (iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário) e qual o nível de envolvimento de cada um no processo de compra?

Análise das Necessidades dos Clientes

<u>Motivações de Compra</u>

<u>Atributos do Produto</u>

Análise das Necessidades dos Clientes Organizacionais

<u>Decisores/Influenciadores</u>

<u>Atributos valorizados</u>

ANEXO A – Lista de contatos

1. Roberto Baldoni
Av. Manquehue Norte 1748
Vitacura – Santiago – Chile
Telefone: +56 56 2 218.2915
Fax: +56 56 2 219.1521
Celular: +56 56 9 865 99 249
E-mail: roberto_baldoni@yahoo.com

2. Alexandre Scolfaro - Plasdecs Brazil
Rua Dr. Gustavo Rodrigues Pereira Dutra, 117
Jardim Lumen Christi - 13092-203
Campinas - SP – Brasil
Fax: +55 19 2121-3157
Celular.: +55 19 3032-1760
E-mail: alescolfaro@plasdecs.com

3. Instituto Nacional do Plástico (INP) – Programa *Export Plastic*
Av. Brigadeiro Faria Lima, 1779 - 6º Andar
São Paulo - SP - CEP 01452-914
Telefone (11) 3814 8142 - Fax (11) 3814- 3762
E-mail: exportplastic@exportplastic.com.br
Website: www.exportplastic.com.br

4. Traduzca
Rua Marquês do Pombal, 783/505
Porto Alegre – Brasil
Fone/fax: (51) 3222-2277
E-mail: traduzca@traduzca.com.br
Website: www.traduzca.com.br