



MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO, ANO LETIVO - 2017/2018

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LEIRIA

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO SETOR DE
MÁQUINAS PARA CALÇADOS NO CONTINENTE AMERICANO – UM
CASO DA ABRAMEQ - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS
DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA
OS SETORES DO COURO, CALÇADOS E AFINS**

Vinícius Renan da Fonte

Leiria, março de 2019



MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO, ANO LETIVO - 2017/2018

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LEIRIA

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO SETOR DE
MÁQUINAS PARA CALÇADOS NO CONTINENTE AMERICANO – UM
CASO DA ABRAMEQ - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS
DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS PARA
OS SETORES DO COURO, CALÇADOS E AFINS**

Vinícius Renan da Fonte

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues, professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e Co-orientação do Mestre Flavio Stein, professor da Universidade Feevale.

Leiria, março de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me abençoar nesta jornada. Agradeço também a minha família por todo apoio dado e pela base familiar que tive ao longo de minha vida, base essa que sempre me gerou confiança para avançar nos desafios em prol de meus objetivos. Um agradecimento especial a minha amada Leticia Dotto, que me faz ser uma pessoa melhor todos os dias, incentivando-me a ver a vida sob diversas perspectivas com empatia e respeito.

Agradeço, também, a minha orientadora Susana Rodrigues por compartilhar este desafio comigo, pelos ensinamentos e por não medir esforços para me ajudar, mesmo em alguns momentos difíceis pelos quais passou. Ao meu co-orientador aqui no Brasil, Flavio Stein, por acreditar no potencial desta pesquisa e apoiar o seu desenvolvimento.

RESUMO

O aumento dos fluxos comerciais, importação e exportação entre países e da competitividade forçam as organizações a estabelecerem boas relações comerciais com seus clientes. Além disso, a atual realidade de mercado, em virtude da já citada concorrência, obriga as empresas a dedicarem mais esforços para concretização de suas vendas. Considerando que quem não é visto não é lembrado, a comunicação e o *marketing* são ferramentas que cada vez mais irão auxiliar as empresas no cumprimento de suas metas e na expansão de seus negócios. Conhecer as variáveis de cada mercado e mapear seus indicadores são etapas que devem ser adotadas como base para a tomada de decisões no que tange ao planejamento da comunicação de uma empresa. Essa prática tem se tornado cada vez mais comum em entidades de classe, que representam um setor específico de determinado país. Esse serviço, juntamente com a promoção comercial, é ofertado por essas entidades a seus sócios, com o objetivo de fortalecer as relações comerciais e criar oportunidades para a concretização de negócios. Por conta disso, esse estudo apresenta uma estratégia de comunicação para a promoção do setor de máquinas para calçados na América Latina, representado pela ABRAMEQ - Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os setores do couro, calçados e afins, tendo sua pesquisa classificada como explanatória e exploratória. Esse estudo baseou-se na análise de mercado global de máquinas e fabricação de calçados, bem como na identificação bibliográfica de ações para compor as ações estruturantes e de promoção comercial da estratégia de comunicação.

Palavras-Chave: Exportação, Comunicação, Competitividade, Mercados, Ações Estruturantes e Promoção Comercial.

ABSTRACT

The increase of trade flows, import and export among countries, also the increase of competitiveness forces organizations to establish good business relationships with their clients. Besides, the current market reality, due to the aforementioned competition, forces companies to devote more effort to the realization of their sales. Considering that those who are not seen are not remembered, communication and marketing are tools that will constantly assist companies in the accomplishment of their goals and expansion of their business. Knowing the variables of each market and mapping their indicators are steps that should be taken as a basis for making decisions regarding the organizations of promotion in a company. This practice has become increasingly common in class entities, that represent a specific sector of a particular country. This service, along with the commercial promotion, are activities performed by these entities to their partners, whose objective is to strengthen commercial relations and create opportunities for the accomplishment of business. As a result, this study presents a Communication Strategy for the promotion of footwear machinery in Latin America, represented by ABRAMEQ - Brazilian Association of Machinery and Equipment Industries for Leather, Footwear and Allied Trades, whose research was classified as exploratory and explanatory. This study was based on the analysis of the global market for footwear manufacturing machines, as well as on the bibliographic identification of actions to compose the structuring actions and the commercial promotion of the communication strategy.

Keywords: Export, Communication, Competitiveness, Markets, Structuring Actions and Trade Promotion.

ABREVIATURAS

Abrameq - Associação brasileira das indústrias de máquinas e equipamentos para os setores do couro, calçados e afins;

Assintecal – Associação brasileira de empresas componentes para couro, calçados e artefatos;

Apex - Brasil - Agência brasileira de promoção de exportações e investimentos;

Assomac - National association of manufacturers of footwear, Leather goods and tanning Technologies;

Caipic - Cámara argentina de industriales proveedores de la industria del calzado;

Fimec - Feira Internacional de couros, produtos químicos, componentes, máquinas, e equipamentos para calçados e curtumes;

Expocaipic - Exposición internacional de cueros, materiales, componentes, tecnología y moda para la industria del calzado y afines;

PIB - Produto interno Bruto;

Simac Tanning Tech - máquinas e tecnologias para calçados, artigos de couro e curtumes;

SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de anúncio a ser vinculado em mídia	66
Figura 2 – Modelo de anúncio para divulgação de cases de sucesso	67
Figura 3 – Aplicativo Fábrica Virtual	68
Figura 4 – Sugestão de anúncio para promoção da fábrica virtual.....	68
Figura 5 – Layout e planta de estande.....	70
Figura 6 – espaço para rodadas de negócios organizadas pela ASSINTECAL	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - SH utilizados pelo setor na comercialização de máquinas.....	16
Tabela 2 - Exportações do setor	18
Tabela 3 - Destinos das exportações brasileiras de máquinas para calçados no continente americano, 2016.....	19
Tabela 4 - Maiores importadores de máquinas para calçados na América, 2016.....	21
Tabela 5 - Mercados a explorar por meio do plano de comunicação	22
Tabela 6 – Principais países exportadores para o continente americano em 2016.....	23
Tabela 7 - Diferenciais competitivos.....	25
Tabela 8 - Mercado calçadista norte-americano.....	27
Tabela 9 - Mercado calçadista mexicano	28
Tabela 10 – Mercado calçadista argentino	29
Tabela 11 – Mercado calçadista colombiano	30
Tabela 12 – Mercado calçadista peruano	31
Tabela 13 – Números de empresa em percentual	32
Tabela 14 – Percentual de produção de calçados por região	32
Tabela 15 – Indicadores do Setor, 2016.	33
Tabela 16 – Importações e exportações brasileiras (2016).....	34
Tabela 17 – Origem das importações brasileira de máquinas (2016).....	34
Tabela 18– Ações no mercado americano	76
Tabela 19– Ações no mercado argentino	78
Tabela 20– Ações no mercado mexicano	80
Tabela 21– Ações no mercado colombiano.....	82
Tabela 22– Ações no mercado peruano.....	84
Tabela 23– Ações no mercado brasileiro	86
Tabela 24– Resumo das ações estruturantes.....	90
Tabela 25- Resumo das ações de promoção comercial	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de Credibilidade	42
Quadro 2 – 8 “Pês” do Marketing Digital	45
Quadro 3 – Ciclo do plano de comunicação.....	49
Quadro 4 – Estrutura metodológica.....	53
Quadro 5 – Evolução da marca.....	61
Quadro 6 – Análise do ambiente interno	74
Quadro 7 – Análise de ambiente externo - EUA	75
Quadro 8 – Análise de ambiente externo - Argentina	77
Quadro 9 – Análise de Ambiente externo - México.....	79
Quadro 10 – Análise de ambiente externo - Colômbia	81
Quadro 11 – Análise de ambiente externo - Peru.....	83
Quadro 12 – Análise de ambiente externo - Brasil.....	85
Quadro 13– Cronograma de execução das ações	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Destinos das Exportações Brasileiras, 2016.....	19
---	----

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ABREVIATURAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE	xi
INTRODUÇÃO.....	13
1 ENQUADRAMENTO	15
1.1 A indústria de máquinas para calçados	15
1.1.1 A indústria de máquinas para calçados no Brasil.....	16
1.1.2 A indústria de máquinas para calçados no mundo	20
1.1.2.1 Clientes Potenciais	21
1.1.3 Diferenciais da Indústria brasileira de máquinas	24
1.2 A indústria de calçados nos mercados potenciais para exportação do produto brasileiro.....	26
1.2.1 Estados Unidos da América	26
1.2.2 México.....	27
1.2.3 Argentina.....	28
1.2.4 Colômbia	29
1.2.5 Peru.....	30
1.3 A indústria de calçados no Brasil	31
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	36
2.1 Internacionalização.....	36
2.2 Promoção à exportação	37
2.2.1 Ações estruturantes	38
2.2.2 Ações de promoção comercial	39
2.3 Comunicação e estratégia como diferenciais competitivos.....	40
2.3.1 <i>Marketing</i> Digital	44
2.3.2 A marca como fator de agregação de valor às máquinas	47

2.3.3 <i>Benchmarking</i>	50
3 METODOLOGIA	52
3.1 Técnicas de coleta de dados	53
3.1.1 Recolha de dados secundários	53
3.1.2 Recolha de dados primários: entrevistas estruturadas - questionário.....	54
3.1.2.1 Entrevista não estruturada	54
3.2 Análise dos dados.....	55
4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE MÁQUINAS	56
4.1 Benchmarking – principais práticas de duas associações do setor.....	56
4.2 O projeto <i>Machinery by brasil</i>	60
4.3 A promoção comercial	61
4.3.1 Ações estruturantes	61
4.3.1.1 Inteligência de Mercado	62
4.3.1.2 <i>Happy Hour</i> de exportação	62
4.3.1.3 Capacitação para acesso ao mercado exterior	63
4.3.1.4 Manual de Comércio Exterior	64
4.3.2 Ações de promoção comercial	64
4.3.2.1 Plano de comunicação	64
4.3.2.1.1 Comunicação da marca na feira FIMEC	65
4.3.2.1.2 Contratação de assessoria de imprensa no exterior	65
4.3.2.1.3 Anúncios em veículos especializados do setor	65
4.3.2.1.4 Manutenção da rede social da marca.....	66
4.3.2.1.5 Edição da revista <i>Machinery by brasil</i>	67
4.3.2.1.6 Disseminação da Fábrica Virtual	67
4.3.2.1.7 Vídeo institucional	68
4.3.2.2 Feiras internacionais.....	69
4.3.2.3 Projeto comprador na feira FIMEC.....	70
4.3.2.4 Centro de promoção de negócios internacionais (CPNI)	71
4.3.2.5 Missões comerciais	72
4.3.2.6 Agente comercial.....	72
4.4 Estrutura de ações por mercado	73
4.4.1 Estados Unidos.....	74
4.4.2 Argentina.....	76
4.4.3 México.....	79

4.4.4 Colômbia	81
4.4.5 Peru.....	82
4.4.6 Brasil	84
4.5 Compilação de ações	90
5 Considerações finais.....	93
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE	98
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA FORMAL SEMIESTRUTURADA COM AS EMPRESAS ASSOCIADAS À ABRAMEQ E COM MATURIDADE DE EXPORTAÇÃO.....	98
APÊNDICE B – TÓPICOS MANUAL DE COMÉRCIO EXTERIOR	100

INTRODUÇÃO

Bens de capital têm papel fundamental para o desempenho de qualquer economia, pois eles são necessários para a fabricação de outros bens. No setor brasileiro, essa realidade não é diferente. Por conta disso, surge a importância de fortalecer a indústria brasileira de máquinas para calçados, com o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação que possa promover um incremento na receita de vendas das empresas e a diversificação de mercados para minimizar as instabilidades do mercado interno brasileiro.

Segundo o site da ABRAMEQ¹, o setor brasileiro se desenvolveu principalmente para atender às necessidades das indústrias brasileiras fabricantes de calçados. A ABRAMEQ ainda informa que nos anos 60 as empresas fabricantes de máquinas iniciaram suas atividades no mercado internacional. No entanto, na década de 1990, o Brasil foi aberto, de forma abrupta, à importação de bens de capital. Em outras palavras, a indústria brasileira passou a importar máquinas e equipamentos para a fabricação de calçados nesse período, diminuindo a aquisição de produtos fabricados pela indústria nacional. Diante desse cenário, os empresários brasileiros perderam participação no mercado nacional e visualizaram nas exportações estratégias para suprir essa perda de mercado, bem como para contrabalancear as instabilidades do mercado brasileiro. Com o amadurecimento da atuação no mercado internacional, as exportações brasileiras de máquinas para calçados passaram a ter relativa importância na receita de vendas das empresas. Dado esse contexto, o problema de pesquisa foi: como estabelecer uma estratégia de comunicação para promover a indústria de máquinas brasileiras?

A comercialização de máquinas brasileiras iniciou pelo mercado americano, tendo em vista sua potencialidade, proximidade geográfica e carência de tecnologias em máquinas. O mercado americano é, ainda hoje, o principal destino das empresas brasileiras. Diante do exposto, o pesquisador determinou como objetivo geral estabelecer um plano para comunicação para as empresas associadas à ABRAMEQ, considerando que essa entidade apoia e fomenta o desenvolvimento da indústria e o fortalecimento da comercialização de máquinas para a fabricação de calçados, por meio de projetos em

¹ www.abrameq.com.br, acesso em 04 de abril de 2018.

parceria com o SEBRAE², a APEX-BRASIL³, Universidades, entre outros. Considera-se que as empresas representadas pela associação estão preparadas ou em fase de capacitação para a comercialização de produtos no mercado externo e o fortalecimento no mercado interno, devido ao trabalho realizado pela ABRAMEQ em prol do setor. Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: analisar o panorama geral da indústria de máquinas para calçados no Brasil e no mundo; identificar os diferenciais competitivos da indústria brasileira de máquinas e analisar o panorama geral do setor calçadista no Brasil e no mundo.

Em resumo, a metodologia aplicada para o estudo, que será detalhada ao longo da apresentação, tem uma etapa exploratória e outra explanatória. Como forma de embasamento teórico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o presidente da ABRAMEQ e com empresas associadas. Os dados também foram coletados de ferramentas gratuitas de inteligência comercial, disponíveis na internet e foram analisados de forma qualitativa e quantitativa.

O estudo está estruturado em 3 capítulos. O primeiro faz o enquadramento dos setores, apresentando um panorama geral sobre a indústria. O segundo capítulo faz uma revisão bibliográfica para proporcionar um embasamento teórico para a pesquisa, além de utilizar a ferramenta de *benchmarking* como guia para desenvolvimento do plano de comunicação. Já o último e terceiro capítulo apresentará a estratégia de comunicação.

² SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

³ APEX: Agência Brasileira de Promoção da Exportação e Investimento.

1 ENQUADRAMENTO

Inicia-se este trabalho com a apresentação dos setores que compõem e têm interferência sobre o objeto deste estudo. Em um primeiro momento, apresentar-se-á o panorama da indústria de fabricantes de máquinas para calçados no Brasil e no mundo, identificando potenciais mercados para o plano de comunicação da indústria brasileira de máquinas. Essa etapa revela sua importância no momento em que identifica os maiores importadores de máquinas para calçados. Ao mesmo tempo, possibilita demonstrar os maiores produtores e exportadores de máquinas para a produção de calçados. Desse modo, é possível compreender quem são os principais concorrentes da indústria brasileira. Realizada essas etapas, buscou-se identificar também os diferenciais competitivos brasileiros frente aos seus concorrentes.

Em um segundo momento, será montado um panorama geral da indústria de fabricantes de calçados no mundo, buscando identificar a produção anual de cada mercado. Dentro dessa linha, também será estruturada uma apresentação do setor brasileiro de calçados. Para aprimorar o entendimento sobre as oportunidades de negócios, essa pesquisa identificou o consumo de calçados dos países, e quais têm potencial para aumentar a fabricação interna do produto. Avaliar essa etapa é de suma importância, pois é possível observar o comportamento de alguns mercados e considerar algumas oportunidades, levando em conta que países que têm potencial para aumentar sua produção poderão ser mercados alvos para o plano de comunicação do setor.

Feito o enquadramento do setor, a pesquisa passa a entender em que mercados faz sentido o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação.

1.1 A indústria de máquinas para calçados

Nesta etapa, será apresentado o panorama geral do setor de máquinas para calçados. Será feita uma análise dos mercados mundial e brasileiro. Como base na busca de dados do setor, serão utilizados os códigos que caracterizam as máquinas destinadas à fabricação de calçados, com base no Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias (SH). Dentro disso, a tabela 1 apresenta os códigos-base para a pesquisa.

Tabela 1 - SH utilizados pelo setor na comercialização de máquinas

SH6	DESCRIÇÃO
845320	Máquinas e aparelhos para fabricar ou consertar calçados
841939	Outros secadores
842839	Outros aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias
847710	Outras máquinas de moldar borracha/plástico, por injeção
842139	Outros aparelhos para filtrar ou depurar gases
902300	Instrumentos, aparelhos e modelos, concebidos para demonstração (por exemplo, no ensino e nas exposições), não suscetíveis de outros usos
847989	Outras máquinas e aparelhos mecânicos com função própria
844313	Máquinas e aparelhos de impressão, por ofsete, para impressão multicolor de recipientes de matérias plásticas, cilíndricos, cônicos ou de faces planas
845229	Máquinas para costurar couros ou peles, não automáticas
842430	Outras máquinas e aparelhos de jato de areia/jato de vapor, etc.
847759	Outras máquinas e aparelhos para moldar borracha/plástico
842833	Aparelhos elevadores ou transportadores, de ação contínua, para mercadorias, de tira ou correia
853949	Lâmpadas/tubos de raios ultravioleta ou infravermelhos
853650	Outros interruptores, etc, de circuitos elétricos, para uma tensão não superior a 1.000
851680	Resistências de aquecimento, para aparelhos da presente posição (eletrotérmico, uso doméstico)
853890	Outras partes para aparelhos de interrupção de circuito elétrico
842489	Outros aparelhos mecânicos, para projetar, etc, líquidos, pós
853710	Quadros painéis, consoles e outros suportes com dois ou mais aparelhos das posições 85.35 ou 85.36,

Fonte: elaborada pelo próprio autor, com base em informações obtidas na ABRAMEQ

1.1.1 A indústria de máquinas para calçados no Brasil

A indústria brasileira de máquinas e equipamentos para calçados é representada pela ABRAMEQ – Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os setores de couro, calçados e afins. Fundada em 1992, a ABRAMEQ tem a missão de exercer a representatividade do setor, promovendo sua união, desenvolvimento e inserção no mercado nacional e internacional.

Segundo dados levantados pela entidade, o setor é relativamente pequeno e formado por aproximadamente 120 empresas, em sua maioria de pequeno e médio porte. Existe uma grande concentração de empresas no Estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente no Vale do Rio dos Sinos, região na qual se desenvolveu inicialmente o cluster coureiro calçadista. Esse cluster é reconhecido internacionalmente pela característica de ser o único no mundo que concentra em um raio de 100 quilômetros tudo o que é necessário para a fabricação de um calçado. Ainda existem empresas no setor nos Estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Segundo dados do Ministério do Trabalho, em 2015 o setor empregou aproximadamente 3 mil trabalhadores. Essas empresas representam um mercado que movimenta em torno de U\$ 3 bilhões na economia brasileira todos os anos, sendo que, desses, uma média de 75% dos negócios está destinada a comercializações no mercado interno e 25% no mercado externo. Com a atual taxa de câmbio, favorável às exportações, somada à queda de consumo interno, estima-se, a curto prazo, que a receita de vendas deste mercado, proveniente das exportações, passará a ter maior representatividade no faturamento das empresas.

Segundo o atual presidente da associação (2018), o crescimento do setor se evidenciou para atender às necessidades do cluster coureiro calçadista que se desenvolveu, conforme já citado, no Estado do Rio Grande do Sul. Em virtude do exposto, a característica do setor é uma linha de produtos bastante diversificada, tendo sua atualização tecnológica orientada pela indústria do calçado. O porte das empresas e a orientação focada em produzir equipamentos segundo a demanda do cliente deram ao setor brasileiro outra característica: a produção quase customizada de equipamentos. Essa característica, que une a velocidade de adequação da pequena empresa com o aspecto de produção horizontalizada da cadeia é, hoje, principalmente na América Latina, conhecida como “venda de soluções” ao cliente. Nela o produtor de máquinas entrega ao cliente calçadista um “layout” com os equipamentos necessários para a melhoria do seu processo produtivo. O setor brasileiro produz atualmente uma média de 180 modelos distintos de máquinas, tornando o Brasil um dos únicos fornecedores capazes de entregar uma linha completa na produção de calçados. Além disso, as máquinas para calçados são equipamentos de menor porte, de mais fácil manuseio e estão presentes em praticamente toda empresa calçadista.

Esses fatores caracterizam a indústria brasileira como uns dos principais *players* mundiais na fabricação e comercialização de máquinas no mercado internacional. A

tabela 2 apresenta as exportações brasileiras de máquinas para calçados nos últimos 3 anos, com base na tabela de SH6.

Tabela 2 - Exportações do setor

Exportadores	valor exportado em 2014	valor exportado em 2015	valor exportado em 2016
Brasil	666.063	465.060	767.210

*em milhares de dólares

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Trade Map.

É possível observar, pela tabela 2, oscilações no volume exportado, que certamente estão relacionadas a variações cambiais, que tornam o produto mais ou menos competitivo, dependendo da valorização da moeda nacional. No entanto, 2016 apresentou o melhor desempenho nos últimos anos, em relação a receitas oriundas do comércio internacional. Um fato relevante, que pode ser verificado na tabela 3, é que, do volume exportado no último ano, o setor destinou US\$ 374.790 milhões para o continente americano, representando aproximadamente 50% do volume exportado nesse ano. Do restante, 35% foram destinados para a China e os demais representam 16% das exportações. O ranqueamento dos países americanos pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3 - Destinos das exportações brasileiras de máquinas para calçados no continente americano, 2016

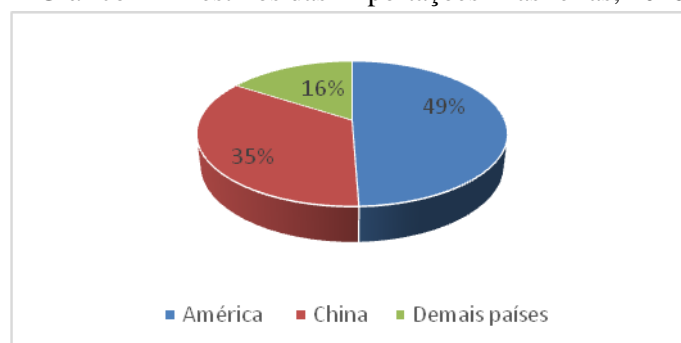
	Importadores	Valor exportado		Importadores	Valor exportado
1º	Argentina	119338	12º	Equador	5603
2º	Estados Unidos de América	44652	13º	Costa Rica	2302
3º	Paraguai	33720	14º	Guatemala	2101
4º	México	33370	15º	Panamá	1961
5º	Uruguai	30184	16º	Cuba	1961
6º	Colômbia	27264	17º	Canadá	1247
7º	Chile	23838	18º	El Salvador	1061
8º	Peru	14726	19º	Nicarágua	623
9º	Bolívia	13285	20º	Honduras	274
10º	República Dominicana	11237	21º	Jamaica	109
11º	Venezuela	5934			

*em milhares de dólares

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Trade Map.

Observa-se que o país com maior volume de exportações brasileiras é a Argentina. Esse fato se dá em virtude da proximidade geográfica e do custo de logística, baixo quando comparado aos demais países. Observa-se também que o Brasil exporta para mais de 20 países do continente americano. Abaixo o gráfico 1 apresenta o percentual dos destinos das exportações brasileiras, conforme mencionado no parágrafo anterior.

Gráfico 1 – Destinos das Exportações Brasileiras, 2016



Fonte: elaborado pelo próprio autor a partir de Trade Map.

O volume de exportações brasileiras destinadas ao continente americano, principalmente a países latinos, é justificado pela proximidade geográfica e pela facilidade de idioma, fatores que facilitam o relacionamento comercial entre os países. Dessa forma, esses mercados se caracterizam como clientes em potencial, observando-se neles todas as indústrias que fabricam calçados e de diversos modelos: masculino, feminino, segurança e esportivo, indiferentemente de ser calçado aberto ou fechado. Isso se dá em razão de as máquinas utilizadas para ambos os modelos serem as mesmas, exigindo apenas pequenos ajustes técnicos de acordo com o tipo de calçado a ser produzido. Considerando o *know how* da indústria brasileira de máquinas, a mesma pode ofertar soluções adequadas para todo e qualquer porte de empresa calçadista, independentemente de ser ela pequena, média ou grande indústria. Essa realidade apresenta excelentes oportunidades para o mercado brasileiro e, dessa forma, inicia-se a delimitação de mercados, que mais adiante sofrerá uma especificação. Por conta disso, as próximas análises serão realizadas considerando apenas o mercado do continente americano (norte e sul).

Diante do cenário analisado, o próximo passo é identificar os principais concorrentes da indústria brasileira de máquinas. Por conta disso, foi feita a identificação dos principais exportadores de máquinas para calçados para o continente americano.

1.1.2 A indústria de máquinas para calçados no mundo

Conforme relatado na introdução deste capítulo, este subitem fará a apresentação do panorama geral da indústria de calçados no mundo, apresentando os maiores importadores do continente americano e os maiores exportadores para esse mercado.

O mercado dos EUA, devido a sua grande potência econômica, atualmente é o maior importador de máquinas para calçados na América Latina, seguido de México e Canadá. A tabela 4 apresenta o volume total importado pelos países.

Tabela 4 - Maiores importadores de máquinas para calçados na América, 2016

	Importadores	valor importado em 2016		Importadores	valor importado em 2016
1º	Estados Unidos de América	26.685.563	12º	Costa Rica	134.181
2º	México	10.833.773	13º	Bolívia	108.740
3º	Canadá	7.226.584	14º	Guatemala	106.001
4º	Brasil	2.327.886	15º	Paraguai	89.830
5º	Argentina	810.862	16º	Panamá	86.687
6º	Chile	453.464	17º	Cuba	80.660
7º	Peru	340.380	18º	Uruguai	65.271
8º	Colômbia	318.400	19º	El Salvador	59.215
9º	República Dominicana	214.248	20º	Haiti	11.318
10º	Equador	167.432	21º	Suriname	6.557
11º	Venezuela	165.921			

*em milhares de dólares

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Trade Map.

1.1.2.1 Clientes Potenciais

Para medir as oportunidades de crescimento das exportações brasileiras para os mercados americanos, faz-se uma comparação do valor total importado em máquinas e do valor importado do Brasil. Assim, é possível verificar o tamanho de mercado detido pela indústria nacional e o que poderá atingir. Além disso, como o mercado brasileiro de máquinas é relativamente pequeno, conforme relatado pela ABRAMEQ, é importante estabelecer foco em alguns mercados para desenvolvimento do plano de comunicação, pois se acredita que não será possível realizar um trabalho efetivo em todos os países desse continente. Ademais, é preciso que o mercado brasileiro tenha condições de atender as expectativas dos potenciais mercados, elencadas por meio do plano de comunicação. Por conta disso, estabeleceu-se uma metodologia de ranqueamento de mercado

prioritário. A mesma se baseou na soma recebida em três indicadores: o primeiro na representatividade em percentual das exportações brasileiras; o segundo no percentual das importações do continente americano; e o último na nota de qualificação dada pelos diretores da ABRAMEQ, que são empresários do setor, em uma reunião de diretoria realizada em março de 2017. Em todas as categorias, a menor nota era 1 e a maior 5. Com base nisso, ranqueou-se os mercados apresentados na tabela 5, em ordem de relevância. Da análise feita, os EUA, México, Argentina, Colômbia e Peru aparecem como os mercados em potencial, conforme ilustra tabela 5.

Tabela 5 - Mercados a explorar por meio do plano de comunicação

Importadores	Importações	Importado do Brasil	Diferença	Nota por exportações brasileira	Nota por importação	Nota dos empresários	Total
EUA	26.685.563	44.652	26.640.911	3	5	3	11
México	10.833.773	33.370	10.800.403	2	4	5	11
Argentina	810.862	119.338	691.524	5	1	5	11
Colômbia	318.400	27.264	291.136	2	1	4	7
Peru	340.380	14.726	325.654	1	1	5	7

*em milhares de dólares

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Trade Map

A estratégia de comunicação estará destinada a um mercado que importa mais de \$ 38 bilhões, do qual a indústria brasileira de máquinas detém somente \$ 239 milhões, que representam menos de 1% da fatia de mercado. Para que se estabeleça uma comunicação adequada, é necessário identificar quem são os principais concorrentes da indústria brasileira de máquinas nesses mercados. Para tanto, a tabela 6 apresenta as principais origens das importações dos países ranqueados.

Tabela 6 – Principais países exportadores para o continente americano em 2016

Países	Valor Exportado	%
China	5.943.775	15%
Estados Unidos de América	5.589.206	14%
Alemanha	3.775.303	10%
Japão	3.703.167	9%
Canadá	2.163.552	6%
Coreia do Norte	1.052.378	3%
Itália	900.921	2%
Áustria	483.970	1%
Índia	264.242	1%
Espanha	257.905	1%
Brasil	239.350	1%
Outros	14.615.209	37%

*em milhares de dólares

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Relatório Setorial da Ind. de Calçados do Brasil

Observa-se que a China e os EUA ocupam os primeiros lugares no ranqueamento das exportações de máquinas para calçados, com destino ao continente americano. O mercado chinês não é nenhuma novidade; no entanto, o mercado dos EUA sim. Esse mercado não é um tradicional fabricante de tecnologias para calçados, mas possui forte poder de decisão de compra, pois grandes marcas concentram seus escritórios nos EUA. Por esse motivo, muitas mercadorias podem estar entrando por intermédio desse país e, por questões de acordos bilaterais, sendo destinadas a outros mercados no continente americano. Outros países do continente europeu e asiático também se posicionam como *players* mundiais na fabricação de máquinas para calçados, conforme demonstra a tabela 6.

Segundo a ABRAMEQ, apesar de não estar privilegiada na posição do ranqueamento, a Itália ainda é considerada um dos principais concorrentes da indústria brasileira, por ser uma referência no fornecimento de tecnologia para o setor, além de se equivaler em termos de produto (preço, qualidade e diversificação) com a indústria brasileira. Com esse mapeamento, ao longo do trabalho, serão apresentados *benchmarking* de alguns mercados.

Outra questão importante é identificar os diferenciais da indústria brasileira de máquinas frente a seus concorrentes. Para isso, o pesquisador se baseou em uma pesquisa

desenvolvida por ele mesmo, para a ABRAMEQ, com 22 empresas associadas e com maturidade exportadora. As informações foram transferidas para esse estudo.

1.1.3 Diferenciais da Indústria brasileira de máquinas

Segundo a ABRAMEQ, a indústria brasileira de máquinas para calçados é reconhecida no mercado internacional pela qualidade e credibilidade de seus produtos e fornecedores. Realizou-se uma entrevista com 22 empresas, conforme já mencionado, que identificou as principais razões pelas quais as empresas acreditam que são reconhecidas nos mercados em que atuam. A mesma foi realizada por meio de questionário, conforme Apêndice A, elaborado pelo pesquisador e apresentado para piloto aos conselheiros da ABRAMEQ. O conselho da entidade é formado por empresários produtores de máquinas para calçados. Após avaliação, o questionário foi aprovado pelo conselho, e, então, pode ser aplicado em 22 empresas. O critério de escolha das empresas foi embasado no sistema de BI da APEX-BRASIL. Foi eleito um perfil de empresas com maturidade de exportação, ou seja, empresas que mantiveram exportações no período de 3 anos consecutivos. O questionário foi bastante simples e buscou identificar os diferenciais competitivos, apresentando o posicionamento dos brasileiros frente aos seus concorrentes internacionais.

Em outras palavras, a entrevista buscou entender, segundo os empresários, quais os diferenciais competitivos destacam o setor brasileiro e quais destacam seus concorrentes internacionais. Os resultados obtidos apresentam esses pontos, nos quais as empresas foram questionadas sobre os principais diferenciais e responderam se o mesmo é diferencial de sua empresa ou de seu concorrente. Os empresários ainda poderiam manifestar desconhecimento nos itens questionados, caso não identificassem o diferencial. A relevância da introdução desses critérios na pesquisa decorre dos ensinamentos de Ferrel e Hartline (2010), segundo os quais, a partir do momento que uma empresa define seus mercados alvos, junto a isso ela define um conjunto de concorrentes e, nesse ponto, surge a importância do monitoramento dos mesmos. No questionário, buscou-se entender como o empresário enxerga seu posicionamento competitivo em relação a seus concorrentes. Para isso, deveria escolher uma das opções como resposta. Os resultados obtidos estão na tabela 7.

Tabela 7 - Diferenciais competitivos

Diferenciais competitivos	Diferencial de minha empresa	Diferencial do concorrente	Não sabe
Qualidade do produto	18	2	2
Disponibilidade de desenvolvimento de novas tecnologias	13	7	2
Referência em venda de soluções	13	4	5
Prazo de Entrega	12	5	5
Condições de pagamento	10	7	5
Disponibilidade de assistência técnica	10	8	4
Capacidade de investimento em novas tecnologias	9	8	5
Preço de venda	8	7	7
Equipe de vendas no mercado externo	4	11	7

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos resultados da pesquisa (2017)

Como se observa dos resultados, o mercado brasileiro se posiciona com ótimos e variados diferenciais. O Brasil se coloca à frente em todos, com exceção da equipe de vendas. O destaque vai para a qualidade do produto, considerando que 18 empresas afirmaram que tal fator é diferencial de sua empresa e este é grande influenciador na geração de resultados de uma empresa conforme afirma Novaes (2011) em sua obra. Tal fator, ligado à capacidade brasileira de desenvolver novas tecnologias e à referência em venda de soluções, confirma as colocações de Silva (2010), que enfatiza que uma boa venda está ligada a um bom produto e isto, conforme análise, é diferencial do produto brasileiro. Outro ponto importante a destacar é o prazo de entrega, em relação ao qual 12 empresas responderam ter esse diferencial frente aos concorrentes. Essa questão, segundo Christopher (2007), pode garantir a fidelização de clientes. Ele coloca que a existência de produtos em estoque força o cliente a negociar com menos fornecedores.

A entrevista apontou que o elemento equipe de vendas é um diferencial dos concorrentes e isso prejudica a competitividade das empresas, pois, segundo Frazão (2008), o trabalho realizado por uma boa equipe de vendas gera resultados satisfatórios para a empresa. Além disso, o autor afirma que relacionamento é fator determinante nos negócios internacionais e a presença no mercado se faz necessária. Não se pode deixar de fazer um destaque negativo em relação aos resultados apontados na coluna “não sabe”. Conforme já citado, os empresários poderiam apontar desconhecimento em determinado

ponto; porém, a falta dessa informação influencia no desempenho de mercado. Nesse sentido, Porter (2009) enfatiza que a informação gera vantagem competitiva. Desse modo, a carência de conhecimento é considerada risco de atuação.

Identificados os mercados com potencial para alavancar a receita de vendas das exportações brasileiras de máquinas, assim como os diferenciais competitivos que darão base à estrutura da estratégia do plano de comunicação, passa-se a uma análise do panorama geral do setor calçadista. Serão analisados os dados de cada mercado, buscando entender seu comportamento em relação a indicadores de produtividade e consumo.

1.2 A indústria de calçados nos mercados potenciais para exportação do produto brasileiro

A partir das análises feitas no subcapítulo anterior, foi possível identificar os países que oferecem maiores oportunidades de negócios para as exportações brasileiras de máquinas e equipamentos para calçados. No entanto, é importante entender o comportamento da indústria calçadista desses países e do consumo interno de calçado. Nesta etapa do relatório, apresentam-se os dados de cada país na ordem de ranqueamento, apresentada anteriormente.

1.2.1 Estados Unidos da América

O primeiro país no ranqueamento é considerado hoje umas das maiores potências mundiais. Em termos de crescimento, a economia norte-americana apresentou uma média de 2,1% ao ano, e a projeção, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2017), é de 2,3% em 2018 e 2,9% em 2019. Apesar de ser o país que menos produz calçados entre os ranqueados, é o que apresenta o maior consumo. Além disso, foi o que recebeu menor nota de qualificação dos empresários, posto que é o que mais importa máquinas e equipamentos para calçados. Em relação ao mercado calçadista, grandes marcas estão instaladas no país, o qual concentra forte poder de decisão em relação à tecnologia e aos insumos aplicados na fabricação de seus produtos, os quais são produzidos fora do país e importados para consumo. A tabela 8 apresenta os dados do setor calçadista.

Tabela 8 - Mercado calçadista norte-americano

Indicadores	2014	2015	2016
Produção de calçados (milhões de pares)	35	36,66	38
Consumo de calçados (milhões de pares)	2.315	2.447	2.339
Diferença entre produção e consumo	-2.280	-2.410	-2.301

Fonte: elaborada pelo autor a partir de B.I. APEX-BRASIL

Fica evidente que os EUA são fortes importadores de calçados, pois a diferença de consumo e produção é elevada. Conclui-se que, a curto prazo, o país não aumentará sua produtividade de calçados e não há interesse das grandes marcas de que isso aconteça. O calçado tem sua produção caracterizada pela alta aplicação de mão de obra e, por isso, é mais vantajoso produzi-lo em países de mão de obra barata. Entretanto, e dado o poder de decisão dos EUA, o foco estratégico será o de inserção em uma economia de escala. Acredita-se que haverá maior concentração de marcas, aumentando a oferta de calçados ao consumidor com preços menores, o que consequentemente aumentará o consumo. Estar inserido nesse mercado poderá dar preferência de compra para as tecnologias brasileiras.

1.2.2 México

O segundo país, em ordem de ranqueamento, é o México. O país tem se consolidado na produção coureiro-calçadista na América Latina. Em termos gerais, o crescimento da economia foi estável nos últimos anos, na média de 2% ao ano, e a projeção para os próximos anos é de crescimento, partindo de 1,8% em 2018 para 2,3% em 2019, conforme projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI, 2017). O PIB mexicano é o segundo maior da América Latina, e o país possui um potencial de expansão do mercado interno bastante significativo. Em relação à produção de calçados, ofertar máquinas e equipamentos para esse setor poderá trazer grandes oportunidades para a indústria brasileira, pois os produtos mexicanos são rotulados por altos custos, baixo desenvolvimento em *design* e diferenciação e aplicação de novas tecnologias.

Analisando a produção de calçados no México, observa-se um pequeno aumento na produção e consumo de calçados, e identifica-se que o consumo interno é maior do que a produção. Esse fato apresenta oportunidades de crescimento para a fabricação de calçados, pois cerca de 40 milhões de pares foram importados para consumo. A tabela 9 apresenta as informações do setor calçadista mexicano.

Tabela 9 - Mercado calçadista mexicano

Indicadores	2014	2015	2016
Produção de calçados (milhões de pares)	240	250	253
Consumo de calçados (milhões de pares)	288	288	295
Diferença entre produção e consumo	-48	-38	-42

Fonte: elaborada pelo autor a partir de B.I. APEX-BRASIL

Quanto às características do setor, o país é o segundo maior produtor de calçados da América Latina, sendo um grande atrativo para as empresas brasileiras. O maior desafio é que o mercado é dominado por distribuidores locais, que oferecem boas condições de pagamento e ofertam aos seus clientes os produtos que lhes parecem mais oportuno aos seus negócios, não estabelecendo boas relações comerciais com os maiores fabricantes de máquinas do mundo. Além disso, inibe as relações de negócios entre fabricantes calçadistas e fabricantes de máquinas. Nesse sentido, será importante despertar o interesse do mercado pelo produto brasileiro e, para isso, será estabelecido o seguinte foco estratégico: consolidar a presença da indústria brasileira, ampliar o relacionamento com o mercado e fortalecer a imagem brasileira, de modo que se ocupe o volume das exportações dos principais concorrentes.

1.2.3 Argentina

Em relação ao terceiro país, é importante mencionar que historicamente tem sido um dos principais parceiros comerciais do Brasil, relação fortalecida desde a formalização do Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, na década de 1990. Apesar de registrar-se aumento significativo nas trocas comerciais, as relações entre os países, em alguns momentos, apresentaram controvérsias e foram marcadas por protecionismo e imposição de barreiras tarifárias e não tarifárias. Em um contexto recente, a Argentina recupera-se de uma forte contração econômica e elevada inflação, com redução do PIB acentuada entre 2015 e 2016. A perspectiva para o período de 2018/2019 é de retomada do crescimento econômico e melhora dos indicadores econômicos. O crescimento esperado para o período de 2018/2019 é de 2,5%, de acordo com as previsões do FMI (2016). A Argentina é o terceiro maior produtor de calçados da América Latina, com 108 milhões de pares/ano, e o país é prioritário na política de exportações do Brasil.

Ao analisar os dados do mercado interno, identifica-se queda na produção e no consumo de mercado interno. Todavia, é possível ver que o país importou um maior

número de calçados em 2016 em relação aos anos anteriores. A tabela 10 apresenta essa avaliação.

Tabela 10 – Mercado calçadista argentino

Indicadores	2014	2015	2016
Produção de calçados (milhões de pares)	121	118	108
Consumo de calçados (milhões de pares)	141	136	133
Diferença entre produção e consumo	-20	-18	-25

Fonte: elaborada pelo autor a partir de B.I. APEX-BRASIL

Conforme comentado anteriormente, a Argentina se recupera de uma forte retração econômica, e essa recuperação poderá trazer grandes oportunidades para os brasileiros produtores de máquinas para calçados. Apesar disso, e igual ao México, esse país possui predominância de distribuidores, dificultando o contato direto com os clientes, o que implicará a necessidade de ampliar o interesse pelo produto brasileiro. Devido a isso, o foco estratégico será o de ampliar o volume de exportação, aprimorar a articulação institucional e a relação entre calçadistas argentinos e maquinários brasileiros.

1.2.4 Colômbia

O quarto país em oportunidades é a Colômbia. O país tem apresentado um crescimento estável, em média de 2,75% ao ano, entre 2014 e 2017, e com previsão para crescer, em média de 3,1%, entre 2018 e 2019, de acordo com informações e previsões do FMI (2017). Além disto, a Colômbia tem incrementado sua presença no comércio internacional, por meio de ampliação de acordos bilaterais e multilaterais de comércio. A potencialidade do mercado é reforçada pela iniciativa de melhorias institucionais que favorecem as importações e pela melhora de infraestrutura e segurança jurídica para os compradores internacionais. Nesse sentido, está incluído na lista de países prioritários na política de exportação do Brasil. Em relação ao setor calçadista, é o quarto maior produtor de calçados da América Latina, possuindo uma característica de centralização da produção em quatro polos (Bogotá, Cali, Bucaramanga e Medellín). A tabela 12 apresenta as informações do setor.

Verificando os dados de mercado interno, identifica-se que, apesar de demonstrar queda na produção, o mercado da Colômbia é o que apresenta maior diferença entre consumo e produção. Essa diferença evidência que o país poderá aumentar sua produção,

pois a mesma seria absorvida pelo mercado interno, que apresentou crescimento no consumo de calçados. A tabela 11 apresenta os dados desse mercado.

Tabela 11 – Mercado calçadista colombiano

Indicadores	2014	2015	2016
Produção de calçados (milhões de pares)	90	80	80
Consumo de calçados (milhões de pares)	159	162	166
Diferença entre produção e consumo	-69	-82	-86

Fonte: elaborada pelo autor a partir de B.I. APEX-BRASIL

O consumo colombiano de produtos e máquinas para calçados é bastante similar ao brasileiro, razão pela qual existe uma boa aceitação aos produtos, estabelecendo-se assim, oportunidades para a indústria brasileira. Com isso, observa-se a necessidade da manutenção do relacionamento atual, fortalecendo a presença brasileira em feiras e em rodadas de negócios. Considerando essas informações, o foco estratégico será ampliar e fortalecer os volumes de exportação, incentivar a participação das empresas em feiras e eventos a serem realizados na Colômbia e valorizar a imagem do produto brasileiro.

1.2.5 Peru

O quinto e último país é o Peru, que apresenta elevada potencialidade de mercado e baixa capacidade de produção para atender sua demanda. Além disso, a baixa dinamicidade das empresas locais permite a indústria brasileira de máquinas trabalhar no fornecimento de equipamentos de acordo com a produção por estações. Quanto à economia nacional, o PIB cresceu em média 3%, entre 2014 e 2017, e a previsão de crescimento é de 3,8% para o biênio 2018/2019, de acordo com o FMI (2017). O Peru é o quinto maior produtor de calçados da América Latina e está na lista de países prioritários para as exportações brasileiras. O setor calçadista no país concentra-se em três diferentes polos: Lima, Trujillo e Arequipa.

Avaliando os dados do setor calçadista peruano, conclui-se que, igualmente aos demais países, o mercado peruano apresenta demanda de consumo interno que supera a sua produção, fator que oferece oportunidade de crescimento para a produção interna. A tabela 12 reproduz os dados.

Tabela 12 – Mercado calçadista peruano

Indicadores	2014	2015	2016
Produção de calçados (milhões de pares)	55	53	54
Consumo de calçados (milhões de pares)	88	88	92
Diferença entre produção e consumo	-33	-35	-38

Fonte: elaborada pelo autor a partir de B.I. APEX-BRASIL

Como importante direcionamento para o mercado, comenta-se a necessidade de manter e ampliar o relacionamento com as empresas locais a partir da presença efetiva dos produtores nacionais brasileiros neste mercado. O mercado peruano tem como característica a carência por tecnologia e informações técnicas para a fabricação de calçados. Por conta disso, o foco estratégico para o setor de máquinas será ampliar os volumes de exportação para o Peru, fortalecer e divulgar a imagem dos produtos brasileiros no país, promovendo-os a partir de capacitações técnicas, facilitando o atendimento às demandas locais.

Dentro do continente americano, o Brasil é o maior produtor de calçados e, devido a isso, estará incluído no plano de comunicação do setor, para que as empresas optem pelo investimento em tecnologia nacional e não internacional.

1.3 A indústria de calçados no Brasil

A indústria de calçados no Brasil está amparada e representada pela ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Fundada em 1983, a ABICALÇADOS tem como missão representar, desenvolver e promover a indústria calçadista brasileira com respeito, excelência e resultados.

Segundo informações do site⁴ da associação, o setor brasileiro de calçados é formado por 7,7 mil indústrias, que geram diretamente mais de 300 mil postos de trabalho. Segundo o relatório setorial da indústria calçadista⁵, elaborado pela própria associação, 68% das empresas que compõem o setor são micro e pequenas empresas e estas ocupam 5,9% dos postos de trabalho do setor. O restante está distribuído em empresas de médio e grande porte.

Dessas empresas, a maior concentração está estabelecida nas regiões sul e sudeste, as quais concentram também o maior número de empresas fornecedoras de máquinas e

⁴ <http://www.abicalcados.com.br/quem-somos#nossa-historia>

⁵ <http://www.abicalcados.com.br/midia/relatorios/relatorio-setorial-2016.pdf>

insumos para a fabricação, garantindo uma melhor eficiência logística. A tabela 13 apresenta a concentração de empresas em território nacional.

Tabela 13 – Números de empresa em percentual

Estado	Percentual de empresas
Rio Grande do Sul	35%
São Paulo	31%
Minas Gerais	16%
Ceará	4%
Santa Catarina	4%
Bahia	1%
Outros	9%

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil

No que diz respeito ao percentual de produção de calçados, a região norte é destaque no número de pares de calçados produzidos, apesar de não concentrar o maior número de empresas do setor. Tal fato se explica pela característica da região em produzir chinelos e calçados abertos, perfil de produto que é fabricado em menos etapas, gerando maior agilidade de produção quando comparado com calçados fechados. A concentração de calçados produzidos por região está demonstrada na tabela 14.

Tabela 14 – Percentual de produção de calçados por região

Região	Percentual de produção de calçados
Norte	58,5%
Sul	22,3%
Sudeste	18,4%
Centro-Oeste	0,7%
Nordeste	0,2%

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil

Uma importante característica do mercado brasileiro é a produção de calçados para todos os públicos. A produção brasileira está concentrada da seguinte forma: 67,4% de calçados para o público feminino, 22,2% para o público masculino e 10,4% para o público infantil.

Apesar da forte concorrência asiática, que lota prateleiras de lojas nacionais e internacionais, o Brasil, segundo a ABICALÇADOS, é atualmente o 5º maior produtor de calçados do mundo, com uma produção anual contabilizada em 2016 de cerca de 944 milhões de pares. Isso decorre do fato de que diversas empresas brasileiras já atuam na elaboração de produtos diferenciados e de alto apelo à moda e *design*, inclusive exportando com marca própria e tornando o calçado brasileiro reconhecido mundialmente.

Em relação ao mercado externo, o setor exportou no ano de 2016 aproximadamente 126 milhões de pares para mais de 150 países, tendo como principais destinos EUA, Argentina, França e Paraguai. Tal resultado garantiu ao setor uma receita de exportação de U\$ 999 milhões. Apesar disso, maior parte da produção de calçados do Brasil é absorvida pela demanda do mercado interno, e o volume de importações é baixo quando comparado com a capacidade de produção nacional. Os dados gerais do setor são apresentados na tabela 16.

Tabela 15 – Indicadores do Setor, 2016.

Variável	Milhões de pares
Produção de calçados	944
Importação de calçados	33,36
Exportação de calçados	124,1
Consumo interno	853,3

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil

Dentro do panorama internacional, a relação da indústria brasileira de calçados com o mercado externo não se restringe apenas à venda de calçados; há, também, aquisição de máquinas para sua produção. Esse é o motivo pelo qual a indústria de máquinas também enfrenta concorrência internacional dentro do território brasileiro. A balança comercial brasileira de máquinas para calçados apresenta um déficit de \$ 1,5 bilhões de dólares. Fica evidente, assim, que o setor brasileiro deve estar presente na estratégia de comunicação do setor de máquinas para calçados. A tabela 17 apresenta a balança comercial brasileira de máquinas para calçados.

Tabela 16 – Importações e exportações brasileiras (2016)

Importações	2.327.886
Exportações	767.210

*em milhares de dólares

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Trade Map

O foco estratégico será o de despertar interesse e preferência do empresário calçadista brasileiro por máquinas nacionais, mormente porque há semelhança entre a origem das importações brasileiras e norte-americanas, o que evidencia que os principais concorrentes internacionais de máquinas também estão presentes no mercado interno. A tabela 18 aponta quais são as principais origens das importações.

Tabela 17 – Origem das importações brasileira de máquinas (2016)

Exportadores	Valor importado
China	431.555
Coréia	327.856
Alemanha	321.965
Estados Unidos da América	262.185
Itália	249.008
Japão	147.264
França	72.646
Espanha	58.058
Áustria	45.309
Reino Unido	36.346

*em milhares de dólares

Fonte: elaborada pelo próprio autor a partir de Trade Map

O Brasil se destaca como um dos principais produtores de calçados do mundo, e o fluxo de comercialização de máquinas é intenso. Acredita-se, com isso, que exista um grande volume de negócios a ser absorvido pela indústria brasileira de máquinas no fornecimento para a empresa produtora de calçados. A propósito, a atuação no Brasil poderá trazer aprendizados para as empresas em termos de desenvolvimento de produtos e novas tecnologias, uma vez que a proximidade com o cliente poderá proporcionar esse avanço.

Para compreender, de forma clara, as relações internacionais e os fatores pertinentes a uma atuação estratégica, faz-se importante conhecer os conceitos

doutrinários. O próximo capítulo fará uma abordagem teórica em relação aos temas dessa pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta etapa da pesquisa fará uma abordagem bibliográfica, a qual dará suporte e base para o plano de comunicação da indústria brasileira de máquinas para calçados. Este capítulo está dividido em três subcapítulos; o primeiro tratará sobre internacionalização, seu conceito e ações, segundo a doutrina; o segundo subcapítulo discorrerá sobre comunicação, com foco no setor de bens de capital; o terceiro, e último, apresentará *cases* de duas associações, exemplificando suas boas práticas.

2.1 Internacionalização

A internacionalização é uma estratégia importante para minimizar as adversidades econômicas encontradas no mercado interno. É necessário compreender o conceito de internacionalização e as premissas que envolvem a atividade, para o correto direcionamento das atividades das empresas além das fronteiras.

Machado (2012, p. 21 e 22) elaborou um conceito bastante adequado para a realidade das indústrias brasileiras. Sua visão se refere ao processo de “constituir um movimento que promova a competitividade do Brasil, permitindo melhorar o seu posicionamento no contexto sistêmico”. Segundo ele, por meio de incentivo aos mecanismos de mercado, a economia nacional pode colher as melhores oportunidades para seu desenvolvimento nos planos doméstico e internacional.

De acordo com esse conceito, a internacionalização é uma alternativa para que as empresas desenvolvam, por meio de novas experiências no mercado internacional, melhores práticas que possam garantir a eficiência de seus negócios. Robinson (1993) completa que a internacionalização é um processo que leva as empresas a estabelecerem relações além das fronteiras do seu país, o que pode ser realizado por meio dos processos de exportação e importação.

Essa ruptura das barreiras internacionais, em muitos casos, é motivada pela redução de demanda no mercado doméstico ou, até mesmo, por uma eventual saturação de mercado. Além disso, pode ser resultado de uma ação estratégica para expandir os negócios por meios das exportações. Faro e Faro (2012, p. 209) ensinam que:

“A exportação permite à empreendedora ampliar sua capacidade de geração de negócios e contribui para minimizar os efeitos da carga tributária incidente em suas atividades produtivas, haja vista a existência dos incentivos fiscais estabelecidos justamente para apoiar e dinamizar a atuação mercantil de empresas nacionais no mercado externo”.

A exportação de bens e serviços é uma atividade bastante antiga e, apesar de ser uma alternativa para evitar grandes impactos de uma instabilidade econômica, não pode ser encarada como uma válvula de escape para combater a crise. Isso pode levar uma organização a perder todo o esforço e investimento dedicado. Nesse sentido, a exportação deve ser planejada e os esforços devem ser contínuos e não esporádicos, evitando possíveis aventuras no mercado externo quando o doméstico passa por alguma adversidade.

Para que uma empresa tenha êxito nas exportações, é necessária a atenção ao produto que está sendo exportado. Faro e Faro (2012) afirmam que a comercialização de determinado produto no mercado interno é um aspecto que a candidata a exportar deve levar em consideração como um balão de ensaio. Acrescentam que, além da performance comercial doméstica, as seguintes questões devem ser observadas: demanda externa relevante; preço de exportação competitivo; respectiva produção deve atender aos padrões internacionais mínimos de escala e qualidade.

Com base no exposto, entende-se que a internacionalização, por meio da exportação, deve ser encarada como uma atividade que exige estratégia e como um objetivo comercial. As empresas brasileiras de máquinas para calçados têm a seu favor uma importante e adequada estrutura de comércio exterior, conforme será apresentado no decorrer deste trabalho. Essa composição pode auxiliar na estruturação e no fortalecimento da atuação no comércio exterior.

2.2 Promoção à exportação

A promoção comercial, de acordo com Robinson (1993), é um conjunto de atividades voltadas para a divulgação da imagem de um produto, de uma empresa ou até mesmo de um setor. Seu objetivo é a construção de um ambiente favorável para a introdução no mercado desejado. Portanto, as atividades de promoção são peças importantes para a construção de um plano de comunicação.

Faro e Faro (2012) salientam que se trata de uma iniciativa que requer agressividade em sua execução, e cujo êxito está diretamente ligado à correta coordenação dos veículos utilizados, tais como: elaboração de materiais promocionais, participação em feiras internacionais, missões comerciais e utilização de ferramentas de apoio à promoção comercial.

No Brasil, as empresas têm importante apoio da APEX-BRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos. A agência tem papel destacado no que se refere à promoção comercial das empresas e dos produtos brasileiros no exterior.

“A Apex coordena as ações institucionais do governo brasileiro voltadas para a promoção do produto nacional no exterior, de maneira a contribuir para a expansão da base exportadora, conquista e consolidação de mercados onde somos atuantes, realizando ações de marketing e promovendo missões e viagens com o intuito de colocar frente a frente o exportador brasileiro e seus parceiros comerciais”. (Faro e Faro, 2012, p. 22)

Segundo Machado (2012), a APEX atua como instrumento de política comercial das exportações brasileiras, buscando estabelecer uma estratégia de abertura econômica e uma crescente integração da economia brasileira ao fluxo comercial internacional. As atividades executadas pela APEX-BRASIL são realizadas em parceria com entidades setoriais e com universidades, como alternativa para capacitar as empresas e promover a cultura exportadora.

Nesse sentido, as ações não se limitam à promoção comercial; elas também estão classificadas como estruturantes, na medida em que dão base para a execução de atividades de promoção.

2.2.1 Ações estruturantes

As ações estruturantes, conforme Pinho (1990), são compostas por um conjunto de atividades-suporte para execução e controle de ações. O autor complementa que atividades de capacitação também são classificadas como estruturantes e fazem parte do quadro de ações da APEX-BRASIL.

A APEX-BRASIL coordena o Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX. Machado (2012, p. 46) cita o Peiex em sua obra e explica que seu objetivo é “...incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora nas empresas de micro, pequeno e de médio porte, qualificando e ampliando os mercados das indústrias iniciantes no comércio exterior.” O autor completa que são ofertadas soluções para problemas técnicos-gerenciais e tecnológicos. As soluções englobam uma série de atividades, que vão desde a melhoria da eficiência produtiva, até atividades de exportação.

Além das capacitações, outra e importante ação estruturante é a pesquisa de mercado. Lima et al. (2015) afirma que a pesquisa de mercado é uma poderosa ferramenta para a identificação de oportunidades. É por meio dela que é possível uma atuação com

foco, de modo a entender e maximizar as possibilidades de sucesso, evitando possíveis aventuras que possam colocar a atividade em risco. Faro e Faro (2012, p. 212) esclarecem que, em uma pesquisa de mercado, existem duas fontes de informações: a primária e a secundária. Na primária “...os dados são obtidos diretamente nos mercados sob análise, mediante a realização de levantamentos, enquetes, entrevistas envolvendo como público alvo os potenciais clientes...”. Já na secundária “...os dados são obtidos no próprio país exportador, junto a órgãos públicos, organismos de fomento ao comércio exterior, entidades de classe...”.

Nesse contexto, como complemento às pesquisas de mercado, encontra-se a inteligência competitiva. Essa ação estruturante analisa os dados obtidos pela pesquisa de mercado. Faro e Faro (2012) elucidam que inteligência competitiva tem como essência analisar informações para entender os mercados e o posicionamento de uma empresa e seus competidores, fornecendo à organização informações relevantes para a construção de sua promoção comercial.

2.2.2 Ações de promoção comercial

A promoção comercial é composta por um conjunto de ações que tem o objetivo de evidenciar e comunicar produtos em mercados específicos. Meirelles (1999) confirma que é por meio dela que os clientes percebem se tem interesse e necessidade pelo produto. Ao mesmo tempo em que promove produtos e serviços, a promoção comercial é uma ferramenta importante para firmar o conceito de uma marca.

Faro e Faro (2012) listam algumas ações de promoção comercial, sendo elas: rodadas de negócios; missões empresariais; feiras e exposições internacionais. Em relação a rodadas de negócios, os autores ensinam que são reuniões entre fornecedores e potenciais compradores, com o objetivo de reunir demandas e ofertas e promover o conhecimento de ambas as partes acerca da capacidade mútua de prospecção de negócios. De acordo com Faro e Faro (2012, p. 214):

“Na prática, as rodadas de negócios são acontecimentos de curta duração, previamente agendados e de custo bastante reduzido, uma vez que são realizados em conjugação com eventos de maior relevância, tais como feiras e exposições internacionais”.

As missões comerciais, segundo Faro e Faro (2012 p. 215), “...são viagens realizadas com o objetivo de promover a aproximação de representantes dos segmentos produtivos dos mercados envolvidos nessa iniciativa...”. Sendo assim, buscam aproximar

fornecedores e clientes. Uma característica específica dessa ação é a união de um grupo de profissionais que viajam para um mercado específico em busca de atender a uma necessidade coletiva. Essa necessidade normalmente tem um caráter comercial, ou seja, objetiva a geração de novas relações comerciais e o descobrimento de ofertas e demandas. Ao mesmo tempo, pode ter um cunho técnico, como, por exemplo, dar acesso a conhecimentos tecnológicos aplicados à área. Faro e Faro (2012) acrescentam que as missões empresariais geralmente são organizadas e coordenadas por algum órgão interveniente e por entidades dos segmentos empresariais.

As feiras e exposições internacionais são classificadas por Meireles (1999, p. 67) como um “evento caracterizado pela exposição de produtos em estandes, promovido por uma entidade que estabelece as regras gerais, permitindo que os expositores sigam a filosofia de suas empresas para atingir os objetivos institucionais e mercadológicos”. Ademais, são consideradas uma importante oportunidade para aferir a capacidade de venda de um produto, sua acessibilidade ou mesmo o índice de rejeição, considerando que o público costuma demonstrar uma atitude de interesse ou não. Faro e Faro (2012) acrescentam que esse perfil de ação representa uma ferramenta de mais alto impacto na promoção comercial, em virtude da relação de custo e benefício. Em uma feira, a empresa tem a oportunidade de, em um único espaço, receber diariamente um grande número de clientes em potencial, sendo necessário não apenas imprimir a visibilidade da empresa, mas também criar condições adequadas para o fechamento de negócios.

Congressos são referenciados, por Meirelles (2009), como uma importante ação de promoção comercial. Segundo o autor, essa ação permite que sejam debatidas soluções para determinadas carências de mercados, podendo ser composta por diferentes tipos de eventos tais como painéis, conferências, palestras e até mesmo exposições.

Importante destacar que as atividades de promoção comercial devem estar alinhadas como toda a composição do plano de comunicação. Dentro disso, devem seguir uma estratégia que prepare um ambiente favorável de negócios, cumprindo com os objetivos aos quais estão expostas.

2.3 Comunicação e estratégia como diferenciais competitivos

A comunicação e a estratégia devem ser encaradas, no meio empresarial, como algo contínuo, compondo um processo no qual constantemente se está realizando alguma

atividade. No entanto, exigem periódicas revisões para manutenção de resultados a níveis satisfatórios.

O mercado internacional é composto pela troca de bens e serviços entre fronteiras. Segundo Krugman e Obstfeld (2010), as nações estão cada vez mais interligadas por meio deste comércio, o que pode representar uma fonte econômica para muitos países. Em um mundo globalizado, as indústrias identificam, no mercado internacional, uma oportunidade de escoar a oferta de produtos que o mercado interno não absorve.

Considerando que os produtos são desenvolvidos para atender à demanda do consumidor, um dos pontos iniciais para o ingresso no mercado internacional é a comunicação. Lopez e Gama (2010) afirmam que ela deve estar clara entre ofertante e consumidor, e, este último, deve compreender que a oferta supre suas necessidades. Nesse aspecto, evidencia-se a importância da comunicação, afinal, de nada vale um bom produto se o mesmo não for comunicado adequadamente para cada perfil de cliente.

Com base nessas informações, a existência de uma estratégia de comunicação é essencial quando uma empresa decide atuar no mercado externo. Considera-se a comunicação um elemento do *marketing*, que, segundo Lopez e Gama (2010, p.24), “pode ser definida como a realização das atividades empresariais que direcionam o fluxo de bens e serviços para o exterior, visando à obtenção de lucro por meio da satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores”. Ressalta-se que as empresas realmente competitivas não se preocupam em apenas conhecer, mas, principalmente, em perceber desejos e necessidades de clientes, tornando a atividade de comunicação um processo proativo. Nesse aspecto, os autores reforçam a importância de uma comunicação clara, que desperte o sentimento, no consumidor, de que aquele produto satisfará suas necessidades. Comentam, ainda, que, é necessário adaptar a comunicação a cada perfil de segmentação.

Com esse raciocínio, Lopes e Gama (2010) estabelecem critérios para que a comunicação seja percebida com credibilidade. Tais critérios, no cenário de comercialização de máquinas, poderão ser fatores determinantes para a escolha do comprador. O quadro 1 apresenta quais são eles.

Quadro 1 - Critérios de Credibilidade

Critérios de Credibilidade	
Critério	Observação
Desempenho	O produto atende as expectativas? Funciona como esperado?
Credibilidade	Está em conformidade com os padrões de segurança? Pode gerar riscos para as pessoas ou meio ambiente?
Durabilidade	Está de acordo com o que se pretende? Em quanto tempo o produto precisa ser substituído?
Estética	O produto agrada os sentidos

Fonte: elaborado pelo pesquisador a partir de Lopez e Gama (2010)

Segundo Porter (1989), a compreensão profunda da competição relaciona-se ao conhecimento das necessidades dos clientes, possibilitando o seu atendimento por intermédio da criação de valores. Nesse sentido, a criação de valores proporciona, para uma organização, a possibilidade de obter êxito em seus negócios. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), vender é mais do que a responsabilidade de atender clientes; vender, mais do que entregar um produto, é entregar uma solução.

Em um ambiente globalizado, vender para fora do país é uma atitude desafiadora e, ao mesmo tempo, necessária para o desenvolvimento de uma organização. Diante desse panorama, Minervini (2001) salienta a necessidade de identificar os mercados que ofereçam as melhores condições para comercialização de seus produtos. Exportar é uma atividade de médio e longo prazo, e a existência de estratégia é o que garantirá a efetividade dos resultados.

Atuar no mercado externo impacta na necessidade de criação de valor para os consumidores. Porter (2009, p. 5) salienta que "todas as organizações precisam de estratégia para oferecer valor superior aos clientes". O autor ainda observa que muitos cometem o erro de confundir estratégia com eficiência operacional, quando, em realidade, a estratégia cria vantagens para a eficiência operacional, e não o inverso. Lopez e Gama (2010, p. 34) asseveram que, "no mundo competitivo de negócios, o planejamento assume uma posição cada vez mais relevante", sendo ele o garantidor de que a capacidade da empresa é compatível com o ambiente no qual está inserida.

Lopez e Gama (2010) apresentam um modelo estratégico e citam como indispensáveis os seguintes itens:

- continuidade das exportações, considerando que parte da produção deve ser destinada ao mercado internacional;
- investimento de mercado: equipe de vendas e serviço de pós-vendas;
- necessidade de atenção às normas e exigências do país importador;
- formulação de preço;
- equipe bem treinada e profissional com experiência;
- promoção adequada do produto;
- cumprimento com o prazo de entrega; e
- *design* do produto.

Os mesmos autores ainda enfatizam que não existe uma estratégia única e universal. Só terão êxito as estratégias adequadas a diferentes tipos de mercado, sendo através desta etapa que uma organização define sua abordagem de competitividade.

Em relação à comercialização de máquinas, é importante entender que, ao realizar uma venda, a empresa estará automaticamente vendendo um serviço de pós-vendas. Lopez e Gama (2010, p. 48) afirmam que o pós-vendas também deve fazer parte da estratégia de atuação de uma empresa e "um serviço de pós-vendas pode ser o diferencial, em face dos produtos semelhantes em matéria de qualidade e preço". No segmento de máquinas, a venda implica diretamente a realização de ações de pós-vendas, tais como a responsabilidade do fabricante pela instalação do equipamento. A relação de pós-vendas está ligada com a satisfação do cliente, que espera receber, além de um serviço de qualidade, um atendimento rápido e eficiente.

O maior patrimônio de uma empresa, segundo Verdi (2004), é o seu cliente, e é importante zelar por ele, considerando que essa é a razão pela qual muitas organizações fidelizam seus clientes. Para tanto, Candeloro e Luppa (2006) ressaltam a importância do pós-vendas, considerado uma poderosa ferramenta para proporcionar uma margem considerável de distância competitiva.

Em um mercado globalizado, as empresas devem explorar seus diferenciais competitivos, ou seja, devem alinhar comunicação e estratégia para se posicionarem acima da média da concorrência.

Para finalizar, é importante mencionar que estudos identificam que a nova geração comercial está cada vez mais jovem. Torres (2009) afirma que essa realidade envolve uma nova relação comercial e uma dinâmica na qual a busca por produtos se torna cada vez mais digital. Isso significa que a maioria das decisões de compra inicia pela internet, e os compradores estabelecem, como primeiro passo do processo de compras, a busca na internet. Evidencia-se, assim, a importância da comunicação pela internet, com a utilização da ferramenta de *marketing* digital.

2.3.1 Marketing Digital

Com a expansão da internet, não é mais possível pensar em *marketing* sem contemplar ações na internet. Essa é uma afirmação de Torres (2009), segundo o qual, independentemente do negócio, uma parcela significativa de seus consumidores é representada por usuários da internet.

Vaz (2010, p. 33) afirma que “entender a internet é entender o próprio ser humano e seus anseios pós-modernos. É entender suas carências e seus novos valores nestes tempos de vanguarda, bem como compreender suas crenças e descrenças”. O autor faz essa colocação com a crença de que a internet deixou de ser uma rede de computadores e passou a ser uma rede de pessoas. Sendo assim, Pino e Olivares (2000) acrescentam que a internet tem poder para mudar o cotidiano das relações comerciais. Nela é possível encontrar uma rede de potenciais consumidores, o que evidencia que as empresas precisam sustentar sua imagem e sua competitividade por meio do *marketing* digital.

Vaz (2010) explica que o *marketing* digital é o conjunto de ações utilizadas para comunicação de uma empresa, por meio das ferramentas que a internet possibilita. O autor também descreve 4 pilares que darão base para as atividades na internet, sendo eles:

- Encontrabilidade: para vender na internet, primeiramente, é preciso que o consumidor chegue até você. É preferível ser o primeiro em uma página de busca, do que ser o melhor;

- Usabilidade: faz referência a tornar os meios de comunicação na internet mais intuitivos, de fácil navegação e compreensão. A falta de usabilidade poderá criar uma barreira intransponível para o consumidor;

- Credibilidade: nesse pilar é importante entender o que gera confiança e segurança para o seu consumidor. A credibilidade está associada à comunicação viral e diz respeito ao que os consumidores pensam a respeito da sua empresa; e

- Vendabilidade: vender é convencer alguém a comprar o seu produto, por meio de uma solução satisfatória. Mas, e no mundo digital, como se dá o processo de convencimento? Mais simples do que parece. O comprador é o consumidor informado; portanto, disponibilize a ele todas as informações relevantes para a compra.

É importante destacar que atualmente o ciclo de um produto começa pelo consumidor, e não mais pela empresa. O *marketing* precisa, então, identificar e projetar o produto que o consumidor deseja. No *marketing* digital, como ensina Vaz (2010), existem 8 “Pês”, apresentados no quadro 2, os quais possibilitam que a empresa aprenda sobre seu mercado e melhore seu desempenho a cada nova ação.

Quadro 2 – 8 “Pês” do *Marketing* Digital

8 “Pês” do <i>Marketing</i> Digital	
8 “Pês”	O que é
Pesquisa	A empresa deverá pesquisar os hábitos de seu consumidor on-line, podendo utilizar como ferramentas redes sociais.
Projeto	Projeto é sinônimo de planejamento, portanto a empresa deve planejar os passos do negócio no ambiente digital.
Produção	A produção de site e ferramentas para o <i>marketing</i> digital, deve ter sua funcionalidade alinhada com o perfil do consumidor.
Publicação	A publicação aborda diferentes tipos de conteúdo de acordo com a finalidade. Estas podem ser para atrair usuários para suas páginas ou gerarem conteúdo e proporcionarem interatividade com a rede.
Promoção	Propagandas patrocinadas em diversos meios.
Propagação	Proporcionar a interação com a rede, deixar a marca mais famosa na internet.
Personalização	Personalizar as comunicações de acordo com os diferentes perfis de público que visitam sua página e ou site
Precisão	Mensurar os resultados obtidos em diferentes meios de comunicação da internet, de modo que os dados obtidos sejam direcionadores para ações mais assertivas.

Fonte: elaborado pelo pesquisador a partir de Vaz (2010)

Entende-se o “8 Pês” do *marketing* digital como um direcionamento. Se adotado, poderá proporcionar maior relevância para uma empresa na internet, proporcionando a coleta de dados e o planejamento para execução das ações porpostas no *marketing* digital. No que diz respeito às ferramentas que a internet disponibiliza, existe um grande número de oportunidades. Torres (2009) e Vaz (2010) citam as seguintes: redes sociais, *e-mail marketing*, *Youtube* e *site*.

As redes sociais são utilizadas como ferramenta de *marketing* empresarial. Vaz (2010) afirma que, nas redes sociais, o pilar da credibilidade é muito presente, e a imagem de uma empresa deve ser construída de maneira sólida e continua, sempre presando pela transparência. Torres (2009) acrescenta que estar nas redes sociais significa estar próximo do seu público alvo, entendendo suas necessidades e comportamentos. Em outras palavras, as redes sociais, além de propagar a imagem de uma empresa, servem como um importante instrumento de pesquisa de mercado.

E-mail marketing é uma das formas mais antigas de comunicação pela internet, na qual o custo é praticamente irrelevante, haja vista a quantidade de pessoas que pode atingir. Torres (2009) ensina que o *e-mail marketing* é carta de apresentação de uma empresa ou produto, direcionada ao grupo de *e-mails* armazenados pela empresa. Esse mesmo autor afirma que essa é uma ferramenta eficiente, quando utilizada de maneira correta. Existem diversos *softwares* disponíveis para gerenciamento do *e-mail marketing*, por meio dos quais o administrador poderá identificar quem leu ou simplesmente descartou o *e-mail*.

Os vídeos são uma nova maneira de comunicação e vêm tomando conta do universo empresarial. Vaz (2010) destaca o *Youtube* como um propulsor dessa tendência. Vaz (2010, p. 426) enfatiza que “o vídeo hoje parece ser a forma mais fácil de espalhar uma ideia e provocar uma conversa com o mercado”. Dentro dessa ferramenta, identifica-se o pilar da rentabilidade, no qual informações relevantes para compra devem estar claras, para que consumidor esteja bem informado.

Por último, e não menos importante, são os sites empresariais. Pino e Olivares (2000) afirmam que o *site* é um endereço eletrônico que concentra todas as informações e conteúdos de uma empresa. Ele deve estar alinhado com todos os pilares do *marketing* digital e construído de acordo com as estratégias propostas pelos 8 “Pês”. Vaz (2010) acrescenta que não basta ter um site disponível; deve-se pensar o que fazer quando este

estiver pronto. Nesse sentido, o autor afirma que é importante estabelecer um *link* em outros *sites* de acesso do consumidor e investir em *sites* de busca, para que ele esteja sempre nas primeiras páginas e, se possível, ser o primeiro da busca.

Frente ao exposto, é evidente a importância da utilização dos canais de *marketing* digital na composição da estratégia de comunicação. Os instrumentos utilizados no plano de comunicação serão detalhados no capítulo 4 deste estudo.

Em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo, preço e qualidade podem ser considerados fatores importantes na decisão de compra, assim como a credibilidade transmitida por uma empresa. Nesse aspecto, é importante construir uma identidade, por meio de uma marca que transmita a essência e os valores cultivados por uma organização.

2.3.2 A marca como fator de agregação de valor às máquinas

Segundo Aaker (2007), uma marca deve possuir uma identidade forte, clara e valiosa. A identidade representa aquilo que uma empresa deseja ser, sendo necessária para transmitir seus valores e aproximar seus clientes. Ela tem seu valor medido através de sua força no mercado, qualidade de seus produtos, serviços e fidelidade de seus clientes.

Aaker (2007) complementa que, em muitas classes de produtos, existe a diferenciação de escolha entre qualidade e preço. No segmento de máquinas, a escolha, muitas vezes, é determinada pelas características e benefícios que esses equipamentos proporcionam aos usuários. Esse é o motivo pelo qual Engel, Blakwel e Miniard (2000) identificam marca como percepção de qualidade.

Segundo os mesmos autores, a percepção de atributos de uma marca pode estar relacionada ao seu país de origem. De acordo com, Salgado e Landim, em sua publicação no site Sindlab⁶, os bens de capital de origem chinesa são fortes concorrentes, visto que são favorecidos pela taxa de câmbio para a importação. Contudo, quando um cliente foca na qualidade do equipamento, poderá dar preferência ao produto nacional. Por outro lado, a escolha poderá ser feita pelo produto importado, quando o critério for preço, razão pela

⁶ Salgado e Landim in <<http://www.sindlab.org/noticia02.asp?noticia=2042>>.

qual Engel, Blakwel e Miniard (2000) afirmam que esse atributo é ponto decisivo para uma grande parcela de clientes.

Frazão (2008) informa que os produtos ofertados estão cada vez mais semelhantes em qualidade e valor, razão pela qual o preço é importante, porém, mais importante ainda é a credibilidade de uma marca. A falta desse quesito inibe a conclusão de uma venda. Magaldi (2009) destaca que preço não significa “nada”, quando o produto possui valor agregado, que alcança as expectativas dos clientes. Agregar valor gera credibilidade, fazendo com que a venda se distancie da briga de preços.

Conforme afirma Aaker (2007), são poucas as empresas que possuem produtos que atendam à total necessidade de seus clientes. Por isso, as empresas de máquinas trabalham com um conceito muito conhecido de *marketing*: a Cocriação⁷.

As cocriações devem ter seus alcances extrapolados e criar novos produtos que atendam a demandas específicas. “Nenhuma empresa pode depender de seus produtos e mercados atuais, e imaginar que eles irão durar para sempre” (Siqueira 1999, p. 18). Essa prática caracteriza-se pela customização, que garante a geração de valor ao cliente, por meio de uma oferta melhor e mais atrativa do que a da concorrência. Mac Donald e Christopher (2001) acrescentam que a cocriação exige um grau de proximidade com o cliente e um pensamento inovador em todos os níveis da empresa. Essa proximidade, de acordo Magaldi (2009), fornece a uma organização a capacidade de agregar a seu produto características que determinam a satisfação de seus clientes.

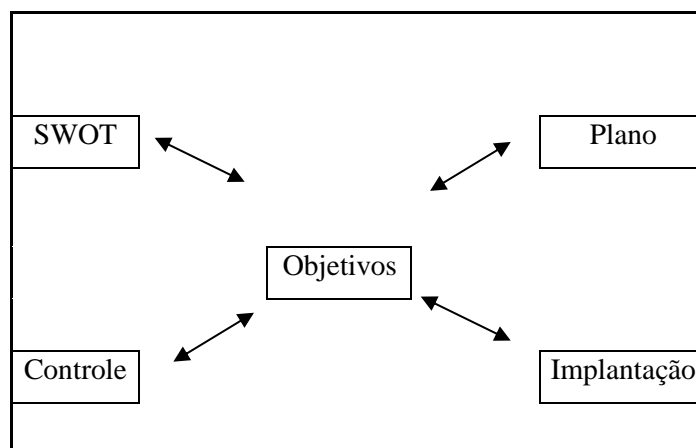
Richardson (2019) afirma que clientes não compram produtos ou serviços, mas benefícios e valores específicos da oferta total. Segundo ele, a competitividade é alavancada quando clientes selecionam a oferta total por acreditarem em seus valores.

Nesse sentido, Magaldi (2009) coloca a assistência técnica como um diferencial que reúne todas as condições necessárias para impulsionar os movimentos de cocriações. É que a assistência técnica possui um relevante grau de proximidade com os clientes, conhece a demanda do consumidor e a potencialidade da sua organização.

Para finalizar a revisão bibliográfica, o quadro 3 apresenta, de forma estruturada, o ciclo de um plano de comunicação, resumindo as questões abordadas neste capítulo.

⁷ Segundo Magaldi (2009), cocriação significa convidar o cliente na participação do desenvolvimento de produtos destinados a ele.

Quadro 3 – Ciclo do plano de comunicação



Fonte: elaborado pelo pesquisador a partir de Souki (2012)

É evidente que todo planejamento inicia com objetivos. Deve-se estabelecer objetivos claros, os quais estarão delineados pelas seguintes dimensões, conforme Souki (2012):

- *SWOT*: trata-se de uma matriz, na qual estarão sendo analisados os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades. Essa matriz é importante, pois, para se chegar a algum lugar, é necessário saber onde estamos, e ela demonstra isso. Os pontos fortes referem-se aos recursos, competências e capacidades que são uma mais valia para a empresa. Os pontos fracos referem-se aos recursos, competência e capacidades, que representam fragilidades para a empresa e sobre os quais esta deverá atuar para minimizá-los. As ameaças e oportunidades encontram-se no ambiente externo. Essa dimensão faz menção ao estudo feito dos diferenciais da indústria brasileira, bem como ao conhecimento dos concorrentes internacionais e ao perfil de cada mercado-alvo.

- *Plano*: refere-se ao planejamento de toda a estrutura organizada para o alcance dos objetivos, isto é, de que forma os objetivos serão alcançados. Faz menção às ações estruturantes, ações de promoção comercial, comunicações, plano de *marketing* etc. O mesmo autor afirma que, antes da batalha, planejamento é tudo, pois, assim que o tiroteio começa, planos são inúteis.

- *Implantação*: Nesta etapa, faz-se a execução de todo o plano proposto para o alcance dos objetivos elencados. A implementação é tão importante quanto as demais etapas, e a atenção a ela garantirá resultados satisfatórios.

- Controle: Controlar é tão importante quanto planejar. É necessário controlar a aceitação, satisfação e resultados. Os produtos brasileiros estão sendo aceitos nos mercados alvo da pesquisa? As empresas brasileiras estão satisfeitas com as promoções comerciais executadas? As exportações apresentam crescimento satisfatório? E por meio dessa ferramenta que correções podem ser aplicadas de forma rápida para que não impactem de forma negativa nos objetivos propostos.

Além do entendimento do contexto que abrange uma promoção comercial adequada, para que se estabeleça um plano estratégico que promova a percepção de agregação de valor ao produto brasileiro, entende-se que é importante a prática do *benchmarking*. Segundo Spendoli (1993), trata-se de uma metodologia de estudo de boas práticas para melhorar uma atividade.

2.3.3 Benchmarking

Benchmarking vem da palavra de origem inglesa “*benchmark*”, que significa “referência”. Segundo Spendoli (1993), o *benchmarking* é uma processo contínuo e sistemático para avaliar processos de organizações que são reconhecidas por suas melhores práticas. O objetivo dessa atividade é promover uma melhoria na prática das ações organizacionais. Pinto (2007) apresenta essa ferramenta como um instrumento estratégico, através do qual as empresas procuram desenvolver melhorias em seus processos, pela da troca de experiências. Em outras palavras, o *benchamarking* pode ser tratado como uma comparação de desempenhos.

De acordo com Davis et al (1999) existem quatro categorias de *benchmarking*:

- Interno: comparação de processos similares dentro da própria empresa;
- Competitivo: comparação entre a empresa e seu competidor mais forte, que demonstrará como a empresa está em relação a ele;
- Funcional: comparação entre as melhores áreas funcionais, independente do setor de atuação;
- Genérico: comparação com processos de trabalhos específicos e similares para todas as empresas que realizam esse processo.

Além disso, o mesmo autor destaca cinco fases necessárias para a execução de *benchmarking*: a fase de planejamento, na qual se identifica em qual área se aplicará o processo e quais são as empresas utilizadas para a comparação; a fase de análise, processo de compreensão das questões tratadas como referência; a fase de integração, em que se utilizam os dados das etapas anteriores para definir que área será modificada; a fase de ações, voltada a decidir quais são as ações a serem tomadas; e a fase de maturidade, etapa na qual se observa a aplicação das melhorias e os impactos na empresa.

Kotler (1994) explica que o *benchmarking* trás inúmeras vantagens para as organizações e pode ser aplicado tanto em produtos, como em processos e em desempenho organizacional. Nesse aspecto, evidencia-se que essa pode ser uma ferramenta importante para avaliar e comparar as ações realizadas pela ABRAMEQ. No capítulo 4, este trabalho apresentará estudos empíricos que servirão de apoio para a estratégia de comunicação. Para os mesmos, utilizou-se como critério para análise comparativa a seleção de outras associações cujo cliente potencial é o mesmo da ABRAMEQ. Nesse sentido, identificou-se uma associação nacional que representa o setor de empresas de componentes para calçados e uma entidade internacional, que representa o setor italiano de máquinas para calçados. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa para cumprimento dos objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

Prodanov e Freitas (2009) afirmam que pesquisa é um procedimento para a construção de conhecimento, com a finalidade de solucionar dúvidas e problemas. É, então, uma forma de busca, investigação ou questionamento que possibilita um amplo conhecimento da realidade do objeto estudado. Neste capítulo, o pesquisador apresenta os tipos de pesquisa para o alcance dos seus objetivos gerais e específicos. Também mostra os métodos realizados para a coleta de dados secundários e primários, bem como a estratégia utilizada para análise dos mesmos. O estudo principal teve como base o setor e as empresas de máquinas brasileiras para calçados, representadas pela ABRAMEQ, dentro do período de junho a setembro de 2017.

A investigação realizada no setor de máquinas para calçados tem uma etapa exploratória, na qual existe a necessidade da busca por informações para a compreensão de fatores que envolvem o setor estudado. Gil (2008) afirma que esse tipo de pesquisa tem como foco proporcionar uma visão ampla de determinado fato. Trata-se do tipo de pesquisa empregado na entrevista realizada com o atual presidente da ABRAMEQ, na busca por informações gerais do setor e bibliográficas para embasamento teórico. A entrevista também possui uma etapa explanatória, tendo em vista a necessidade da realização de um questionário para obtenção de dados quantitativos.

O quadro 4 apresenta, de forma resumida, a estrutura metodológica desenvolvida para este estudo.

Quadro 4 – Estrutura metodológica

<i>Propósito Investigação - Exploratório</i>	Metodologia		Objetivos	
	1ª Obtenção dos dados secundários			
	Coleta de dados históricos do setor, dados dos países alvos e informações de comércio internacional em fontes já existentes.		- Contextualizar o setor brasileiro e mundial de de máquinas para calçados. - Contextualizar o setor brasileiro e mundial de calçados. - Obter informações a respeito dos potenciais mercados para a estratégia de comunicação.	
	Coleta de informações bibliográficas		- Buscar referências em livros a respeito das melhores práticas para a estratégia de comunicação do setor brasileiro de máquinas para calçados.	
<i>Propósito Investigação - Explanatório</i>	2º Obtenção dos dados primários (quantitativos)			
	Questionário realizado junto às empresas associadas à ABRAMEQ e com perfil exportador		- Compreender os diferenciais da indústria brasileira de máquinas para calçados e como estes poderão ser utilizados na estratégia de comunicação, para melhorar o desempenho do setor.	
	Entrevista informal com o presidente da ABRAMEQ		- Entender o setor brasileiro de máquinas para calçados. - Indentificar a visão internacional e competitiva do setor.	

Fonte: elaborado pelo pesquisador

A seguir, apresentam-se detalhadamente as técnicas de coleta e análise dos dados obtidos.

3.1 Técnicas de coleta de dados

Nesta etapa, apresentam-se as técnicas utilizadas para a coleta dos dados primários e secundários.

3.1.1 Recolha de dados secundários

Para realizar a coleta de dados, utilizou-se, como procedimento metodológico, a pesquisa documental. O pesquisador buscou informações de mercado com base em publicações estatísticas e relatórios de órgãos e entidades. Esta pesquisa se deu por meio

de ferramentas de inteligência comercial, disponíveis na internet, tais como: *Trade Map*⁸, FMI - Fundo Monetário Internacional⁹ e BI.APEX-BRASIL¹⁰, este último disponível apenas para entidades parceiras da APEX-BRASIL na execução de projetos.

Além disso, buscou-se, na pesquisa bibliográfica, referências para a estruturação de ações apropriadas para promover o setor brasileiro de máquinas para calçados. Na pesquisa bibliográfica, foram utilizados livros como fonte de pesquisa. A pesquisa bibliográfica, segundo Prodanov e Freitas (2009), é aquela elaborada a partir de matérias já publicadas, como, por exemplo, livros que serão a maior ferramenta utilizada pelo pesquisador, para a elaboração do referencial teórico do trabalho.

3.1.2 Recolha de dados primários: entrevistas estruturadas - questionário

A coleta de dados primários foi realizada a partir de entrevistas com profissionais atuantes no setor. As entrevistas foram feitas por meio de questionário estruturado e realizadas a partir de roteiros, conforme apêndice A, elaborado pelo pesquisador e apresentado para piloto aos conselheiros da ABRAMEQ. A pesquisa objetivou identificar os diferenciais competitivos da indústria brasileira. O critério estabelecido para aplicação da pesquisa com as empresas foi que a empresa estivesse associada à entidade e detentora de maturidade de exportação, ou seja, que apresentasse continuidade nas exportações por um período de, pelo menos, 3 anos. Dentro das 37 empresas associadas, foram excluídas 15 da base de pesquisa, por não apresentarem o perfil exportador desejado, restando as 22 empresas entrevistadas. Em muitas delas, encontrou-se dificuldade em virtude da falta de disponibilidade de horário dos profissionais. A pesquisa foi aplicada utilizando a ferramenta do *google drive* no período de junho a setembro de 2017. Todas as respostas foram obtidas junto aos gerentes comerciais dessas empresas.

3.1.2.1 Entrevista não estruturada

Outro método para a coleta de dados primários foi uma entrevista aberta, informal e presencial com o atual presidente da ABRAMEQ, com o intuito de esclarecer alguns questionamentos pontuais apresentados na pesquisa, de modo a compreender o setor e

⁸ <https://www.trademap.org>

⁹ <http://www.imf.org/external>

¹⁰ <https://bi.apexbrasil.com.br>

seus *players*, pelo olhar da associação. Tal entrevista foi realizada em setembro de 2017. A entrevista, segundo Veloso (2011), é talvez uma das melhores maneiras para a realização da coleta de dados e consiste em uma modalidade de perguntas que sugerem uma resposta.

3.2 Análise dos dados

É necessária a realização de uma análise de informações após a coleta de dados. Os dados coletados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Conforme Malhotra (2001), a preparação de dados inclui coerência, objetividade e verificação da veracidade dos mesmos. Nesse sentido, realizou-se uma análise de conteúdo com os dados primários de natureza qualitativa obtidos. E, no caso dos questionários, procedeu-se a uma análise de estatística descritiva simples.

O pesquisador inseriu os dados secundários, obtidos por meio do questionamento, organizando-os em uma planilha de excel, cujo resultado foi a análise e posterior descortesa de quais são os pontos mais fortes e os mais fracos, caracterizando os diferenciais da indústria brasileira. Os dados primários, obtidos por meio de pesquisa em plataformas *online* gratuitas, também foram inseridos em planilhas de excel para serem organizados em forma de ranqueamento. Essa análise possibilitou indentificar os principais mercados para estabelecer a estratégia de comunicação que este projeto se propõe a fazer.

Além disso, os dados secundários também foram obtidos por meio de pesquisas em livros. A análise em relação a esses dados possibilitou uma fundamentação teórica, tendo como resultado a qualificação das melhores atividades para a estratégia de comunicação. Logo, o pesquisador atendeu ao problema de pesquisa e alcançou os objetivos determinados.

4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE MÁQUINAS

Neste capítulo, o pesquisador elabora a estratégia de comunicação para a indústria brasileira de máquinas para calçados, com base em todos os estudos acumulados até este capítulo. A referida estratégia será estruturada para cada mercado-alvo identificado, fazendo-se uma breve análise dos pontos fortes e fracos da indústria brasileira, em cada país. Serão apresentadas também as ações que irão compor o plano e os custos envolvidos. Inicia-se o capítulo com um estudo de *benchmarking*, buscando identificar diferenciais em boas práticas de associações do setor. Na sequência, apresenta-se o projeto de exportação coordenado pela ABRAMEQ e, em seguida, a composição do plano de comunicação.

4.1 Benchmarking – principais práticas de duas associações do setor

Para a estruturação da promoção comercial, será utilizado o *benchmarking* para visualizar de que forma os outros *players* estão realizando a promoção de seus produtos e como ocorre a agregação de valor. Além disso, também serão avaliadas as ações de outra associação brasileira, que representa os setores de componentes para calçados, que também fornecem produtos para a indústria de calçados. Conforme estudo de Davis et al (1999), existem 4 categorias de *benchmarking* que foram apresentadas no capítulo 2. Entende-se que, para este trabalho, será utilizada a categoria “competitivo”, na qual se faz uma análise das práticas da ASSOMAC (associação que representa a indústria italiana de máquinas para calçados), e a categoria “genérica” com base nas práticas da ASSINTECAL (associação brasileira de empresas de componentes), já que ela executa processos similares ao da ABRAMEQ.

De acordo com Spendoli (1993, p. 11), o *benchmarking* é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. Dito de outra forma, é basear-se nas melhores práticas de outras empresas.

Conforme citado anteriormente e segundo o atual presidente da ABRAMEQ, a Itália é uma referência no fornecimento de máquinas para calçados, ao mesmo tempo em

que seus produtos se equivalem em preço e qualidade aos brasileiros. Portanto, é um bom alvo para o *benchmarking*.

A indústria de máquinas italiana está representada pela ASSOMAC - Associação Nacional dos Fabricantes Italianos de Calçado, Artigos de Couro e Tecnologias de Curtimento. Segundo o site¹¹ da associação, o setor é formado por aproximadamente 130 empresas fabricantes de máquinas para calçado. Essa associação tem o mesmo papel que o da ABRAMEQ, a qual defende os interesses das empresas associadas e as direcionam para ações de promoção comercial. Esse direcionamento é feito por meio de apoio em feiras e missões internacionais.

No Brasil, as indústrias de máquinas estão inseridas em um grande mercado consumidor, o que faz com que a maior parte da oferta seja destinada ao mercado nacional, sendo uma pequena parte escoada para o mercado externo. Já na Itália, o mercado é relativamente pequeno quando comparado ao brasileiro, e essa realidade faz com que as empresas italianas tenham uma cultura exportadora superior à das brasileiras.

Entendendo as necessidades de fomento à exportação, a ASSOMAC organiza uma das principais feiras mundiais do setor, a *Simac Tanning Tech*¹². Trata-se de uma referência internacional que conta com a mais qualificada oferta de máquinas e tecnologia para calçados, artigos de couro e curtumes. A feira ocorre no mês de fevereiro em Milão, na Itália e recebe compradores de toda a Europa, Ásia e continente americano, o que torna o evento uma importante vitrine para a indústria italiana e um meio para a efetivação de novos relacionamentos comerciais.

Esse é um ponto estratégico que difere o posicionamento e a união da indústria italiana. No Brasil, por exemplo, também existe uma feira com a mesma importância e referência, a FIMEC - Feira Internacional de Couros, Produtos Químicos, Componentes, Máquinas e Equipamentos para Calçados e Curtumes¹³. No entanto, o evento não é organizado pela ABRAMEQ, associação que representa o setor brasileiro, e sim, por uma promotora de feiras. A entidade brasileira atua como apoiadora desse evento. Apesar de se observar um grande esforço da promotora da FIMEC, nota-se que muitos fabricantes

¹¹ <https://www.assomac.it/pubblico/en/assomac>

¹² <http://www.simactanningtech.it/fairs/>

¹³ <http://www.fimec.com.br/>

de máquinas brasileiros criticam a queda no número de visitas à feira. Segundo os mesmos, na Itália o número de visitantes cresce a cada edição.

A diferença de satisfação, citada acima, muitas vezes, é resultado da experiência que cada organizador das feiras acumula. A ASSOMAC, por ser dedicada a um setor, reconhece as necessidades dos seus mercados alvos, podendo adaptar a comunicação da feira de acordo com o perfil de cada mercado. Logo, consegue despertar um interesse maior para a feira e, conseqüentemente, para o produto italiano. Por outro lado, o promotor da FIMEC, por trabalhar com a organização de distintas feiras, não atinge o resultado esperado pela indústria brasileira.

Esse aspecto soma ponto para a Itália frente às máquinas brasileiras, pois, diante de um mercado competitivo, despertar o interesse do potencial cliente para o seu produto abre vantagem aos italianos na luta por mercados. Observando a indústria italiana, por meio da ferramenta de *benchmarking*, fica como desafio, para a estratégia de comunicação, o implemento de ações que despertem o interesse pelos produtos brasileiros e gerem o fortalecimento da principal feira para os brasileiros, a FIMEC.

Além disso, foi avaliado o desempenho do setor brasileiro de componentes para calçados, o qual é representado pela ASSINTECAL – Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Afins¹⁴. A ASSINTECAL, assim como a ASSOMAC, direciona seus associados à promoção comercial. Diferentemente da ABRAMEQ e da ASSOMAC, essa associação trabalha com ações estruturantes, desde a capacitação comercial das empresas até a organização de uma estrutura adequada para o processo de exportação. Isso tem capacitado as empresas a ingressarem no mercado externo e manterem exportações contínuas.

Uma observação interessante que se fez em relação às práticas da ASSINTECAL é que ela, assim como a ASSOMAC, é organizadora de um evento de relevância para o setor. A entidade organiza o INSPIRAMAIS - Salão de Design e Inovação de Materiais¹⁵. O evento, que ocorre duas vezes ao ano, é resultado de um ciclo que tem início com o estudo dos aspectos socioeconômicos, culturais, globais e de comportamento de consumo no mundo. Sua finalidade é promover o desenvolvimento de materiais que tenham a

¹⁴ <https://www.assintecal.org.br/>

¹⁵ <https://www.inspiramais.com.br/>

capacidade de transmitir valores essenciais e verdadeiros ao consumidor, algo fundamental para que as empresas obtenham sucesso.

Frente a esse trabalho, a ASSINTECAL vem promovendo tendências da moda brasileira, fortalecendo seu posicionamento de inspiração para o desenvolvimento de produtos em toda a cadeia. Observando o posicionamento de uma entidade brasileira interligada à cadeia, conclui-se que o mercado brasileiro de máquinas deve se posicionar como um direcionador de tendências em tecnologia em máquinas e processos para a fabricação de calçados. Outro ponto a ser observado é a criação de ações estruturantes que possam capacitar os profissionais que atuam no setor de máquinas, para que melhorem seus desempenhos comerciais.

Com base no exposto, observa-se que o processo de *benchmarking* obedeceu as as cinco etapas ensinadas por Davis et al. (1999), quais sejam:

- Planejamento: indentificou-se a ASSOMAC e ASSINTECAL como associações relevantes e referências para o setor; a ASSOMAC por representar os principais concorrentes do mercado brasileiro, e a ASSINTECAL por ser referência na gestão de atividades de promoção comercial;

- Análise: faz-se uma avaliação das boas práticas de cada entidade comparando com o que a ABRAMEQ executa. Por parte da ASSOMAC, indentificou-se como destaque a gestão de uma importante e reconhecida feira internacional. Por parte da ASSINTECAL, verificou-se a gestão de uma feira para o setor e também a realização de ações estruturantes que preparam as empresas para o mercado;

- Integração: compreendeu-se em que aspecto a ABRAMEQ poderá melhorar seu desempenho. Desse modo, chegou-se à conclusão de que a entidade precisa aprimorar o interesse pela feira FIMEC e tornar o mercado brasileiro referência em tendências tecnológicas;

- Ações: foram evidenciadas as ações que devem ser melhoradas e criadas pela entidade. Foram identificadas ações de comunicação para despertar interesse na visitação para a feira FIMEC e ações estruturantes que preparem as empresas para ingressar ou melhorar seus desempenhos no mercado; e

- Maturidade: esta etapa deverá ser cumprida, mas só poderá ser medida após a implementação da estratégia de comunicação que este estudo propõe.

Realizado o estudo de *benchmarking*, faz-se uma breve apresentação de como a ABRAMEQ vem atuando, frente à comunicação do setor brasileiro de máquinas para calçados.

4.2 O projeto *Machinery by brasil*

O projeto *Machinery by brasil* é fruto de uma iniciativa conjunta entre a ABRAMEQ (Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins) e a APEX-BRASIL (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). O principal objetivo é promover a indústria brasileira de máquinas e equipamentos para couro e calçados, explorando a qualidade e todos os diferenciais do produto brasileiro.

A parceria entre a ABRAMEQ e a APEX-BRASIL é de longa data. A ABRAMEQ executa o projeto de exportação há mais de 12 anos, acumulando *expertises* de mercado e de ações de promoção comercial ao longo desse período. Inicialmente, o projeto surgiu com a marca *by BRASIL*, a qual possibilitou o ingresso de muitas empresas brasileiras no mercado externo. Após alguns anos, a marca passou por um processo de *branding*, o que segundo Machado (2012), nada mais é do que a gestão de uma marca, com o objetivo de torná-la mais conhecida e visada, envolvendo uma concepção e representatividade. Com isso, identificou-se a necessidade da evolução para uma marca que descrevesse o setor que ela representava, surgindo o *Brazilian Shoes + Leather Machinery*. Essa nova marca representou o setor nos anos de 2012 a 2017, fortalecendo a presença brasileira no exterior.

Mais recentemente a marca passou por uma nova evolução, com o objetivo de potencializar as ações desenvolvidas no mercado externo. A nova marca é o resultado da união da ABRAMEQ e da ASSINTECAL em prol da promoção à exportação brasileira e unifica a identidade brasileira no fornecimento de tecnologia e insumos para os setores de couro e de calçados. Aaker (2007) afirma que uma marca deve possuir uma identidade forte, clara e valiosa. A união entre ABRAMEQ e ASSINTECAL, ao mesmo tempo em que agrega valor aos seus setores, consolida o Brasil como o único país capaz de ofertar todas as soluções necessárias para estruturação, atualização e mantimento de uma indústria de calçados. O quadro 5 apresenta a evolução da marca.

Quadro 5 – Evolução da marca



Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações da ABRAVEQ (2018)

O projeto *Machinery by brasil* tem como objetivo divulgar as empresas brasileiras como produtoras e exportadoras de bens de qualidade e tecnologia, bem como oferecer, para a indústria brasileira de máquinas para calçados, assessoria completa visando impulsioná-las competitivamente. A promoção comercial proposta nessa pesquisa servirá como um agregador de valor para esse projeto, visto que o mesmo será estruturado com base na aplicação da teoria estudada no capítulo 2. Além disso, os países alvos para esse plano de comunicação foram definidos por meio de inteligência comercial, com base em dados de mercado, conforme demonstrado nos primeiros capítulos.

4.3 A promoção comercial

Para uma fácil compreensão da promoção que será proposta, inicialmente, serão apresentadas as ações estruturantes e, em seguida, as ações de promoção comercial. Na sequência, serão abordadas as ações destinadas a cada mercado. Ao final, apresenta-se a memória de cálculo com o orçamento necessário.

4.3.1 Ações estruturantes

As ações estruturantes, conforme Pinho (1990), são aquelas que darão base e suporte para uma atuação eficiente de mercado. Em outras palavras, capacitam estrategicamente a tomada de decisões. A seguir, são descritas e justificadas as ações estruturantes propostas para o plano de comunicação.

4.3.1.1 Inteligência de Mercado

A Inteligência de Mercado tem como propósito a realização de estudos de mercado setoriais, de abrangência macroeconômica, de oportunidade e monitoramento de mercados, a fim de repassar dados e informações. Desse modo, torna-se possível planejar de forma mais assertiva a entrada ou a expansão no exterior. Além disso, supre a necessidade de pesquisa de mercado, que conforme Lima et al (2015), é uma ferramenta importante para maximizar resultados e criar oportunidades que evitem possíveis aventuras que colocariam em risco os negócios. A falta de informações precisas ou a correta leitura destas é uma das grandes dificuldades das empresas. Nesse sentido, a inteligência comercial atua como facilitador, na medida em que atende a todas as deficiências de informações que as empresas possuem. Para essa atividade, estão previstas as seguintes ações: estudo dos mercados-alvos, revisão anualmente dos estudos sobre o panorama econômico e divulgação mensalmente para as empresas por meio de informativos.

Para facilitar o acesso ao conteúdo e aos serviços de inteligência e agenda de reuniões e encontros para discussão das informações, será desenvolvida uma plataforma virtual de inteligência. Além da plataforma de inteligência, será disponibilizada uma biblioteca *online* com conteúdo atualizado, com vistas a facilitar o entendimento de conceitos e o caminho até a internacionalização de fato, cujo objetivo é ampliar as informações disponíveis para que o setor aumente sua participação no mercado externo.

A inteligência de mercado será desenhada e estruturada para auxiliar as empresas no processo decisório do seu planejamento de comércio exterior. Para isso, dispõe de informações estratégicas que geram conhecimento para o empresário, de modo a facilitar a sua tomada de decisão.

4.3.1.2 *Happy Hour* de exportação

O *Happy Hour* de exportação consiste no encontro com profissionais de comércio exterior para a apresentação de temas de interesse das empresas de máquinas para calçados. Para a exposição das informações, serão convidados palestrantes nacionais e internacionais, especialistas não apenas nos mercados-alvos, mas em toda questão teórica, prática, econômica e política para melhorar a absorção do conteúdo e da importância de orientar-se ao exterior. Para a identificação dos temas, serão realizadas reuniões de grupos e visitas às empresas. O *Happy Hour* de exportação está diretamente relacionado aos eventos de promoção comercial, principalmente feiras e missões prospectivas. É considerada uma atividade pré-evento, que busca mobilizar as empresas a participarem das ações, proporcionando o conhecimento necessário para o êxito na atividade.

A ação proporcionará um momento de interação entre as empresas e os palestrantes. O objetivo principal desta ação é fornecer informações atualizadas e específicas sobre o mercado internacional.

4.3.1.3 Capacitação para acesso ao mercado exterior

Existem alguns desafios a serem vencidos durante o processo de internacionalização, notadamente, a falta de conhecimento técnico sobre os processos de exportação. Visando sanar tais limitações, esta ação se propõe a minimizar o desconhecimento operacional de ampliação de mercado, com a realização de um curso de formação, o qual objetiva fazer uma abordagem prática dos preceitos que envolvem o acesso a mercados. A capacitação busca sanar a falta de conhecimento das empresas no posicionamento de mercado, na articulação e no aproveitamento de oportunidades de comércio.

Como consequência, empresas preparadas para o comércio internacional naturalmente melhoram seus processos. Através desse posicionamento, cria-se uma estrutura mais competitiva e sustentável a longo prazo, na qual a pauta exportadora e, consequentemente, produtiva, não seja tão concentrada em bens e serviços de baixo valor agregado e vulneráveis a preços internacionais. Essa ação estará vinculada ao PEIEX, que, segundo Machado (2012), é um projeto da APEX-BRASIL que visa promover a cultura exportadora, por meio do desenvolvimento da competitividade das empresas e do direcionamento inicial para os processos de exportação. Dessa forma, a capacitação para

acesso a mercados será uma extensão do PEIEX, sendo esse credenciador para a inserção nessa ação.

4.3.1.4 Manual de Comércio Exterior

Esta atividade tem o objetivo de criar um guia virtual de orientação à exportação. Os processos de liberalização tarifária, de acordos comerciais preferenciais, blocos econômicos, grupos estratégicos internacionais, ascensão das cadeias globais de valor, entre outras mudanças, tiveram como resultado o acirramento da concorrência, agora instantânea e globalizada. Para enfrentar o arrojado sistema de comércio global, as empresas devem buscar adequação à nova realidade, dotando-se de atributos que melhorem sua capacidade competitiva. O guia servirá como orientação às empresas, apresentando um conteúdo completo, mas de simples entendimento. Considerando que muito dos aspectos citados são voláteis e podem mudar a qualquer momento, o manual virtual possibilita a rápida atualização dos dados para os usuários. Faz-se uma sugestão dos tópicos do manual no Apêndice B.

As ações estruturantes apresentadas darão base para a efetividade da estratégia de comunicação para a promoção comercial da indústria brasileira de máquinas para calçado. Entende-se que essas ações são importantes, pois de nada adianta uma comunicação adequada se as empresas não estiverem preparadas e munidas de informações de mercado e conhecimento a respeito das práticas para sua gestão comercial. A seguir, são descritas as ações de promoção comercial.

4.3.2 Ações de promoção comercial

As ações de promoção comercial, conforme já apresentado no capítulo bibliográfico desta pesquisa, são aquelas ações que buscam evidenciar produtos em mercados específicos. Apresentam-se, a partir desta etapa, todas as ações que foram desenvolvidas, com base nos ensinamentos de Faro e Faro (2012), para a promoção comercial da indústria brasileira de máquinas para calçados. Na sequência, é apresentada também a delimitação das ações por mercado-alvo.

4.3.2.1 Plano de comunicação

O plano de comunicação será feito para determinar os principais enfoques relacionados aos mercados-alvos e direcionar um conceito de comunicação para a marca brasileira *Machinery by brasil*. Estão previstas a elaboração e a execução de ações que deem maior visibilidade ao mercado brasileiro nos países escolhidos. Para isso, estão previstos os seguintes desenvolvimentos:

4.3.2.1.1 Comunicação da marca na feira FIMEC

Dada a importância da feira FIMEC para o setor, conforme já exposto neste trabalho, compreende-se que a divulgação na feira FIMEC deva comunicar os atributos e os diferenciais da indústria brasileira de máquinas. Além disso, os estandes das empresas brasileiras serão indentificados com a marca *Machinery by brasil*, cujo objetivo é demonstrar a união e a força do setor.

4.3.2.1.2 Contratação de assessoria de imprensa no exterior

Esta etapa consiste na contratação de serviço técnico especializado para assessoria de imprensa no exterior. O especialista será responsável por criar um canal de ligação entre a ABRAMEQ e os principais meios de comunicação dos mercados-alvos, proporcionando inserção de notícias da entidade nesses meios.

4.3.2.1.3 Anúncios em veículos especializados do setor

Nesta ação, deverá ser realizada a contratação de anúncios em veículos especializados, tais como revistas e jornais, para promoção e comunicação da marca. O anúncio deverá conter informações relevantes para a tomada de decisão do comprador, seguindo os ensinamentos de Lopez e Gama (2010). Desse modo, poderá transmitir ao comprador o sentimento de 3 aspectos citados pelos autores: desempenho, credibilidade e durabilidade. A figura 1 apresenta uma sugestão para atender a essa demanda.

Figura 1 – Modelo de anúncio a ser vinculado em mídia



Fonte: elaborada pelo próprio autor, a partir de banco de dados da ABRAVEQ (2018)

4.3.2.1.4 Manutenção da rede social da marca

A manutenção da rede social terá como atividade a atualização frequente da página no *Facebook* da marca *Machinery by brasil*, fornecendo conteúdo e informação para os seguidores. Considerando a importância do *marketing* digital, serão seguidos os ensinamentos de Vaz (2010) em relação aos 8 “pês” do *marketing* digital, sendo que o foco maior estará nas questões abaixo listadas:

- Publicação: publicações que gerem conteúdo, de modo a atrair mais curtidores, como, por exemplo, conteúdos e atualizações sobre novas tecnologias e tendências; vídeos de processos produtivos e depoimentos de empresários calçadistas em relação à satisfação com as máquinas brasileiras;
- Promoção: promover anúncios e patrocinar publicações, com o objetivo de atingir público segmentado;
- Personalização: personalizar as publicações de acordo com o perfil e a necessidade de cada mercado-alvo e de cada segmentação realizada para a promoção.

4.3.2.1.5 Edição da revista *Machinery by brasil*

A ação terá o objetivo de promover a confecção de uma revista para divulgar a indústria brasileira, por meio das tecnologias brasileiras e da apresentação de *cases* de sucesso. A figura 2 exemplifica a apresentação de um *case*.

Figura 2 – Modelo de anúncio para divulgação de cases de sucesso



Fonte: elaborada pelo próprio autor, a partir de banco de dados da ABRAMEQ (2018)

No modelo apresentado na figura 2, comunica-se a solução de um determinado problema com a utilização de máquinas brasileiras. Além disso, utiliza-se um elemento muito importante para buscar uma aproximação com outras empresas de calçados. Esse elemento é o próprio calçado, para que outras empresas identifiquem que também podem buscar soluções para suas necessidades. A revista reunirá, de forma unificada, toda a comunicação dos atributos da marca, bem como os diferenciais da indústria brasileira, descritos no subcapítulo 1.1.3.

4.3.2.1.6 Disseminação da Fábrica Virtual

A ABRAMEQ possui uma ferramenta chamada Fábrica Virtual. A Fábrica Virtual é um aplicativo de demonstração das tecnologias disponibilizadas pelas indústrias brasileiras. Através dele, os fabricantes têm acesso às melhorias nos processos fabris e podem obter ganhos de produtividade, atender às exigências na área de segurança e garantir a padronização da qualidade do produto. O objetivo dessa atividade é incentivar o uso dos aplicativos como uma forma de busca de máquinas por parte do cliente e como ferramenta de venda por parte das empresas. A figura 3 demonstra o que é o aplicativo. Ademais, faz-se uma sugestão de comunicação da ferramenta, conforme figura 4, que deverá estar vinculada em revistas do setor, e anúncios patrocinados no *Facebook*.

Figura 3 – Aplicativo Fábrica Virtual



Fonte: banco de dados da ABRAMEQ (2018)

A fábrica virtual demonstra a fabricação de calçados a partir de um conceito de processo produtivo que gera eficiência e padronização de produto. Por meio do aplicativo, as empresas podem identificar fabricantes brasileiros de máquinas.

Figura 4 – Sugestão de anúncio para promoção da fábrica virtual



Fonte: elaborada pelo autor a partir de materiais coletados para essa pesquisa

O anúncio da fábrica virtual visa despertar a curiosidade do usuário, para que esse faça o seu *download*. Para tanto, ensina o leitor a fazer o *download* e indica as lojas de aplicativos nas quais ele está disponível. O anúncio deverá ser traduzido de acordo com o mercado-alvo.

4.3.2.1.7 Vídeo institucional

Trata-se da etapa que compreende a criação de um vídeo institucional que demonstre a força da indústria brasileira no fornecimento de soluções para a indústria

calçadista. Neste vídeo, haverá a demonstração de processos produtivos utilizando o produto brasileiro, além de empresários estrangeiros expressando sua experiência e satisfação com a implantação desses produtos em sua empresa.

4.3.2.2 Feiras internacionais

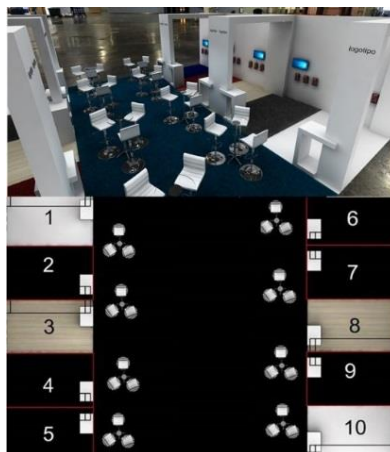
A concorrência chinesa e italiana é presente nos mercados-alvos propostos por este projeto. Por esse motivo, faz-se necessária a presença da indústria brasileira como uma alternativa para identificar as carências das indústrias de cada mercado e ofertar soluções adequadas. Também é relevante promover um relacionamento comercial entre brasileiros e potenciais clientes.

Sendo assim, as feiras são um elementantíssimo para ofertar e demonstrar o que o mercado brasileiro oferece em tecnologia para produção de couro e calçados. É fundamental a participação nas principais feiras do setor da América Latina, uma vez que esses eventos ganham a atenção dos principais produtores mundiais de calçados.

Além de realizar a exposição do produto brasileiro, entende-se como fundamental a aproximação com os mercados e com os potenciais clientes, demonstrando um pouco da cultura brasileira. Desse modo, está prevista a elaboração de um conceito de estande, com a identidade da marca *Machinery by brasil*, de forma a proporcionar ao cliente uma experiência diferenciada.

Essa experiência fará com que o comprador conheça um pouco da cultura brasileira, aproximando-o ainda mais da indústria e estabelecendo promissoras relações comerciais. A figura 5 sugere um modelo de estande.

Figura 5 – *Layout e planta de estande*



Fonte: elaborada pelo próprio autor

4.3.2.3 Projeto comprador na feira FIMEC

A FIMEC - Feira Internacional de Couros, Químicos, Componentes e Acessórios, Equipamentos e Máquinas para Calçados e Curtumes é hoje uma das principais feiras de máquinas e insumos para o setor coureiro-calçadista do mundo, recebendo, em média, 50 mil visitantes que realizam contatos com aproximadamente 1.200 expositores.

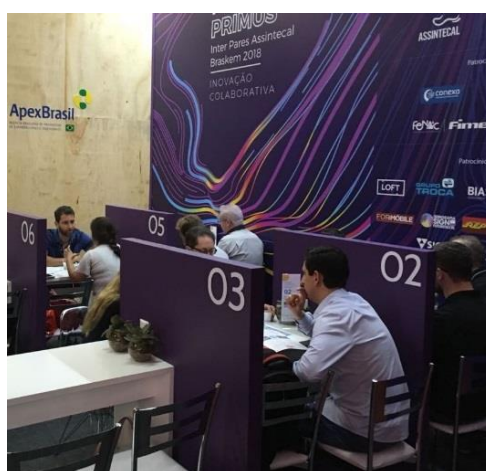
Conforme já relatado, a ABRAMEQ é uma das principais responsáveis pela consolidação da feira, que hoje é referência na América Latina, tornando-se um importante instrumento de promoção comercial e de criação de elo das empresas brasileiras com compradores estrangeiros. Esse elo criado com o Brasil se dá em virtude de o comprador encontrar tudo o que necessita para a produção de calçado e couro em uma única feira. Esse fator, mais uma vez reforça, a competência brasileira dentro do setor.

Diante disso, convidar empresários compradores é necessário para consolidar a marca brasileira em seus países e reforçar esse evento tão importante ao setor. O projeto comprador consiste na mobilização de potenciais clientes, indicados pela indústria brasileira de máquinas, para a feira FIMEC, mediante o pagamento de passagem e hospedagem durante o período da feira e, como contrapartida, o atendimento pelos clientes a uma agenda pré-estabelecida. Nessa agenda, estarão contempladas rodadas de negócios e visitas guiadas aos estandes dos fabricantes de máquinas.

A ferramenta de *benchmarking* demonstrou como diferencial da indústria italiana a coordenação de sua associação – ASSOMAC - de uma importante feira para o setor: a

Simac Tanning Tech. Considerando que a ABRAMEQ, associação que representa a indústria brasileira, não coordena a FIMEC, e que esta é a mais importante feira para a indústria brasileira, entende-se como importante o apoio e fortalecimento dessa feira. A organização de vinda de potenciais clientes para uma edição fará com que eles retornem em edições seguintes. Além disso, esses clientes são formadores de opinião em seus países e poderão motivar a vinda de outros clientes ao país. Como base para o projeto comprador, será tomado como exemplo o modelo adotado pela ASSINTECAL, que organiza rodadas de negócios em seus eventos, conforme demonstra a figura 6.

Figura 6 – espaço para rodadas de negócios organizadas pela ASSINTECAL



Fonte: coletado pelo autor, a partir de *benchmarking* (2018)

Observa-se na figura 6 que a entidade realiza a montagem de um espaço exclusivo para as rodadas de negócios. Verifica-se, ainda, que ofertante e cliente sentam-se frente a frente, e as mesas de negociações seguem uma ideia de escritório. Além disso, estão organizadas individualmente, dando liberdade e privacidade para as novas relações comerciais que surgem, criando condições adequadas para o fechamento de negócios, conforme apontado por Faro e Faro (2012).

4.3.2.4 Centro de promoção de negócios internacionais (CPNI)

Esta ação tem o objetivo de criar um centro de negócios que estará à disposição das empresas brasileiras, fortalecendo a imagem e a credibilidade da indústria de máquinas por meio da inserção de clientes no mercado brasileiro. A ação coordenará a vinda de comitivas de empresários de determinados países nos quais existe alguma dificuldade de penetração. Mercados dominados por distribuidores ou onde não existam

feiras de grande representatividade nacional serão alvos dessa iniciativa, cujo propósito é aproximar as empresas brasileiras de potenciais clientes do exterior até então desconhecidos. Para esse intento, está prevista a organização de uma agenda técnica, que será contemplada por rodadas de negócios com empresários brasileiros, visita a empresas fabricantes de máquinas, a empresas calçadistas e a institutos técnicos de couro e calçado, demonstrando os diferenciais da indústria brasileira.

A importância dessa proposta inovadora é inquestionável como instrumento de promoção comercial para exportadores de máquinas para calçados. Diferentemente do mercado de bens de consumo, a dinâmica comercial no setor de bens de capital implica a percepção, por parte do cliente, da existência de uma adequada disponibilidade de fatores de produção adequados, como tecnologia, mão de obra qualificada, estrutura de produção, acesso a insumos, garantia de qualidade, logística de entrega e suporte técnico.

Para ter certeza da disponibilidade desses fatores, a presença do comprador na base de produção do fornecedor se torna um efetivo instrumento de convencimento, evidenciando ao cliente a qualificação dos fornecedores nacionais de máquinas e equipamentos. A iniciativa será fundamental para a ampliação das exportações brasileiras, podendo trabalhar e realizar a manutenção de relacionamento de mercados específicos, para melhoria de desempenho quando necessário. Desse modo, vai ao encontro da necessidade deflagrada, no *benchmarking* realizado no mercado italiano, de despertar o interesse do comprador pelo produto brasileiro.

4.3.2.5 Missões comerciais

Para proporcionar uma presença efetiva e frequente nos mercados, de modo a aprofundar o conhecimento sobre eles, por meio do contato direto com potenciais clientes, o plano prevê a realização de missões comerciais. Nesta ação, a proposta é identificar clientes em potencial para realização de rodadas de negócio em território estrangeiro e exposição de tecnologias em mercado nacional. Essa metodologia também prevê a rápida geração de negócios, proporcionando um melhor desempenho em cada mercado. A dinâmica e o desafio nessa ação é buscar parceiros nos mercados-alvos que tenham *expertise* no setor, para que possam apoiar a organização das missões propostas.

4.3.2.6 Agente comercial

O agente comercial é resultado da contratação de uma empresa terceirizada, que atua nos mercados-alvos representando as empresas brasileiras de forma cooperativada, com o intuito de fornecer, de forma rápida, os serviços de pós-vendas. O agente atuará como distribuidor desses serviços, considerando que pós-vendas é um diferencial competitivo, conforme afirmado por Lopez e Gama (2010), principalmente no setor de máquinas. Importante ressaltar que o mercado brasileiro já se diferencia neste aspecto; no entanto, o objetivo é aprimorar e dar ainda mais velocidade a esses serviços. Desse modo, o foco do agente é demonstrar a diferenciação dos produtos brasileiros, de forma que o preço não seja o único fator de decisão na negociação, agregando valor, consoante ensinamentos de Aaker (2007).

Realizada a apresentação e explanação das ações que irão compor a promoção comercial do setor, passa-se à abordagem das ações por mercado-alvo.

4.4 Estrutura de ações por mercado

Nesta etapa do trabalho, realiza-se o encaixe das ações por mercado, dando estrutura à estratégia de comunicação. Ademais, será feita uma breve análise SWOT do ambiente interno da indústria brasileira de máquinas, com base nos dados apresentados no decorrer desta pesquisa. Posteriormente, analisar-se-á o ambiente externo, isto é, das ameaças e oportunidades impostas aos brasileiros em cada mercado-alvo, pois, de acordo com Souki (2012), para se chegar a algum lugar é necessário entender onde a indústria brasileira está. Vale lembrar que a matriz SWOT, segundo o mesmo autor, trata-se de uma análise dos pontos fortes e fracos relacionados ao ambiente interno da organização e das oportunidades e ameaças que a empresa tem com um olhar externo, ou seja, fora da empresa. Desse modo, esse exame também será um direcionador estratégico para cada ação dos mercados-alvos.

Quadro 6 – Análise do ambiente interno

Ambiente interno	Forças	Fraquezas
	Diversificação de produtos, fornecendo máquinas para todos os processos de fabricação de calçados.	Qualificação dos profissionais para falarem outros idiomas.
	Cultura próxima à da maioria dos países alvos.	Disponibilidade de equipe de vendas para o mercado externo.
	Qualidade e diferenciação em relação aos principais concorrentes.	Condição de pagamento limitada, principalmente nos mercados dominados por distribuidores.
	Preço competitivo em relação aos principais concorrentes.	
	Brasil é referência no setor em virtude do <i>cluster</i> .	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

O quadro 6 apresenta as forças e fraquezas do mercado brasileiro de máquinas, identificando questões que darão oportunidade à promoção comercial. Ao mesmo tempo, também identifica pontos de alerta para a execução das atividades que são apresentadas a seguir.

4.4.1 Estados Unidos

É no mercado norte-americano onde o plano de comunicação mais encontrará desafios, embora seja o que mais poderá apresentar oportunidades de negócios, dadas as características desse mercado. Os EUA apresentam uma cultura totalmente diferenciada e um idioma que se diferencia dos demais países do continente americano. O quadro 7 apresenta as oportunidades e ameaças do mercado.

Quadro 7 – Análise de ambiente externo - EUA

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Grande consumidor de calçado.	Diferentes cultura, forma de estar e de negociar.
	Dimensão do mercado e crescimento do consumo de calçado.	Localizar parceiros e profissionais para desenvolver um centro de distribuição de serviços pós-vendas.
	Clientes com grande dimensão e capacidade de volume de compra.	Forte presença dos principais concorrentes brasileiros.
	Moeda de negociação é local (dólar).	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Nos EUA, não existe uma feira relevante para a exposição de máquinas para o setor. Portanto, a principal ação de aproximação e geração da prospecção de novos negócios se dará por meio de contato direto com clientes e associações para organização da vinda de comitivas para o Brasil e desenvolvimento de um agente comercial. Nesse mercado, a principal atividade do agente será a aproximação com as principais marcas de calçados e posterior comercialização dos produtos. O quadro 8 apresenta as ações projetadas.

Tabela 18– Ações no mercado americano

Ação	Justificativa	Investimento
Ação via CPNI	Necessidade de apresentar o potencial da indústria brasileira de máquinas para calçados aos empresários. Estratégia para driblar a atuação de distribuidores e despertar o interesse na tecnologia brasileira, promovendo uma mudança de cultura para eliminar a adoração das máquinas produzidas na Itália.	U\$ 80.000,00
Agente comercial	Estratégia para implementar serviços de pós- vendas. Será contratado um representante que fará a distribuição desses serviços para a indústria brasileira. Está previsto um custo de mantimento e desenvolvimento desse agente comercial por um período de 2 anos, prazo estimado para que o mesmo consiga se manter de forma sustentável e individual.	U\$ 160.000,00
Anúncio em mídia	Divulgar o Brasil como referência para as grandes marcas de calçados, divulgando a imagem positiva do setor.	U\$ 10.000,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Ações via CPNI e missão comercial serão as estratégias utilizadas para a aproximação com os clientes americanos. Projeta-se um aporte maior nesses perfis de ações para esse mercado, dada a carência de feiras e ações organizadas por outras entidades. O valor destinado para que se obtenha uma presença efetiva nos EUA é de U\$ 250.000,00.

4.4.2 Argentina

A Argentina, conforme já apresentado neste trabalho, oferece boas oportunidades para as exportações, visto que é um país que produz muito calçado, e a produção interna é menor que o consumo. Isso caracteriza uma oportunidade de expansão da produção de calçado, fato que demandaria investimentos em máquinas. Com base nos estudos, o autor desenvolveu uma análise de ambiente externo, resumindo as oportunidades e ameaças que esse mercado oferece. Vejamos:

Quadro 8 – Análise de ambiente externo - Argentina

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Clientes com potencial para aumentar sua produção e o volume de compra de máquinas.	Existência de licenças não automáticas de importação.
	Diversidade na produção de tipos de calçados, dando oportunidade a uma atuação segmentada.	Recente instabilidade política e econômica, prejudicando as reservas argentinas para pagamento no exterior.
	Mercosul e proximidade geográfica facilitam as negociações.	Identificação cultural e admiração com Itália e sua indústria.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para essa pesquisa

Feitas as análises, apresenta no quadro 10 a ações que o autor acredita sejam as mais apropriadas para a promoção comercial da indústria brasileira de máquinas para calçados no mercado argentino.

Tabela 19– Ações no mercado argentino

Ação	Justificativa	Investimento
Participação na feira EXPOCAIPIC	Necessidade de promover a marca brasileira e de realizar a inserção das empresas no mercado. A feira EXPOCAIPIC é a de maior expressividade nesse mercado, concentrando a exposição de máquinas e insumos para calçados.	U\$ 110.000,00
Ação via CPNI	Necessidade de apresentar o potencial da indústria brasileira de máquinas para calçados aos empresários. Estratégia para driblar a atuação de distribuidores e despertar o interesse na tecnologia brasileira, promovendo uma mudança de cultura para eliminar a adoração das máquinas produzidas na Itália.	U\$ 20.000,00
Agente comercial	Estratégia para melhorar o atendimento dos serviços de pós-vendas. Será contratado um representante que fará distribuição desses serviços para a indústria brasileira. Está previsto um custo de mantimento e desenvolvimento desse agente comercial por um período de 2 anos, prazo estimado para que o mesmo consiga se manter de forma sustentável e individual.	U\$ 72.000,00
Anúncio em mídia	Inserção de anúncio na revista Serma. A revista Serma é uma revista argentina e é considerada a mais tradicional e respeitada pelos empresários argentinos do setor de calçados. Está prevista a inserção de 1 anúncio por semestre.	U\$ 2.000,00
Comunicação via <i>e-mail marketing</i>	Promover a marca, divulgar o setor e seus benefícios de maneira rápida, proporcionando a este mercado um acesso ao portfólio da indústria brasileira. Deverá ser destinada uma verba para a promoção de publicações no <i>Facebook</i> , direcionadas ao mercado argentino.	U\$ 100,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Importante mencionar que a feria EXPOCAIPIC é organizada pela CAIPIC, uma associação argentina de fornecedores de insumos para a indústria de calçado. A aproximação junto a essa entidade poderá trazer boas expectativas para o mercado brasileiro e apoio para desenvolvimento do agente comercial. No total, estima-se um custo de U\$ 204.100,00 para realizar as ações de promoção comercial para expandir as exportações brasileira nesse mercado.

4.4.3 México

O quadro 11 apresenta as oportunidades e ameaças que podem ser enfrentadas pela indústria brasileira de máquinas para calçados no mercado mexicano. Tais fatores também apoiaram o desenvolvimento das ações.

Quadro 9 – Análise de Ambiente externo - México

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Respeitam o Brasil, já que há muitos brasileiros no México, e o setor está presente há anos.	Inadimplência do comprador.
	Potencial de aumentar a produção de calçado.	Queda de demanda de máquinas e equipamentos.
	Vender direto para o fabricante de calçado (sem distribuidor).	Câmbio recente desfavorável para importações.
	Entre os maiores fabricantes de calçados do mundo.	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa (2018)

O México também é um mercado que apresenta excelentes oportunidades para as exportações brasileiras. Na América Latina, é o segundo maior produtor de calçado, ficando apenas atrás do Brasil (considerado o maior produtor de calçados da América Latina). Dado esse cenário, o quadro 12 apresenta as ações propostas pelo autor.

Tabela 20– Ações no mercado mexicano

Ação	Justificativa	Investimento
Participação da feira ANPIC	A feiras são bons momentos para a prospecção de novos clientes. Nesse sentido, pode-se aproveitar a feira para estabelecer contato direto com o cliente.	US\$ 90.000,00
Ação via CPNI	Em virtude do grande potencial deste mercado, deve-se aproximar o empresário mexicano da indústria brasileira para evitar uma queda na demanda de máquinas brasileiras. Aproveita-se, assim, a oportunidade de atacar o mercado em bloco e demonstrar a força do setor brasileiro.	US\$ 27.000,00
Agente comercial	Estratégia para melhorar o atendimento dos serviços de pós-vendas. Será contratado um representante que fará distribuição desses serviços para a indústria brasileira. Está previsto um custo de mantimento e desenvolvimento desse agente comercial por um período de 2 anos, prazo estimado para que o mesmo consiga se manter de forma sustentável e individual.	US\$ 72.000,00
Comunicação via <i>e-mail marketing</i>	Promover a marca, divulgar o setor e seus benefícios de maneira rápida, proporcionando a este mercado um acesso ao portfólio da indústria brasileira. Deverá ser destinada uma verba para a promoção de publicações no <i>Facebook</i> , direcionadas ao mercado mexicano.	US\$ 100,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Ainda no que diz respeito ao mercado mexicano, também é importante mencionar a participação de uma associação na organização da feira ANPIC, cuja organização fica a cargo da APIMEX, associação mexicana que reúne toda a cadeia do calçado. Nesse cenário, também é necessária a aproximação com a APIMEX para obter auxílio no

desenvolvimento do agente comercial e da identificação de oportunidades para o setor. Vale recordar que as ações de CPNI nos mercados serão direcionadas pela Inteligência de Mercado, que fará a seleção dos empresários que virão ao Brasil. Será direcionada uma verba de U\$ 189.1000,00 para a execução das atividades.

4.4.4 Colômbia

O mercado colombiano oferece oportunidades para incremento nas exportações, pois é um país que sempre manteve relacionamentos comerciais com o mercado brasileiro, gerando credibilidade e boas perspectivas de novos negócios. No quadro 13, destacam-se as oportunidades e ameaças desse importante mercado, que servirão base para o direcionamento das respectivas ações.

Quadro 10 – Análise de ambiente externo - Colômbia

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	País prioritário na política externa brasileira por seu porte.	Corrupção e narcotráfico afetam a economia. Desabastecimento de couro prejudica a demanda de máquinas.
	Polos centralizados de produção de calçados.	Representantes que não trabalham de forma exclusiva para a empresa, mas procuram a melhor oportunidade para si.
	Mercado consumidor não é abastecido por oferta local.	Falta de comprometimento e fidelidade com a empresa, por parte de profissionais locais, para criação de um centro de distribuição de serviços pós-vendas.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

A partir da análise de mercado externo focada no modelo colombiano, foi possível o direcionamento adequado para as ações a serem executadas nesse mercado. Tais ações são apresentadas no quadro 14.

Tabela 21– Ações no mercado colombiano

Ação	Justificativa	Investimento
Participação em feira setorial. IFLS/EICI	Necessidade de promover a marca e de realizar a inserção das empresas no mercado e fortalecer a presença e a participação das empresas neste mercado pouco abastecido pela oferta interna.	U\$ 62.000,00
Missão comercial	Devido à concentração de empresas em polos produtores de calçados, esse perfil de ação fará com que as empresas aumentem o relacionamento com compradores e mantenham uma presença constante de mercado.	U\$ 30.000,00
Inserção em associações locais	Oportunidade de atacar o mercado em blocos devido ao potencial que este mercado apresenta, por meio de relacionamento com associações locais.	U\$ 1.000,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

O mercado da Colômbia, conforme já mencionado, tem a concentração de polos produtores de calçados distribuídos em Bogotá, Bucaramanga, Medellin e Cali. A participação na feira IFLS/EICI garantirá um bom relacionamento com os principais clientes da região. Como estratégia para reforçar a presença dos brasileiros nesse país, será estruturada uma missão comercial, objetivando promover relações comerciais com clientes que não visitam a feira. Para esse mercado, será destinado um recurso total de U\$ 93.000,00 para execução das atividades propostas.

4.4.5 Peru

Novamente foi realizada uma análise das oportunidades e ameaças que serão encontradas pela indústria brasileira de máquinas para calçado, especificamente no mercado Peruano. O quadro 15 apresenta as oportunidades e as ameaças do mercado peruano.

Quadro 11 – Análise de ambiente externo - Peru

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	País prioritário na política externa brasileira por seu porte.	Ineficiência em serviços e operações para financiamento de importações.
	Possibilidade de aumentar relacionamento com clientes parceiros.	Diferenças culturais e de negociação.
	Oportunidade do aumento da produção de calçados para suprir a demanda interna.	Baixo níveis de educação populacional e da força de trabalho.
	Mercado consumidor não é abastecido por oferta local.	Falta de comprometimento e fidelidade com a empresa, por parte de profissionais locais, para criação de um centro distribuição de serviços pós-vendas.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Realizadas as análises, nota-se que algumas características são compartilhadas pelos outros mercados, e isso se dá em virtude da proximidade geográfica e de fatores culturais. Essas características são importantes porque nortearão a proposição das ações que seguem no quadro 16.

Tabela 22– Ações no mercado peruano

Ação	Justificativa	Investimento
Missão comercial	Oportunidade de aumentar o relacionamento com clientes locais e apresentar as tecnologias brasileiras a este mercado, que carece de tecnologia local.	US\$ 34.000,00
Inserção em associações locais	Oportunidade de atacar o mercado em blocos devido ao potencial que este mercado apresenta.	US\$ 1.000,00
Anúncio em mídia	Divulgar o Brasil como referência para fabricantes de couro e calçados, divulgando a imagem do setor.	US\$ 3.000,00
Comunicação via <i>e-mail marketing</i>	Promover a marca, divulgar o setor e seus benefícios de maneira rápida, proporcionando a este mercado um acesso ao portfólio da indústria brasileira.	US\$ 300,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Apesar da semelhança do mercado peruano com os demais, como por exemplo com o da Colômbia, no Peru não existe uma feira comercial com forte representatividade nacional. Levantou-se a existência de pequenas feiras regionais, que atraem um público muito pequeno, tendo seu custo-benefício inviável. Por conta disso, a principal estratégia para aproximação com clientes peruanos e divulgação do produto brasileiro será a realização de missões comerciais nesse país. Além disso, serão realizados anúncios em mídias, parcerias com associações e *e-mail marketing*, que segundo Torres (2009), é uma carta de apresentação de uma empresa ou produto, direcionada ao grupo de *e-mails* armazenados pela empresa. Juntas, as atividades previstas somarão um investimento de US\$ 38.300,00.

4.4.6 Brasil

Conforme já mencionado neste trabalho, tem-se o objetivo de realizar a promoção comercial também em território nacional, em razão dos indicadores que esse apresenta,

representando um ambiente para a prospecção de bons negócios para a indústria brasileira de máquinas para calçado. As ações visam evitar que os calçadistas brasileiros optem pela aquisição de produtos importados, uma vez que tem à disposição toda a tecnologia necessária, no mercado interno, para o seu processo produtivo. Considerando essas informações, faz-se uma análise do ambiente externo.

Quadro 12 – Análise de ambiente externo - Brasil

Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Proximidade geográfica.	Presença dos principais concorrentes com instalações comerciais e técnicas.
	Presença de representantes e técnicos nos principais polos produtores.	Ampla diversidade de ofertas.
	Rápido deslocamento para negociações.	Baixa no consumo e consequentemente produção.
	Possibilidade de desenvolvimento de novas tecnologias, dada a proximidade de mercado.	Recentes crises políticas que geram insegurança.
	Ampla mercado produtor e consumidor.	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Com base nessas informações, é possível identificar que esse é o mercado no qual os fabricantes de máquinas têm a oportunidade de realizar as ações mais efetivas e agressivas comercialmente, visto o custo acessível de logística para exposição das máquinas, diferentemente dos países do mercado externo. Por conta disso, entende-se que as ações devem estar focadas em feiras internacionais e missões comerciais. Conforme já mencionado, será feita uma comunicação na principal feira do setor de máquinas, a FIMEC. No entanto, essa já é uma feira na qual a participação dos industriais já está consolidada e, diante disso, o plano de comunicação propõe a participação em feiras internacionais de calçados. Os fabricantes de máquinas brasileiras devem participar de feiras, em território nacional, nas quais o empresário calçadista esteja expondo. Dessa forma, há uma oportunidade de aproximação com as principais empresas calçadistas. As feiras identificadas são a COUROMODA¹⁶ e a FRANCAL¹⁷, que se caracterizam como

¹⁶ <https://www.couromoda.com>

¹⁷ <http://francal.com.br/>

as principais feiras internacionais realizadas em território nacional e com forte presença de calçadistas brasileiros. O quadro 18 apresenta as ações projetadas.

Tabela 23– Ações no mercado brasileiro

Ação	Justificativa	Investimento
Missões comerciais	Oportunidade de aumentar o relacionamento com clientes locais e apresentar as tecnologias brasileiras. Serão realizadas as missões nos 3 estados brasileiros que concentram o maior número de empresas calçadistas.	U\$ 25.000,00
Feiras internacionais	Oportunidade de aproximação com principais empresas calçadistas do mercado brasileiro.	U\$ 100.000,00
Anúncio em mídia	Divulgar o Brasil como referência para fabricantes de calçados, comunicando a imagem do setor. Será realizado um anúncio na revista Lançamentos ¹⁸ , principal meio de comunicação do setor.	U\$ 3.000,00
Comunicação da marca na principal feira do setor	Promover a marca, divulgar o setor e seus benefícios de maneira rápida, proporcionando a este mercado o acesso ao portfólio da indústria brasileira.	U\$ 5.000,00

Fonte: elaborado pelo autor a partir de materiais coletados para esta pesquisa

Realizadas a apresentação do perfil de cada ação e o que pontualmente será realizado em cada mercado-alvo, o próximo subcapítulo abordará sobre a compilação de todas as ações e o orçamento total projetado para a estratégia de comunicação.

¹⁸ <https://www.lancamentos.com.br/>

4.5 Compilação de ações

As tabelas 18 e 19 exibem, de maneira compilada, todas as ações que serão executadas pelo plano de comunicação proposto por este trabalho.

Tabela 24– Resumo das ações estruturantes

Ações Estruturantes				
Ação	Resumo de ação	Quantidade	Local	Valor
Inteligência de mercado	Estudo de mercado, com o objetivo de abastecer a indústria brasileira com informações setoriais dos mercados alvos.	5	Não se aplica.	\$ 86.000,00
Happy Hour de Exportação	Encontros com profissionais da exportação das empresas para apresentação, pré eventos, de informações relevantes para a abordagem de mercado e participação nas ações de mercado externo.	8	Realizados na sede da Abrameq.	\$ 4.500,00
Capacitação para acesso ao mercado externo	Capacitação para melhorar o desempenho das empresas nas estratégias que envolvam a atividade de exportação.	1	Realizados na sede da Abrameq.	\$ 20.000,00
Manual de comércio exterior	Gui virtual de orientação para a atividade de exportação.	1	Online, hospedado no site da marca.	\$ 14.000,00
VALOR TOTAL A SER INVESTIDO				\$ 124.500,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir das pesquisas realizadas

Tabela 25- Resumo das ações de promoção comercial

Ações de Promoção Comercial				
Ação	Resumo de ação	Quantidade	Local	Valor
Plano de Comunicação	Comunicação da marca na principal feira do setor.	1	Feira Fimec - Brasil.	\$ 5.000,00
	Contratação de Assessoria de imprensa para o exterior.	1	Não se aplica.	\$ 34.000,00
	Anuncios em veículos especializados.	1	Mídia especializada dos EUA.	\$ 10.000,00
		1	Anúncio na revista Serma - Argentina.	\$ 2.000,00
		1	Mídia especializada do Peru.	\$ 3.000,00
		1	Revista Lançamentos.	\$ 3.000,00
	Manutenção de rede sociais da marca.	1	Facebook.	\$ 300,00
	Edição da revista Machinery By Brasil.	1	Não se aplica.	\$ 22.000,00
	Disseminação da fábrica virtual.	1	Mídias do setor.	\$ 1.600,00
Vídeo Institucional.	1	Não se aplica.	\$ 10.000,00	
Feiras Internacionais	Participação nas principais feiras setorias dos mercados.	5	Expocaipic - Argentina.	\$ 110.000,00
			Anpic - México.	\$ 90.000,00
			EICI/IFLS - Colômbia.	\$ 62.000,00
			Couromoda - Brasil.	\$ 50.000,00
			Francal - Brasil.	\$ 50.000,00
Projeto Comprador Fimec	Mobilização da vinda de compradores dos mercados alvos, com pagamento de passagem e hospedagem para o periodo da feira.	1	Feira Fimec - Brasil.	\$ 12.000,00
Centro de Promoção de Negócios Internacionais	Mobilização, por meio de indentificação de estudo de mercado, de principais clientes dos mercados alvos para visita ao Brasil com o objetivo de apresentar todo o potencial da industria brasileira.	3	Mobilização da vinda de empresários dos EUA.	\$ 80.000,00
			Mobilização da vinda de empresários da Argentina.	\$ 20.000,00
			Mobilização da vinda de empresários do México.	\$ 27.000,00
Missões Comerciais	Promover a viagem de empresários brasileiros para os mercados brasileiros e externos para aproximação com clientes locais para realização de rodadas de negócios no	3	Colômbia.	\$ 30.000,00
			Peru.	\$ 34.000,00
			Brasil.	\$ 25.000,00
Agente Comercial	Contratação de uma empresa no exterior para entrega rápida e distribuição de serviços pós vendas.	3	Contratação de empresa nos EUA.	\$ 160.000,00
			Contratação de empresa na Argentina.	\$ 72.000,00
			Contratação de empresa no México.	\$ 72.000,00
VALOR TOTAL A SER INVESTIDO				\$ 984.900,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir das pesquisas realizadas

Outro ponto importante para orientação das atividades é estabelecer um cronograma para as atividades. O cronograma está apresentado no quadro 19.

Quadro 13– Cronograma de execução das ações

Ação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Happy Hour de Exportação												
Plano de Comunicação - Anúncios em veículos especializados Argentina												
Plano de Comunicação - Anúncios em veículos especializados Brasil												
Plano de Comunicação - Anúncios em veículos especializados EUA												
Plano de Comunicação - Manutenção de rede sociais da marca												
Feiras Internacionais - Couromoda Brasil												
Capacitação para acesso ao mercado externo												
Feiras Internacionais - IFLS/EICI Colômbia												
Inteligência de mercado												
Plano de Comunicação - Edição da revista Machinery By Brasil												
Feiras Internacionais - Expocaipic Argentina												
Manual de comércio exterior												
Plano de Comunicação - Comunicação da marca na principal feira do setor												
Plano de Comunicação - Contratação de Assessoria de imprensa para o exterior												
Projeto Comprador Fimec												
Agente Comercial - Argentina												
Agente Comercial - EUA												
Agente Comercial - México												
Plano de Comunicação - Vídeo Institucional												
Centro de Promoção de Negócios Internacionais - Argentina												
Plano de Comunicação - Disseminação da fábrica virtual												
Feiras Internacionais - Francal Brasil												
Centro de Promoção de Negócios Internacionais - EUA												
Missões Comerciais - Brasil												
Missões Comerciais - Colômbia												
Missões Comerciais - Peru												
Feiras Internacionais - Anpic México												
Centro de Promoção de Negócios Internacionais - México												

Fonte: elaborado pelo autor a partir das pesquisas realizadas

O cronograma servirá como uma importante ferramenta para gestão das atividades, pois representa a distribuição das atividades e dos períodos necessárias para cumprir as entregas. Com o cronograma finalizado se conclui a apresentação da Estratégia de comunicação para a promoção do setor brasileiro de máquinas para calçados na América Latina. A seguir faz-se as considerações finais.

5 Considerações finais

O crescimento de acordos comerciais e do fluxo de negócios internacionais, reforçado pela importância da diversificação de mercados como estratégia para superar as adversidades econômicas de um único mercado, reforça a importância do tema deste trabalho. O assunto abordado teve como objetivo geral estabelecer uma estratégia de comunicação para as empresas associadas à ABRAMEQ, juntamente com os seguintes objetivos específicos: analisar o panorama geral da indústria de máquinas para calçados no Brasil e no mundo; analisar o panorama geral do setor calçadista no Brasil e no mundo e identificar os diferenciais da indústria brasileira de máquinas.

Uma estratégia alinhada com as características de cada mercado, tende a estabelecer atividades positivas, que geram negócios a curto e médio prazo. Ficou evidente que as ações estruturantes serão base para preparar e dar suporte para o bom desempenho das empresas no mercado externo, além de servir como manutenção para esse desempenho, fornecendo capacitação e informações relevantes para as tomadas de decisões.

Analisar o panorama geral da indústria de máquinas para calçados, no Brasil e no mundo demonstrou que há um mercado muito grande a ser explorado. E que, por outro lado, o mercado brasileiro vem aumentando as exportações, apesar de pequenas quando comparadas ao montante do fluxo comercial. Esse aumento das exportações, em sua maioria, é absorvido pelos países latino americanos, que importam máquinas de todo o mundo. Com posterior análise dos mercados, identificou-se que a América Latina é um mercado em potencial a ser explorado pela indústria brasileira.

Os estudos realizados a respeito do panorama geral do setor calçadista no Brasil e no mundo comprovam a oportunidade de incremento nos negócios do setor de máquinas. Essas oportunidades se dão independentemente das características de cada mercado, seja pela carência de tecnologia, consumo ou capacidade produtiva de cada país. As particularidades de cada destino serviram para desenvolver e alinhar as ações de promoção comercial mais adequadas, conforme as referências bibliográficas identificadas. Além disso, observou-se que o mercado interno brasileiro também oferece oportunidades e que o mesmo se caracteriza como um dos maiores fabricantes de calçados do mundo. Desse modo, é necessária a realização de ações adequadas que motivem os

empresários calçadistas brasileiros a optarem pelas máquinas e tecnologias nacionais, dada a presença de concorrentes internacionais.

Identificar os diferenciais da indústria brasileira de máquinas, por meio de uma pesquisa realizada pela ABRAMEQ, possibilitou afirmar que o Brasil detém excelentes diferenciais competitivos. Esses diferenciais, se bem comunicados, capacitam o setor a oferecer excelentes soluções concordantes com as necessidades de cada mercado, gerando novos negócios para as empresas. Foi possível identificar que o Brasil é o único país capaz de oferecer produtos para todas as etapas que compõe o processo produtivo de calçado.

O problema de pesquisa “como estabelecer uma estratégia de comunicação para promover a indústria de máquinas brasileiras?”, foi respondido. A resposta foi encontrada por meio da pesquisa bibliográfica, aplicando a teoria de acordo com as características de cada mercado-alvo e do enquadramento do setor brasileiro. O cruzamento dessas informações possibilitou alinhar as ações mais adequadas para cada mercado.

Fica como sugestão a apresentação dessa estratégia de comunicação para os diretores da ABRAMEQ, para que a mesma possa ser executada. Com a estimativa de valores e a existência de um cronograma a entidade poderá buscar parceiros de fomento que apoiem a execução das atividades propostas. Além disso, se sugere que após a implementação das atividades propostas, se meça a maturidade da estratégia de comunicação e, se necessário, se façam ajustes e ampliações conforme atual realidade do setor.

É válido destacar que o trabalho foi importante para que o pesquisador desenvolvesse as suas expertises em estratégias de comunicação. As pesquisas bibliográficas ajudaram a aprimorar seu entendimento em relação aos conceitos e atividades que envolvem tal prática. Apesar de atuar na ABRAMEQ, os métodos de coleta de dados ajudaram a compreender melhor o panorama do setor, evitando um estudo com análises e dados tendenciosos.

Como conclusão fica a mensagem de quem não é visto não é lembrado, portanto, comunicação deve ser alma do negócio. Os setores que almejam o crescimento de suas vendas devem planejar e executar atividades de promoção comercial segmentadas para seus principais mercados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. (2007). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookmann.
- ABRAMEQ – Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (18 de Junho de 2018). Obtido de: www.abrameq.com.br
- BI – Business Intelligence (29 de Maio de 2017) Obtido de: bi.apexbrasil.com.br
- CANDELORO, R., & LUPPA, L.P. (2006). *Gigantes das vendas: os 50 maiores nomes de vendas no Brasil reunidos em um único livro*. São Paulo: Landscape.
- CHRISTOPHER, M. (2007). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando redes que agregam valor*. São Paulo: Thomson Learnig.
- DAVIS, M., & AQUILANO, N., & CHASE, R. (1999). *Fundamentos da Administração da Produção*. Nova York: The MacGraw – Hill Companies.
- DEL PINO, C., & OLIVARES (2000). *Brand placement: integración de marcas en la ficción audiovisual : evolución, casos, estrategias y tendencias*. Barcelona: Gedisa.
- ENGEL, J. F., & BLACKWELL, R. D., & MINIARD, P. W. (2000). *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- FARO, R., & FARO, F.(2010). *Curso de comércio exterior: visão e experiência brasileira*. (2.ed) São Paulo: Atlas.
- FERRELL, O.C., & HARTLINE, M. D. (2010). *Estratégia de marketing*. (4 ed). São Paulo: Cengage Learning.
- FITZSIMMONS, J. A., & FITZSIMMONS, M.J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. (4. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- FRAZÃO, C. (2008) *Como formar, treinar e dirigir equipes de vendas: Saiba como fazer sua equipe uma equipe de sucesso*. São Paulo: Harbra.
- FREITAS, E. C., & PRODANOV, C. C. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6 ed.) São Paulo: Atlas.
- IFM – Internacional Monetary Fund (22 de Fevereiro de 2018). Obtido de: <https://www.imf.org>
- KOTLER, P. (1994). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- KRUGMAN, P.R., & OBSTFELD, M. (2010). *Economia Internacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LIMA, M., & REPEZZA, A.P., & LIMA, C. F., & KRAUS, P. G. (2015). *Marketing internacional*. Rio de Janeiro: FGV.

- MACHADO, S.M. (2012). *A multinacionalização das empresas brasileiras e a inserção internacional do Brasil*. Porto Alegre: Centro Universitário Ritter dos Reis.
- LOPEZ, J.C., & GAMA, M. (2010) *Comércio Exterior Competitivo*. (4 ed.) São Paulo: Aduaneiras.
- MALHOTRA, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. (3. ed.) Porto Alegre: Bookman.
- MAGALDI, S. (2009). *Vendas 3.0: Uma nova visão para crescer na área das idéias*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MCDONALD, M., & CHRISTOPHER, M., & KNOX, S., PAYNE, A. (2001). *Clientes: os verdadeiros donos da empresa: como construir uma organização orientada para o mercado*. São Paulo: Futura.
- MEIRELLES, G. F. (1999). *Tudo sobre eventos*. São Paulo: STS Bureaux de Estilo Ltda.
- MINERVI, N. (2001). *O Exportador: Ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais*. São Paulo: Makron Books.
- NOVAES, A. G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus.
- PINHO, J.B. (1990). *Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. São Paulo: Summus.
- PORTER, M. E. (1989). *Vantagem competitiva das nações*. (15 ed.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- PORTER, M. E. (2009). *Edição Revista e Ampliada Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- RICHARDSON, L. (2009). *Venda perfeita: vencendo crises: contando e criando oportunidades fechando vendas com segurança e eficácia*. São Paulo: M.Books.
- ROBINSON, W.A., & HAURI, C. (1993). *Marketing promocional: a promoção de vendas integrada como ferramenta estratégica para o sucesso do marketing dos anos 90*. São Paulo: Makron Books.
- SILVA, M. L. (2010). *Vendas: que negócio é esse?*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- SIQUEIRA, A.B. (1999). *Segmentação de mercados industriais*. São Paulo: Atlas.
- SOUKI, Ô. (2012). *As 7 chaves da fidelização de clientes*. São Paulo: Harbra.
- SPENDOLINI, M. J (1994). *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books.
- TORRES, C. (2009). *A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. São Paulo: Novatec.
- TRADE MAP (25 de Maio de 2017). Obtido de: www.trademap.org

VAZ, C. A. (2011). *Os 8ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital*. São Paulo: Novatec.

VELOSO, W. P. (2011). *Metodologia do Trabalho Científico: Normas técnicas para redação de trabalho científico*. Curitiba: Juruá.

VERDI, C. A (2004). *Atendimento total: curso interativo de treinamento de treinamento, como atender, negociar, vender e conquistar a fidelidade do cliente*. São Paulo: Manecoca.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA FORMAL SEMIESTRUTURADA COM AS EMPRESAS ASSOCIADAS À ABRAVEJ E COM MATURIDADE DE EXPORTAÇÃO

Com base nos seus diferenciais competitivos, analise os critérios abaixo e assinale uma alternativa para cada um.

1- Capacidade de investimento em novas tecnologias

☐ Diferencial do Concorrente internacional

☐ Diferencial de minha empresa

☐ Não sabe

2- Disponibilidade de desenvolvimento de novas tecnologias

☐ Diferencial do Concorrente internacional

☐ Diferencial de minha empresa

☐ Não sabe

3- Preço de venda

☐ Diferencial do Concorrente internacional

☐ Diferencial de minha empresa

☐ Não sabe

4- Prazo de Entrega

☐ Diferencial do Concorrente internacional

☐ Diferencial de minha empresa

☐ Não sabe

5- Condições de pagamento

☐ Diferencial do Concorrente internacional

☐ Diferencial de minha empresa

☐ Não sabe

6- Qualidade do produto

- ☐ Diferencial do Concorrente internacional
- ☐ Diferencial de minha empresa
- ☐ Não sabe

7- Referência em venda de soluções

- ☐ Diferencial do Concorrente internacional
- ☐ Diferencial de minha empresa
- ☐ Não sabe

8- Equipe de vendas no mercado externo

- ☐ Diferencial do Concorrente internacional
- ☐ Diferencial de minha empresa
- ☐ Não sabe

9- Disponibilidade de assistência técnica

- ☐ Diferencial do Concorrente internacional
- ☐ Diferencial de minha empresa
- ☐ Não sabe

APÊNDICE B – TÓPICOS MANUAL DE COMÉRCIO EXTERIOR

1. Blocos Econômicos.

1.1. Acordos comerciais.

2. Liberação tarifária.

3. Direito Internacional

3.1. Incoterms

4. Órgãos do Comércio Exterior.

5. Tratamento Tributário

5.1. Impostos incidentes.

5.2. Drawback.

6. Comércio Internacional

6.1. Organização Mundial do Comércio

6.2. Sistema global de preferências comerciais

6.3. Sistema Harmonizado – Classificação de mercadorias

6.4. NCM – Nomenclatura comum do mercosul

7. Formas de exportação

7.1. Exportação Direta

7.2 Exportação Indireta

7.3. Modalidades de transporte

8. Procedimentos Administrativos.

8.1. Radar.

8.2. Siscomex – Sistema Integrado de Comércio Exterior.

8.2 Documentos exigidos para exportação.