

A EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA E O MARKETING INTERNACIONAL

Antonio Carlos Barroso de Siqueira

Professor-Assistente do Departamento de Administração FEA-USP

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

O Governo Brasileiro, nestes últimos anos, tem dado uma ênfase muito grande ao comércio internacional. Uma das grandes vantagens desta preocupação é que o comércio externo constitui uma poderosa fonte de crescimento econômico. Para participar deste movimento, é necessário maior eficiência na produção de bens e na execução de serviços, resultando posteriormente, em benefícios para a economia da nação. Além disso, o comércio internacional é um veículo importante de modernização e atualização da tecnologia existente num país.

Como é do conhecimento geral, a economia brasileira está enfrentando crescentes dificuldades com o

desequilíbrio de seu balanço de pagamentos. Os produtos agrícolas, com suas variações cíclicas de preços, ainda contribuem, pesadamente, para a pauta dos produtos exportáveis. Os manufaturados, até há 10 anos, nada representavam para a entrada de divisas. Graças ao apoio do Governo e ao entusiasmo e dedicação de alguns empresários, estes produtos passaram a desempenhar papel importante no nosso comércio externo. Em termos estatísticos, as taxas de aumento de exportação dos produtos manufaturados e semi-manufaturados têm sido significativas. Recentemente, no entanto, iniciou-se uma reação internacional, particularmente nos E.U.A. e países do Mercado Comum, contra a política de incentivos governamentais oferecidos à exportação dos manufaturados.

A análise das evoluções recentes do balanço de pagamentos do Brasil revela: **primeiro**, um persistente déficit nas transações correntes, com as importações superando, se bem que à taxas decrescentes, as exportações; **segundo**, a conta serviços, tradicionalmente deficitária, aumenta cada vez mais o desequilíbrio; **terceiro**, uma aceleração crescente da dívida externa brasileira.

Pode-se estabelecer um paralelismo entre as etapas do desenvolvimento econômico de um país e a situação do seu balanço de pagamentos. Assim, temos, inicialmente, **a nação jovem e devedora crescente**, de economia baseada na agricultura, importando mais do que exporta. Os déficits dos movimentos de mercadoria e de serviços são cobertos por empréstimos externos. Em seguida, temos **a nação madura e devedora**. O ingresso de capitais externos favorece o desenvolvimento de indústrias. Passa-se para um estado de economia industrial aliado a uma agricultura mais eficiente. Os pagamentos de dividendos e juros resultantes de empréstimos contraídos anteriormente, oneram o balanço de capitais. Finalmente, temos **a nação credora**, que exporta produtos industrializados, serviços e capitais, importando matérias-primas e produtos semi-industrializados. Seu balanço de pagamentos é equilibrado pelas exportações de

“know-how” e pelo recebimento de juros e dividendos (Samuelson, 1975).

Acreditamos que o Brasil esteja numa posição intermediária entre o primeiro e o segundo estágio.

Os Invisíveis

As transações visíveis constituem as importações e exportações de mercadorias. Ao lado delas, são muito importantes as transações **invisíveis**, constituídas por: serviços de transporte internacional, turismo externo, donativos, remessas de valores, ganhos de investimento de capital brasileiro no exterior ou de capital estrangeiro no país e outros serviços.

Sob a sigla outros serviços, estão englobados, basicamente, os serviços de engenharia e arquitetura, serviços bancários, de seguros, de advocacia, serviços públicos (energia elétrica), serviços administrativos diversos, serviços imobiliários, serviços e diversões como filmes de cinema, peças de teatro, novelas e filmes para televisão, etc.

Os Serviços de Engenharia

A ampla gama de serviços citados oferece oportunidades ímpares de exportação para o Brasil. Trata-se de um setor praticamente virgem e que representa pouquíssimo no conjunto do movimento de exportação brasileiro.

Das modalidades de serviços listadas anteriormente, todas devem ser objeto de atenção por parte dos organismos ligados ao comércio exterior. No entanto, os serviços de engenharia e arquitetura, são os que teriam as maiores potencialidades de trazer, a curto e médio prazos, um volume substancial de divisas para o país.

A exportação de serviços de engenharia brasileira trará grandes benefícios não só ao setor, mas também à nossa Economia. De fato, uma abertura da nossa engenharia significa a necessidade de maior eficiência na execução de serviços. De outra parte, o setor, somente terá a ganhar pela oportunidade de atualização e modernização das tecnologias de projeto e execução de serviços, condição básica para enfrentar a concorrência estrangeira. Além disso, deve-se frisar que, por trás de um projeto brasileiro, existe a chance de se exportar bens de capital, produtos manufaturados e outros tipos de serviços. Como vemos, o efeito multiplicador da exportação de serviços de engenharia é enorme. Ela constitui uma espécie de cunha no mercado internacional, propiciando o aproveitamento das potencialidades dos demais setores produtivos.

Examinemos, mais detidamente, os resultados recentes da exportação de serviços de engenharia. Antes,

porém, é oportuno que se distinga estes serviços em dois grandes grupos: primeiramente, temos os de **Engenharia de Projeto**, aqui incluídos os serviços de arquitetura, onde o componente básico de exportação é o número de homens-hora gasto na elaboração de um projeto ou de parecer técnico. O segundo grupo é constituído pelos serviços de **Engenharia de Construção e Montagem**, nos quais o componente envolvido é a gerência de materiais de construção, equipamentos e recursos humanos, ou seja, "know-how" de execução de obras.

Os resultados da exportação de serviços de Engenharia

Segundo estatísticas do Banco Central, os resultados líquidos da exportação de serviços, de 1972 a 1975, situaram-se entre 30-35 milhões de dólares. Para estes 4 anos, nota-se um resultado mais ou menos constante, sem crescimentos significativos. Em termos relativos, tais exportações, em média, representaram menos de 0,5 por cento do movimento exportador brasileiro.

No entanto, foi a partir de 1975 que se intensificou o interesse das firmas brasileiras de engenharia pelo mercado externo. No momento, um razoável número de firmas de Engenharia de Projetos, Arquitetura,

de Construção e de Montagem estão trabalhando em países da África, do Oriente Médio e da América Latina, em serviços de projeto e execução de rodovias, ferrovias, barragens, usinas hidroelétricas, linhas de transmissão, obras de saneamento, sistemas de telecomunicações, planejamento urbano, etc.

De 1975 a 1978 pode-se estimar em US\$5,0 bilhões o volume de contratos firmados pelas empresas brasileiras de Projeto, Construção e Montagem.

Em termos de metas a serem atingidas nos próximos anos, considera-se que existe para a engenharia brasileira um potencial de serviços de 3 a 3,5 bilhões de dólares de contratos anuais, cifra esta viável desde que haja um esforço conjunto Empresas/Governo — no sentido de se iniciar um consciente movimento exportador ("export-drive").

O Marketing Internacional negligenciado

A venda de um serviço é intrinsecamente, algo bem diferente da venda de um produto agrícola, de uma máquina, de um manufaturado. Enquanto que, para estes últimos, a falta de tradição no mercado externo não representa um obstáculo muito grande a superar, pois o produto de um fabricante desconhecido poderá ser vendido,

graças às suas características técnicas ou visuais (design avançado, embalagem, etc.) facilmente comprováveis, o mesmo já não acontece com a oferta de serviços de engenharia. Esses são constituídos, basicamente por um conjunto de desenhos, memoriais técnicos e pela capacidade de coordenação e gerenciamento de materiais, mão-de-obra e equipamentos com vistas à realização de um empreendimento a se concretizar no futuro. Trata-se da venda de um "intangível duvidoso". Pois bem, na venda deste intangível duvidoso aos mercados internacionais mais exigentes e competitivos do que o brasileiro, temos notado que o marketing tem sido ignorado ou negligenciado. As ferramentas de marketing para impulsionar as vendas não estão sendo usadas adequadamente. Por outro lado, a penetração brasileira no comércio internacional, não só na área de Engenharia, como também na área de produtos agrícolas e industrializados, exige uma mudança de mentalidade do empresário a fim de que ele consiga sobreviver no mercado externo.

Neste trabalho, procuraremos não só expor as ferramentas de Marketing que auxiliam o empreendedor a planejar e executar os seus esforços de vendas, mas também, tecer algumas considerações sobre o seu comportamento para vencer o desafio do comércio internacional.

A Exportação de Engenharia vista através de Marketing

Existem pelo menos mais de 20 definições tentando conceituar marketing. Nos meios acadêmicos, discute-se se marketing é uma ciência, uma pré-ciência ou uma arte. Deixando estas interpretações aos estudiosos, o que nos interessa é a contribuição que marketing pode dar ao empresário no sentido de ajudá-lo a analisar as oportunidades dos mercados e escolher os meios adequados para atingi-los, de forma a atendê-los em seus desejos e necessidades, realizando tais atividades com lucros para a empresa.

A Análise ambiental e sua contribuição ao Planejamento

As atividades de marketing não são realizadas no vazio, no vácuo, mas sim dentro dos ambientes da própria empresa, do mercado e do macro-ambiente. Do ponto de vista mercadológico, interessa definir, segundo Kotler (1974), o que se entende por ambiente de marketing — "A totalidade de forças e entidades que envolvem e, potencialmente, afetam o marketing de um serviço de engenharia"

Para fins de nossa análise ambiental, estudaremos os fatores ambientais **internos** (características da estrutura das empresas brasileiras de engenharia, o seu desenvolvimento

tecnológico, o mercado brasileiro para a engenharia, os aspectos sócio-culturais do brasileiro, as políticas governamentais do Brasil) e os **externos** (mercados internacionais para serviços de engenharia, quem são os nossos clientes potenciais e os seus comportamentos, o estado da economia e variáveis políticas dos governos estrangeiros), os quais constituem oportunidades e ameaças ao esforço de exportação do setor.

O fundamental nesta análise é a sua contribuição para o planejamento dos esforços de marketing. O seu emprego possibilita ao empresário um maior adestramento de como se prevenir de situações que estão fora do seu controle e como se aproveitar das oportunidades para realizar maiores lucros. A investigação dos fatores ambientais permite a descoberta de elementos favoráveis ao desenvolvimento de negócios nos diferentes mercados, ao mesmo tempo em que identifica ameaças potenciais ou virtuais que possam vir afetar seriamente as operações das empresas naqueles mercados.

AMBIENTE INTERNO

Empresas Brasileiras de Engenharia

As 25 maiores empresas brasileiras

de **construção e montagem industrial** faturaram, em 1977, cerca de Cr\$ 48,3 bilhões, ou seja, o equivalente a US\$ 3,4 bilhões. O patrimônio líquido destas empresas era de Cr\$ 28,3 bilhões (US\$ 2,00 bilhões) e o número de empregados atingiu a 228.000.

As 20 maiores empresas de **engenharia de projeto** faturaram naquele ano, o montante de Cr\$ 7,0 bilhões, equivalente a US\$ 500,7 milhões. O patrimônio líquido delas atingiu a Cr\$ 2,31 bilhões (US\$ 163,38 milhões) sendo que o número de empregos diretos alcançou a cifra de 25.000.

O crescimento das empresas brasileiras de engenharia, tanto na área de projeto como na de construção e montagem foi vertiginoso até 1975. Existem empresas fundadas há 15-20 anos atrás, as quais, atualmente, quer pelo acervo de obras e projetos já executados, quer pela quantidade e qualidade de funcionários de nível superior de seus corpos técnicos e administrativos, quer ainda pela avançada tecnologia de que já dispõem, são comparáveis às grandes firmas americanas e européias. O mercado brasileiro forneceu-lhes serviços em grande quantidade e em condições técnicas especiais, possibilitando a expansão mencionada. No entanto, a partir de 1976 os reflexos da desaceleração econômica do país começaram

a atingir, primeiro as firmas de engenharia de projeto para depois atingir as de construção e montagem. Em condições como estas, a estratégia de mercado recomendada é a de desenvolvimento de mercados, ou seja, buscar novos mercados geográficos para a expansão. Podemos dizer que os empresários do setor foram levados a considerar essa estratégia, tendo em vista que, o mercado internacional "puxa" as empresas de engenharia, em virtude das grandes oportunidades de negócios existentes no estrangeiro. Por outro lado, parece que o mercado nacional tende a "empurrar" as firmas para o exterior, em razão das dificuldades da conjuntura atual.

Tecnologia e aspectos sócio-culturais e políticos

No que concerne ao desenvolvimento tecnológico, já existem setores de engenharia que as empresas brasileiras dominam perfeitamente, nada devendo às similares estrangeiras. A engenharia brasileira é hoje conhecida e admirada no mundo todo pelos desafios aceitos e vencidos. Quanto ao fator sócio-cultural, examinado do ponto de vista de vantagens e desvantagens para a competição internacional, nosso povo, por natureza, não tem muita vocação para emigrar, já que, em geral, encontra em nosso país oportunidades para sua realização profissional

e pessoal não existindo estímulos para deixá-lo, tais como: intolerâncias religiosas, raciais, etc.

Além disso, o brasileiro normalmente desconhece outra língua que não o português. Analisando sob o aspecto empresarial, o "empreendedor" brasileiro é ainda bastante individualista, não se integrando muito bem em trabalhos de equipe, de conjunto: O Diretor da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil, participando, há pouquíssimo tempo atrás, de um seminário de exportação, salientou: "Somos uma porcaria como comerciantes. As empresas brasileiras precisam criar bases no Exterior, na forma de consórcios, pois, sem isto, estaremos brincando de exportar".

Com relação às políticas governamentais, existem pontos favoráveis e desfavoráveis à maior abertura da engenharia brasileira ao exterior. A posição internacional do Brasil junto aos países do Terceiro Mundo, onde estão os grandes mercados para a nossa engenharia, é algo de positivo a ser melhor aproveitado. De fato, nos países da América Latina, nosso País é respeitado e admirado, embora possa sofrer restrições em algumas áreas. Na África, a nossa situação é muito boa. Os brasileiros são bem-vindos, sobretudo porque constituem uma nova opção para os

países daquele continente contra os antigos colonizadores e os neocolonizadores. O Oriente Médio foi uma região que só recentemente, mereceu maior atenção por parte do Brasil. Há, no entanto, uma grande expectativa.

Para a criação de um verdadeiro movimento exportador ("export-drive") devem ser salientados os esforços por parte de alguns órgãos governamentais. Destacam-se no apoio que prestam ao exportador: a CACEX — Carteira de Comércio Exterior, do Banco do Brasil; o Itamaraty, onde existe todo um programa de ajuda à exportação; as agências internacionais do Banco do Brasil; a Petrobrás, através de sua subsidiária, a Interbrás; a FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos, e outros.

No campo específico dos serviços, o Governo já promulgou alguns decretos, concedendo incentivos e facilidades às empresas exportadoras. Nota-se uma sensibilidade maior do Governo no sentido de aperfeiçoar estes instrumentos. Existem, no entanto, alguns problemas e ambiguidades na área governamental. Realmente, contam-se mais de 30 órgãos do Governo Federal, pertencentes a diversos ministérios, autarquias e empresas públicas, envolvidos nos diferentes aspectos relativos ao comércio internacional. Tal profusão de entidades

acarreta uma série de problemas ao exportador, que fica sem saber a quem recorrer, a quem pleitear. Muitos desses órgãos criam entraves burocráticos desnecessários, emitem portarias ou resoluções conflitantes, deixando perplexas as empresas.

Outra dificuldade é a falta de coerência de algumas autoridades. Se de um lado, certos representantes do Governo estimulam a exportação de serviços de engenharia, outros insistem em importar certos tipos de serviços, que as empresas brasileiras encontram-se plenamente habilitadas a realizar. Tal fato reveste-se de uma gravidade sem conta, em virtude da repercussão que desperta no exterior, enfraquecendo a posição do concorrente brasileiro. Se ele não tem capacidade para realizar um serviço em seu próprio país, como é que está pretendendo vendê-lo no mercado externo.

AMBIENTE EXTERNO

Com relação ao ambiente internacional, onde o empresário pretende atuar, analisemos em primeiro lugar os clientes potenciais de nossa engenharia.

Como dissemos anteriormente, os clientes mais promissores para a engenharia brasileira situam-se nos países da América Latina, África e

Oriente Médio. Ao tentar atingi-los, devemos considerar não somente o aspecto da localização geográfica destes mercados e os problemas logísticos a eles referentes, mas, sobretudo, as suas necessidades e desejos. Os países do Terceiro Mundo almejam um progresso rápido para seus povos, desejando reduzir o "gap" que os separam dos países desenvolvidos e daqueles ditos em desenvolvimento, mas que já superaram várias de suas etapas, como é o caso do Brasil.

A grande maioria dos nossos clientes potenciais, só recentemente atingiu a independência política. Alguns poucos, a partir da crise do petróleo, atingiram a independência financeira. O que preocupa estes últimos é justamente a necessidade de usar as suas disponibilidades financeiras para se tornarem nações economicamente viáveis. Os mercados da área dos petrodólares têm uma ânsia em aproveitar as suas reservas petrolíferas para construir obras de infraestrutura e complexos industriais de tal forma que, ao esgotarem as suas disponibilidades de óleo negro, tenham se tornado economicamente desenvolvidos.

É preciso, pois, estudar o comportamento dos povos do Terceiro Mundo, conhecer seus usos e costumes, suas maneiras de negociar. Especificamente falando dos países

do Oriente Médio, em virtude de seu elevadíssimo poder e desejo de compra, as firmas americanas, européias e japonesas praticamente invadiram aquela área. Assim sendo, é uma zona de concorrência acirrada, na qual a firma brasileira precisa avaliar com bastante cuidado os riscos e as vantagens de ali penetrar. Os árabes, pela pressa de desenvolverem seus países, concedem prazos exíguos de execução das obras em contratos com orçamentos bastante estreitos. Aqui vale lembrar uma filosofia de estratégia de Marketing — “Não siga a multidão. Percorra caminhos por onde outros não foram”.

No que tange ao fator concorrência, acabamos de ver a disputa das grandes empresas de engenharia do mundo pelos árabes. Nada impede que a firma brasileira participe desta disputa. Ela deve entrar na luta, consciente das dificuldades, sem otimismo exagerado nem derrotismo gratuito.

Os dados relativos à exportação de serviços de engenharia indicam que estamos atravessando uma fase de um verdadeiro “boom”. Realmente, conforme indica a revista “Engineering News Record”, a evolução do montante de contratos assinados no exterior pelas 400 maiores firmas americanas de Construção e Montagem foi a seguinte:

1972 — US\$ 3,46 bilhões;
 1974 — US\$ 11,7 bilhões;
 1975 — US\$ 21,8 bilhões;
 1976 — US\$ 15,6 bilhões;
 1977 — US\$ 15,9 bilhões.

Como vemos, os dados do ano de 1975 são os melhores da série, no qual um em cada três dólares de contratos foi firmado no exterior. Já em 1976, a relação baixou de um para quatro. O Oriente Médio constitui o mercado que mais serviços forneceu. Realmente em 1975, os contratos assinados naquela região equivalem a 1/3 dos serviços de engenharia prestados por estas firmas em todo o mundo. As 400 maiores empresas de engenharia de projeto dos E.U.A., segundo a mesma revista, faturaram US\$ 3,0 bilhões em 1975, US\$ 3,8 bilhões em 1976 e US\$ 4,4 bilhões em 1977 dos quais, a contribuição dos serviços no exterior foi de US\$ 430 milhões, US\$ 637 milhões, e US\$700 milhões respectivamente. Verifica-se que as firmas de projeto aumentaram em quase US\$ 300 milhões o seu faturamento bruto no exterior, onde cerca de 172 empresas atuaram em 133 países. Em 1977, as nações do Oriente Médio contribuíram com US\$ 375 milhões o que corresponde a 5 em cada 10 dólares do faturamento no exterior. Na França, o ano de 1973 marcou o início do impulso exportador. Em 1975,

A Exportação de Serviços de Engenharia e o Marketing Internacional

a exportação de serviços de engenharia e arquitetura montou em cerca de 4 milhões de francos. Tais exportações têm crescido a taxas de 50% ao ano, para o período de 1972 a 1975. Para a Grã-Bretanha, tradicional exportador de engenharia, a cifra de 1975 atingiu a 200 milhões de libras. No Canadá, a exportação de serviços técnicos e de engenharia saltou de 50 milhões de dólares, em 1969,

para 160 milhões em 1975. Outros exemplos notáveis são os do México, Índia e Coréia do Sul.

Uma das características dos países citados é o elevado apoio emprestado por seus governos às atividades dos exportadores de serviços técnicos e de engenharia. A maioria deles concede incentivos diretos e indiretos, conforme podemos ver no quadro I.

QUADRO I
INCENTIVOS CONCEDIDOS POR ALGUNS
PAÍSES DESENVOLVIDOS

| País Tipo de incentivo | França | Alemanha | Grã-Bretanha | Itália | Japão | E. U. A. |
|---|--------|----------|--------------|--------|-------|----------|
| 1. Seguro contra flutuação cambial | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Não |
| 2. Reembolso de tributos nacionais | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não |
| 3. Incentivos indiretos sobre taxas de exportação | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Não |
| 4. Isenções de taxas | Sim | Não | Sim | Sim | Sim | Não |
| 5. Proteção contra perdas na exportação | Sim | Sim | Sim | Não | Sim | Não |
| 6. Incentivos diretos sobre as taxas de exportação | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
| 7. Isenção parcial ou total de rendimentos de subsidiária no exterior | Sim | Sim | Não | Não | Não | Não |
| 8. Deferimento de renda de exportação | Sim | Sim | Não | Não | Sim | Sim |
| Total de incentivos sobre os listados acima | 8 | 6 | 6 | 4 | 5 | 1 |

Fonte: Guttman, H. P., "The International Consultant", McGraw-Hill, 1976.

No tocante às situações econômica e política locais é necessário investigar o estado da economia (expansão x depressão — lenta ou acelerada), a situação do balanço de pagamentos, o nível de renda da população, a capacidade de endividamento do país e as variáveis políticas. Nestas condições, a atenção deve concentrar-se sobre o nível de estabilidade ou instabilidade política, sobre a maior ou menor receptividade dos governos às empresas estrangeiras, sobre a influência de outros países na vida política. É também muito importante o conhecimento dos aspectos legais e tributários para se operar no país, além dos conhecimentos da possibilidade do aproveitamento de recursos físicos e humanos locais e das facilidades de importação dos recursos necessários à execução dos serviços de engenharia.

As Ferramentas de Marketing à Disposição do Empresário

A teoria da Administração de Marketing nos ensina:

1. uma empresa deve orientar as suas atividades não para seus produtos ou serviços, mas procurando satisfazer as necessidades dos clientes atuais ou potenciais;
2. todos os departamentos de firma

e não somente a área de vendas precisam reconhecer que suas ações têm uma profunda repercussão na habilidade da companhia de angariar e reter os seus clientes;

3. a empresa deve conseguir bons lucros nas suas operações, oferecendo serviços ou produtos que satisfaçam aos seus clientes.

Levando em conta estes princípios, marketing indica um modo consistente e adequado de administrar os fatores que afetam o volume de vendas da empresa. Tais fatores, denominados de variáveis de decisão de marketing, estão sob o controle da firma e são utilizados para influenciar as vendas. As variáveis de decisão de marketing foram popularizadas por McCarthy através dos chamados 4 P's (Produto, Promoção, Preço e Praça ou Ponto de Distribuição e de Venda). A tarefa da empresa é fixar as melhores alternativas para as suas variáveis de decisão de Marketing, ou seja, escolher o seu composto de marketing.

No nosso caso de serviços de engenharia, o empresário deve decidir o seu composto, escolhendo, para um dado período de tempo, quais as suas opções sobre **serviços de engenharia** a serem oferecidos e as atividades de **comunicação** e de **venda pessoal** a serem

desenvolvidas, no sentido de atender aos desejos e necessidades dos clientes, auferindo lucros para a empresa.

Aplicando estes ensinamentos ao mercado internacional, analisaremos o "Mix" de serviços, comunicação e venda pessoal para uma empresa de engenharia que pretenda cultivar os mercados estrangeiros. Entendemos como marketing internacional as atividades de marketing realizadas além das fronteiras nacionais.

Antes de desenvolvermos as considerações sobre composto de marketing dos serviços de engenharia, vamos abordar uma das ferramentas mais úteis ao empresário. Trata-se da pesquisa de marketing.

Uma companhia ao pretender entrar no mercado internacional, a menos que possua recursos em abundância, deve concentrar os seus esforços em alguns ou mesmo em um único mercado. É muito mais lógico a adoção desta estratégia de concentração em alguns segmentos geográficos, ao invés de tentar atingir todos os mercados. Para analisar e selecionar os mercados-alvo a serem alcançados, a pesquisa de marketing oferece subsídios importantes (Stuart, 1965). Ela é uma arma eficaz no sentido de ajudar o empresário a lidar com informações, a racionalizar o seu uso e a reduzir o

custo de análise e seleção das oportunidades de negócios. Através dela, pode-se fazer uma coleta prévia de informações sobre o mercado internacional, buscando dados sobre os clientes; a concorrência; a situação econômica, política e social dos países objetos de atenção. A pesquisa de marketing internacional pressupõe a definição de um plano básico de coleta de informações e o desenvolvimento de um sistema permanente de informações relevantes. Isto não quer dizer que não devam ser feitas visitas "in loco" para avaliar com maior exatidão as potencialidades de negócios dos diversos mercados. Deve-se evitar o desperdício de uma viagem programada sem nenhum planejamento prévio. O empresário, ao partir para uma visita de inspeção a mercados internacionais, deve já sair com uma série de perguntas e dúvidas a serem esclarecidas com os potenciais clientes ou representantes dos órgãos governamentais.

Atualmente, o empresário brasileiro é capaz de conseguir cerca de 80% das informações mais importantes para uma tomada de decisão, através de fontes existentes em São Paulo, Rio e Brasília. Não faltam entidades e organismos dispostos a auxiliarem as empresas na pesquisa de dados. Agora, é preciso planejar racionalmente esta busca.

“Mix” dos Serviços de Engenharia

Uma firma, ao pretender vender serviços de engenharia, deve avaliar os pontos fortes e superar os pontos fracos da sua oferta, a fim de que os mesmos sejam adequados a satisfazer aos desejos e necessidades da procura dos mercados externos.

Analisando os serviços de engenharia brasileiros sob o aspecto técnico, como já mencionamos, é fora de dúvida a qualidade dos mesmos, tanto em projeto como em execução, nada ficando a dever ao estrangeiro. O Brasil dispõe, atualmente, de um nível de tecnologia inteiramente apropriado a ser oferecido aos países do Terceiro Mundo. De fato, dotado de grande extensão territorial, condições climáticas as mais variadas e adversas, recursos humanos abundantes, porém com necessidade de rápido treinamento, o nosso país desenvolveu uma tecnologia que alguns denominam de “tropicalizada”. Entende-se aqui, como uma tecnologia para uso intensivo de mão-de-obra pouco qualificada e própria para condições pouco sofisticadas de operação e manutenção. De outra parte, os países avançados ou não se interessam mais por este tipo de tecnologia ou não desenvolveram um “know-how” que se preste para a transferência e absorção por parte

dos povos dos países acima referidos. Quanto ao fator administrativo, é inegável a capacidade gerencial do empresário brasileiro em enfrentar e superar situações difíceis. Realmente, o progresso do Brasil determinou que as grandes obras de engenharia necessárias ao seu desenvolvimento fossem realizadas em locais de difícil acesso e carentes de mão-de-obra qualificada. Os recursos humanos disponíveis tiveram de ser treinados rapidamente, de um modo um tanto quanto improvisado. O empresário brasileiro já se habituou a conviver com as grandes dificuldades e executa bons serviços.

No lado negativo, podemos apontar a falta de tradição da engenharia brasileira no mercado internacional. Como vimos, estamos oferecendo à venda um intangível duvidoso. A característica tradição é um ponto importante, embora o exemplo recente da Coreia do Sul, vencendo várias concorrências no Oriente Médio seja o caso de um novo concorrente na difícil disputa por aquele mercado.

Outro fator que se pode constituir em ponto negativo, dependendo da atitude e disposição do concorrente brasileiro, é o fato dos clientes brasileiros serem bastante condescendentes com as firmas brasileiras no que diz respeito ao cumprimento rigoroso dos prazos de execução e dos orçamentos dos serviços.

Ao planejar a oferta de seus serviços a empresa deve ainda considerar aquilo que em marketing se chama o "plus", o **algo mais**, isto é, alguma vantagem diferencial acompanhando os serviços de engenharia. Como lema, as companhias brasileiras deveriam **"primeiro servir e depois vender"**, ou ainda como preconiza um assessor de companhias multinacionais, "como poderíamos ajudá-lo a atender às suas necessidades, e qual é o melhor método para satisfazê-las?" (Cateora, 1975).

Já se encontra bastante divulgado o fato da Construtora Mendes Jr. ter construído uma rodovia na Maurítânia. Na verdade, esta obra trouxe uma verdadeira revolução social para aquele país, pois aquela firma abriu poços de água ao longo da estrada, os quais servirão para fixar as populações, até então nômades. A filosofia de servir à comunidade difere, totalmente, do modo de agir do antigo colonizador, o qual por exemplo, usava a tecnologia de perfuração de poços apenas em seus fortes militares. Ao tempo dos franceses, as construções militares não acarretaram nenhum benefício aos nativos. Além do mais, a Mendes Jr. treinou o pessoal da terra, construiu uma infra-estrutura social (hospitais, escolas, etc.). A repercussão e o alcance destes empreendimentos sociais têm sido enormes em todo o mundo muçulmano.

Outro "plus" a ser oferecido é a execução de serviços completos de "turn key" (chave na mão), através da integração da empresa de engenharia com os fabricantes de equipamentos.

Um elemento importante do "Mix" de Serviços é o preço e as condições de financiamento. No caso brasileiro, os custos do homem-hora são muito altos face à concorrência internacional. Por serem escassos os recursos humanos qualificados, estes devem ser bem remunerados. Adicionando-se ainda os custos sociais e convertendo-os a uma taxa de câmbio, nem sempre favorável, atinge-se a um valor do homem-hora pouco competitivo. Por outro lado, as condições de financiamento oferecidas pela CACEX ainda não se equiparam às dos outros organismos internacionais de crédito. A variável condições de financiamento é uma poderosa arma de marketing pois, excluindo-se os países petrolíferos, os demais onde o Brasil tem chance de vender, não possuem recursos nem mesmo para pagar os projetos.

Quando se fala de preços, estes devem ser fixados tanto com base nos custos internos da firma, como no que a demanda espera pagar por um serviço e ainda nos prováveis preços dos concorrentes. É pela adequada cotação dos seus serviços que a empresa obterá lucros para

crescer e progredir. Desta forma, o fator preços tem impactos a curto e longo prazos na estrutura financeira. De nada adianta cotar muito baixo para ganhar uma obra, se a firma não puder executá-la satisfatoriamente, comprometendo a sua rentabilidade e sobrevivência no futuro.

Marketing nos ensina que o preço é importante, mas relativo. O que interessa é planejar um "Mix" de Serviços agressivo, englobando, em conjunto, serviços tecnicamente adequados, o "plus" prazo de execução, preços e condições de financiamento.

Marca

Será possível marcar os serviços de engenharia? E por que não? No Brasil já estão se tornando familiares, pelo menos em São Paulo e Rio, o triângulo da Construtora Gomes de Almeida Fernandes e a flor de lis da Construtora Adolfo Lindenberg. A marca é um valioso instrumento para transmitir uma imagem de qualidade, um estilo de trabalho. Através de um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, uma empresa de engenharia vai formando a sua tradição, diferenciando-se dos competidores.

Aos que ainda não têm marca, encomendem-na junto às firmas especializadas, de preferência usando

motivos dinâmicos que melhor caracterizem o desenvolvimento e a pujança da engenharia brasileira.

As empresas com marca, usem-na intensivamente nas suas propostas, nas placas das obras, em veículos, máquinas e equipamentos, na lapela dos funcionários e dirigentes.

Uma recomendação cabe neste ponto. Em termos de marketing internacional, é preciso tomar cuidado com os diferentes significados que os símbolos e as cores podem ter nos mercados externos, de modo a não prejudicar a penetração e imagem da firma. É sabido, por exemplo, que o verde é uma cor sagrada para povos do Oriente Médio. Na Índia, existe um culto todo especial aos animais. Estes dados que refletem os usos e costumes de cada povo devem ser levantados pela pesquisa de marketing e não devem ser desprezados dentro de um programa de marketing internacional (Terpstra, 1972)

Promoção e Propaganda

Até o momento, referimo-nos ao "Mix" dos Serviços. Nossa próxima preocupação é o composto de comunicação, ou seja, os instrumentos a serem manipulados

pela firma, no sentido de comunicar a existência e qualidade dos seus serviços.

Ao tecermos algumas considerações relevantes à promoção de serviços de engenharia, tomaremos por base o chamado modelo de comunicação, modelo este formulado e pesquisado recentemente e que muito promete na integração e no aperfeiçoamento do processo de comunicação. O modelo é bastante simples e ajuda-nos a considerar: 1) quem; 2) fala o que; 3) em que canal; 4) para quem; 5) com que efeito. Os seus elementos básicos são: o **comunicador** ou **emitente**; a **mensagem**, ou seja, o conjunto de significados que estão sendo enviados ou recebidos pelo público; os **canais**, isto é, as maneiras pelas quais as mensagens podem ser levadas ou transmitidas e a **audiência** ou **receptor**.

No setor de engenharia, é particularmente importante conhecer a audiência, ou seja, quem está interessado na compra de projetos e/ou na execução de obras (clientes públicos ou privados), quem influencia as decisões (governo, empresas de consultoria), e ainda quem financia os empreendimentos (bancos de financiamento e de desenvolvimento locais ou internacionais). É preciso pensar numa mensagem que sensibilize a cada público que consiga persuadi-lo a comprar ou influir a nosso favor.

A audiência poderá ser atingida através de dois tipos de canais: os de influência pessoal e os de influência impessoal.

Os canais de influência pessoal mais comumente empregados pela engenharia internacional são as visitas a clientes, órgãos governamentais, bancos de desenvolvimento, firmas internacionais de consultoria. Estas visitas são, em geral, precedidas pelo encaminhamento de cartas das firmas, reportando suas realizações, suas capacidades, referências, etc. Aos bancos de desenvolvimento e financiamento internacionais é comum preencher-se formulários próprios.

Estas atividades de influência pessoal podem ser apoiadas por catálogos, folhetos, material audiovisual, etc. Existem outros meios de influência pessoal, tais como: almoços com executivos, prática de esportes com pessoas-chave na decisão, além do chamado tráfico de influência.

Quanto aos canais de influência impessoal, podem ser utilizados os eventos, as atmosferas e as mídias ou veículos impressos.

As atividades de composto de comunicação são planejadas e executadas com a finalidade de conseguir adeptos potenciais aos nossos serviços.

A participação de exposições e feiras, a promoção de palestras, conferências e mesas redondas e a organização de missões comerciais são algumas das atividades de promoção e propaganda que podem ser realizadas através de eventos. Os eventos nada mais são do que a organização de "acontecimentos" calculados para levar os clientes em potencial a sentimentos emocionais.

Quando são feitos convites para executivos ou dignatários internacionais visitarem os escritórios ou os canteiros de obras das empresas de engenharia, estamos lançando mão de um recurso denominado atmosfera. De fato, a aparência dos edifícios, escritórios, salas de projeto, laboratórios, a visão das obras executadas ou em execução é um reconhecimento de que nossas impressões são derivadas de todos os símbolos da empresa ou dos serviços. Portanto, através da atmosfera, manipulamos as impressões.

Finalmente, a empresa pode utilizar-se da mídia impressa para transmitir mensagens ao público. Assim é que, ou anúncios são publicados em revistas especializadas ou a empresa incentiva seus técnicos a escreverem artigos ou ainda o setor de relações públicas prepara "press releases" para a imprensa ou mesmo edita os jornais internos.

Venda Pessoal

Acreditamos que, na área de serviços de engenharia e arquitetura, a oferta de um serviço técnico adequado às necessidades dos clientes; a fixação de um preço competitivo e gerador de lucros para a empresa; a planejada fixação de uma política de marcas e o uso consciente e supervisionado da propaganda e da promoção de vendas não conseguem eclipsar o papel fundamental da venda pessoal. O vendedor é um elemento insubstituível dentro do composto de marketing; ele é o elo de ligação entre a empresa e o cliente.

No caso particular da venda de serviços de engenharia, o ideal é conseguir uma pessoa que seja ao mesmo tempo um técnico, um jurista e um diplomata. Este deverá ter um espírito cosmopolita, ser um homem do mundo, apreciar conviver num ambiente internacional.

Todas as atividades anteriores de marketing terminam nele. É o vendedor quem irá tentar persuadir o cliente, influenciar as pessoas importantes no processo decisório. Espera-se desse homem alguém com qualidades de negociador, dotado de paciência, perseverança e compreensão, e sem falar no desembaraço em línguas estrangeiras.

Sem dúvida nenhuma, o vendedor profissional de serviços de engenharia é aquele homem que segundo David Meyer e H. Greenberg, em seu artigo "What makes a good salesman?" deve apresentar duas qualidades básicas: a **empatia**, ou seja, a habilidade de sentir o que o cliente pensa e o **impulso do ego**, ou seja, uma grande necessidade pessoal de realizar a venda pelo prazer de vender (Kotler, 1974).

Cabem aqui, duas considerações. Em primeiro lugar, o vendedor de serviços de engenharia deverá ter uma estrutura de apoio para o seu esforço de vendas. A empresa deve decidir se nomeia agentes independentes para a busca de oportunidades de negócios ou se estabelece escritórios próprios de vendas. Esta decisão deve ser baseada em critérios econômicos (perspectivas de vendas, custos e lucros), em critérios de controle (possibilidades de conflito entre os objetivos da empresa e os dos agentes independentes) e critérios adaptativos (flexibilidade da companhia para enfrentar novos desafios competitivos).

Outra observação importante é a conscientização de que a tarefa de marketing não termina com a assinatura do contrato. Entre o vendedor e o gerente de projetos deverá haver uma perfeita integração. Além do mais, este último deverá possuir uma visão voltada

para a satisfação dos clientes, procurando não prejudicar a imagem do vendedor e o conceito da empresa.

Sintetizando o que foi exposto, podemos dizer que as ferramentas de marketing à disposição do empresário internacional são: a pesquisa de marketing, o composto de serviços (serviços + "plus" + marca + preços + condições de financiamento); o composto de promoção e propaganda e a venda pessoal. A solução de cada problema de marketing internacional envolve o uso de diferentes e distintas combinações de técnicas de marketing.

A Mentalidade do Empresário face ao Marketing Internacional

No período 1977/78, houve um número razoável de seminários, simpósios e mesas redondas sobre exportação de serviços de engenharia. Dos mesmos participaram autoridades governamentais ligadas ao comércio internacional, representantes de entidades de classe, firmas que já estão exportando e outras que pretendem estudar a opção do mercado externo.

São frequentes as observações e comentários sobre a mentalidade e o comportamento do exportador brasileiro. Quase todos afirmam que o empresário de engenharia deve con-

siderar a alternativa de entrada no mercado externo como um investimento a longo prazo. Estima-se em 2 a 3 anos o período necessário para se conseguir um serviço no exterior. Recomenda-se não considerar este mercado como algo temporário, provisório.

Algumas autoridades governamentais já enfatizam a necessidade do brasileiro deixar de lado o individualismo, a vaidade de querer entrar sozinho numa concorrência externa. Sugere-se a união de firmas, o estabelecimento de consórcios e "joint ventures". (International Trade Center, 1973).

Já ouvimos, por diversas vezes, representantes do Ministério das Relações Exteriores recomendarem aos empresários não desprezarem as oportunidades de sub-contratação de obras. Realmente, é uma boa maneira de estruturar-se, de ganhar experiência e firmar tradição, a estratégia de procurar vencedores de concorrências importantes e oferecer serviços na base da sub-contratação. (OECD, 1961).

Estas ponderações refletem claramente a necessidade da mudança de mentalidade dos brasileiros na sua maneira de encarar o mercado internacional.

Em primeiro lugar, vale a pena repetir o que já foi dito várias

vezes. Os serviços de engenharia não são comprados, mas sim vendidos.

Somente a título de exemplo das transformações e do dinamismo dos mercados externos, é importante apresentar a observação do Sr. H. A. Van Riemdijk, vice-presidente da N. V. Phillips: "O comércio internacional está aos poucos dando lugar ao Marketing Internacional. A diferença aproximada é que, em comércio internacional, a atitude do empresário em relação aos mercados é na maior parte passiva, enquanto que em marketing internacional ela é **ativa** e **sistemática**". (Robinson, 1964).

Assim sendo, para conviver com este dinamismo, o nosso empresário deve mudar o seu modo de pensar, todo ele ainda voltado ao mercado nacional.

As companhias de engenharia com sucesso nos mercados externos estão cientes da sua disposição de assumir riscos. No mercado brasileiro, tudo é mais fácil, mais cômodo, menos arriscado. No internacional não é assim.

De outra parte, ao envolver-se no comércio exterior, o empresário deve habituar-se a lidar com problemas de marketing à distância e através de serviços e em colabo-

ração com pessoas que não sejam funcionários imediatos.

Outra tarefa, que os executivos internacionais bem sucedidos realizam com eficiência é o hábito de trabalhar com pilhas de informações, de confiabilidade desconhecida. O executivo terá que se adaptar a este estado de coisas e procurará localizar com rapidez as informações de valor para, em seguida, saber transformar fatos em lucros para sua empresa.

Uma vez envolvido em Marketing Internacional, é preciso ainda que as operações comerciais sejam constantemente ativadas. Não desistir se estiver havendo demora nas negociações; procurar atender às particularidades locais. Lembremo-nos sempre de que os países mais promissores à engenharia brasileira não são de modo algum sofisticados como os desenvolvidos. Os negócios ainda são realizados na base da tradição, nos usos e costumes.

Finalmente, mas não menos importante, o empresário deve conscientizar-se de sua responsabilidade com a engenharia brasileira e com o Brasil. Qualquer passo em falso no comércio internacional de serviços de engenharia — onde prevalecem os fatores: tradição, capacidade e bom nome — não só prejudica a empresa, mas também compromete a imagem do País. As repercussões negativas de uma atitude pouco

correta irradiam-se além do esperado, afetando as futuras oportunidades que venham a aparecer para as demais empresas.

O conceito de marketing como filosofia empresarial é algo que não se adquire se não com a prática constante e sistemática. O comum, o normal é pensarmos primeiro nos nossos produtos, nossos serviços, relegando a um plano inferior as necessidades de nossos clientes.

CONCLUSÃO

Theodore Levitt (1962), em seu célebre artigo — “Miopia de marketing”, ensina-nos que uma empresa deve estar sempre preocupada sobre qual é o seu ramo de negócio, ou seja, em que setor ela opera. Isto significa dispor de uma visão abrangente, ampla, subjetiva mesmo, daquilo que a empresa oferece ao mercado.

Ele exemplifica o caso das ferrovias americanas, poderosas durante várias décadas, mas que acabaram perdendo o seu prestígio, a sua força, pois sempre acharam que o seu ramo de negócios era o transporte ferroviário, ao invés de adotarem uma aceção mais genérica, mais ampla, o transporte em geral. Assim, elas perderam a oportunidade de entrar nos outros setores de transportes.

O mesmo é válido para as empresas de engenharia. Afinal, o que é uma empresa de engenharia? Uma executora de projetos e obras ou um

agente de desenvolvimento dos povos, um laboratório de satisfação das necessidades de progresso, uma fábrica de fazer fábricas?

BIBLIOGRAFIA

- CATEORA, Phillip R. *International marketing*. 3ª ed. Homewood, Ill., D. Irwin, 1975.
- GUTTMANN, H. Peter. *The International consultant*. New York, NY., McGraw-Hill, 1976.
- INTERNATIONAL TRADE CENTER – UNCTAD-GATT. *The Creation and management of joint export marketing groups*. Genebra, 1973.
- KOTLER, Phillip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. Trad. Meyer Stilman, Danilo Nogueira. São Paulo, Atlas, 1974.
- LEVITT, T. *Innovations in marketing*. New York, NY., McGraw-Hill, 1962.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – (OECD). *Exploration of new markets by small and medium sized firms*. Paris, 1961.
- ROBINSON, R. D. *International business policy*. New York, NY., Rinehart and Winston, 1964.
- SAMUELSON, P. A. *Introdução à análise econômica*. Trad. O. A. Dias Carneiro, Ruy Lourenço Filho, 8ª ed. Rio de Janeiro, Agir, 1975.
- STUART, R. D. *Penetrating the international market*. New York, NY., American Marketing Association, 1965.

REFERÊNCIAS

- MacGraw-Hill. *The 400 largest construction contractors, the 400 top design firms*. Engineering News-Record, 1973–1978.

ABSTRACT

The boom of foreign design and construction contracts started just after the 1973 Arab-Israeli war. As a matter of fact, foreign contracts signed up by the 400 top

American construction firms grew more than 3 times in the 1972–1974 period (US\$ 3,46 billion to US\$ 11,7 billion).

In this article, the author presents some of the opportunities and challenges that a Brazilian design or construction firm can find in the international market.

Although there had been much enthusiasm and hard working, both from government officials and private entrepreneurs, the philosophy and principles of International Marketing have been neglected in this new approach of the Brazilian International trade. So, ideas and tools of International Marketing are presented as a main contribution to the penetration of Brazilian firms in the highly competitive international market of engineering services.