

**WILLIAM WAGNER ASTOLFI**

**ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA DECISÃO DO MODO DE  
ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS  
Estudo de caso: empresa européia do ramo industrial**

**Trabalho de Formatura  
apresentado à Escola Politécnica  
para a obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção**

**São Paulo  
2005**

**WILLIAM WAGNER ASTOLFI**

**ANÁLISE DOS CRITÉRIOS PARA DECISÃO DO MODO DE  
ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS**  
**Estudo de caso: empresa européia do ramo industrial**

**Trabalho de Formatura  
apresentado à Escola Politécnica  
para a obtenção do Diploma de  
Engenheiro de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto  
Gilioli Rotondaro**

**São Paulo  
2005**

*“É bem melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo e glória, mesmo expondo-se à derrota, do que formar fila com pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”*

*Theodore Roosevelt*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família: meu pai Marcílio, pelo exemplo que foi para mim e para meus irmãos; minha mãe Elena, por toda dedicação e amor durante todos esses anos; e meus irmãos Douglas e Kleber, por toda ajuda e companheirismo durante minha vida.

À Renata, que me mostrou outras formas de ver a vida e sempre esteve ao meu lado - mesmo em momentos difíceis.

Ao Prof. Roberto G. Rotondaro e à Profa. Marly M. Carvalho, pelas dicas e a ajuda durante o desenvolvimento do TF.

À Escola Politécnica, por ter me proporcionado conhecimento e grandes oportunidades para minha vida profissional e pessoal.

Agradeço também aos meus amigos, todos que participaram e participam ativamente da minha vida: os velhos e os novos amigos, por toda a amizade, alegria e ajuda durante todos esses anos.

## RESUMO

Este trabalho consiste em uma análise de formas de entrada em mercados internacionais, estudando o caso de uma empresa européia buscando entrar no mercado brasileiro.

Para isso, o trabalho busca analisar os critérios de decisão para a escolha do modo de entrada, buscando o embasamento teórico para selecionar modos de entrada mais condizentes com a realidade da empresa e do mercado na qual a empresa busca atuar.

Além disso, serão discutidas quais são as possibilidades geradas pela análise e como as principais escolhas influenciam no sucesso da empresa, elegendo o modo de entrada mais adequado.

Ao final, busca-se comparar o resultado teórico com o que a empresa está praticando no mercado brasileiro, mostrando os resultados da estratégia utilizada, discutindo as razões para tais resultados e apresentando recomendações e sugestões.

## ABSTRACT

This paper consists in an analysis of the Entry Mode for international markets, studying a Case where a European Company seeking to enter in the Brazilian market.

Based on this context, the paper seeks analyze the criterias that influence the decision of which entry mode use, searching for theoretical background to select the most appropriate entry mode that better fit with the reality of the company analyzed and the respective market the company want to reach.

Besides this, it will be discussed which possibilities will be generated by these analyzes and how the choices affect the company success, electing the better entry mode for this situation.

Finally, it seeks compare the theoretical result with the practice that the company has been had in the Brazilian market, showing the results of the entry strategies used, discussing the reasons for those results and presenting recommendations and suggestions.

# SUMÁRIO

## LISTA DE FIGURAS

## LISTA DE TABELAS

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1.	O TRABALHO DE FORMATURA E O ESTÁGIO .....	2
1.2.	O PROBLEMA.....	4
1.3.	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
1.4.	LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	6
<b>2.</b>	<b>A EMPRESA E O MERCADO .....</b>	<b>7</b>
2.1.	A EMPRESA .....	7
2.1.1.	<i>Estrutura</i> .....	9
2.1.2.	<i>Atuação</i> .....	9
2.2.	MERCADO .....	11
2.2.1.	<i>Mercado Naval Mundial e Brasileiro</i> .....	11
2.2.1.1.	A cadeia de valor do mercado naval .....	13
2.2.1.2.	Concorrentes no mercado naval.....	15
2.2.2.	<i>Mercado Industrial</i> .....	16
2.2.2.1.	A cadeia de valor do mercado industrial.....	17
2.2.2.2.	Concorrentes no mercado industrial .....	18
<b>3.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
3.1.	MARKETING INTERNACIONAL .....	20
3.2.	PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	21
3.3.	ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS .....	21
3.4.	FATORES PARA SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL .....	25
3.4.1.	<i>Fatores Externos</i> .....	27
3.4.1.1.	Fatores do mercado no país alvo .....	27
3.4.1.2.	Fatores ambientais no país alvo .....	28
3.4.1.3.	Fatores de produção no país alvo .....	29
3.4.1.4.	Fatores do país de origem .....	29
3.4.2.	<i>Fatores Internos</i> .....	30
3.4.2.1.	Fatores do produto da empresa .....	30
3.4.2.2.	Fatores de comprometimento de recursos da empresa .....	31
3.5.	ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL VIA EXPORTAÇÃO .....	33
3.5.1.	<i>As fases do desenvolvimento da exportação</i> .....	34
3.5.2.	<i>Formas de organização de exportação</i> .....	35
3.5.3.	<i>Exportação Direta</i> .....	36
3.5.4.	<i>Exportação Indireta</i> .....	36
3.5.5.	<i>Exportação Cooperativa/Piggyback</i> .....	37
3.6.	ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	37
3.6.1.	<i>Conceito</i> .....	38
3.6.2.	<i>Tipologias</i> .....	39
3.6.2.1.	Aliança Estratégica Horizontal .....	40
3.6.2.2.	Aliança Estratégica Vertical .....	42
3.6.3.	<i>Cooperação entre empresas</i> .....	43
3.6.3.1.	Fatores de Sucesso na formação de Acordos Cooperativos .....	46
<b>4.</b>	<b>ESTUDO DE CASO – EMPRESA ALFA .....</b>	<b>50</b>
4.1.	CLASSIFICAÇÕES DA EMPRESA ALFA.....	50
4.2.	ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA ALFA NO BRASIL E NO MUNDO .....	50
4.3.	ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO BRASILEIRO .....	52
4.3.1.	<i>Avaliação de produtos e mercado estrangeiros</i> :.....	53

4.3.2. <i>Objetivos e metas:</i> .....	53
4.3.3. <i>Escolha do modo de entrada:</i> .....	53
4.3.4. <i>Estabelecimento do plano de marketing:</i> .....	53
4.4. ANÁLISE DOS FATORES PARA SELEÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO BRASILEIRO .....	55
4.4.1. <i>Fatores Externos – Brasil e Dinamarca</i> .....	55
4.4.2. <i>Fatores Internos</i> .....	58
4.5. CENÁRIO 1: MODELO DE DECISÃO – PROPOSTA ROOT .....	59
4.6. CENÁRIO 2: MODELO ADAPTADO – ATRIBUIÇÃO DE NOTAS PARA CRITÉRIOS .....	62
4.7. CENÁRIO 3: MODELO ADAPTADO – ATRIBUIÇÃO DE NOTAS E PESOS PARA CRITÉRIOS .....	67
4.8. ANÁLISE DOS CENÁRIOS – COMPARAÇÃO DE RESULTADOS .....	71
4.9. FORMA DE ORGANIZAÇÃO DA EXPORTAÇÃO DA EMPRESA ALFA .....	73
4.10. ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS FORMAS DE EXPORTAÇÃO .....	73
4.10.1. <i>Exportação Direta</i> .....	74
4.10.2. <i>Exportação Indireta</i> .....	75
4.10.3. <i>Exportação Cooperativa/Piggyback</i> .....	76
4.11. MODO DE EXPORTAÇÃO ESCOLHIDO .....	76
<b>5. PRIMEIROS PASSOS – EMPRESA ALFA NO MERCADO BRASILEIRO .....</b>	<b>79</b>
5.1. O PAPEL DAS PARCERIAS .....	79
5.2. DIFÍCULDADES ENCONTRADAS .....	82
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>92</b>
<b>LISTA DE REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS: 1950 A 2004 – ADAPTADO MDIC .....	1
FIGURA 2.1: PORCENTAGEM DO VOLUME DE UNIDADES VENDIDAS POR PRODUTO – ELABORADO PELO AUTOR.....	8
FIGURA 2.2: DIVISÃO DO FATURAMENTO POR MERCADO – ELABORADO PELO AUTOR.....	10
FIGURA 2.3: DIVISÃO DO MERCADO DE CONSTRUÇÃO NAVAL: 2003 – ELABORADO PELO AUTOR .....	13
FIGURA 2.4: CADEIA DE VALOR: SETOR NAVAL – ELABORADO PELO AUTOR.....	14
FIGURA 2.5: CADEIA DE VALOR: SETOR INDUSTRIAL – ELABORADO PELO AUTOR.....	17
FIGURA 3.1: ELEMENTOS DE UMA ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS – ADAPTADO DE ROOT (1994) .....	23
FIGURA 3.2: FATORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DO MODO DE ENTRADA – ADAPTADO DE ROOT (1994).....	26
FIGURA 3.3: EVOLUÇÃO DA DECISÃO DO MODO DE ENTRADA DO FABRICANTE – ADAPTADO DE ROOT (1994).....	33
FIGURA 3.4: ALIANÇA ESTRATÉGICA HORIZONTAL – ADAPTADO DE OLIVARES (2003).....	41
FIGURA 3.5: ALIANÇA ESTRATÉGICA VERTICAL – ADAPTADO DE OLIVARES (2003).....	43
FIGURA 3.6: PROCESSO DE FORMAÇÃO DE UM ACORDO COOPERATIVO ESTRATÉGICO – ADAPTADO DE OLIVEIRA; FELDMANN (2003).....	47
FIGURA 4.1: EVOLUÇÃO DA DECISÃO DO MODO DE ENTRADA DA EMPRESA ALFA– ELABORADO PELO AUTOR.....	51
FIGURA 4.2: NOTAS PARA CRITÉRIOS – ELABORADO PELO AUTOR.....	63
FIGURA 4.3: MODELO PESOS – ELABORADO PELO AUTOR.....	67
FIGURA 4.4: EVOLUÇÃO DOS MODOS DE ENTRADA CONFORME O CENÁRIO – ELABORADO PELO AUTOR.....	72

## LISTA DE TABELAS

TABELA 3.1: ESTÁGIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO – ADAPTADO DE LAMBIN (2000).....	21
TABELA 3.2: ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	24
TABELA 3.3: FATORES EXTERNOS E INTERNOS QUE INFLUENCIAM NA DECISÃO DOS MODOS DE ENTRADA – ADAPTADO DE ROOT (1994).....	32
TABELA 3.4: SUPORTE TÉCNICO PARA DEFINIR ALIANÇA ESTRATÉGICA HORIZONTAL – ADAPTADO DE OLIVARES (2003).....	41
TABELA 3.5: SUPORTE TÉCNICO PARA DEFINIR ALIANÇA ESTRATÉGICA VERTICAL – ADAPTADO DE OLIVARES (2003).....	42
TABELA 3.6: RELAÇÕES TÁTICAS DE OEM X ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – ADAPTADO DE LYNCH (1993).....	46
TABELA 4.1: CRITÉRIOS DE DECISÃO PARA SELECIONAR MODO DE ENTRADA – ADAPTADO DE ROOT (1994).....	61
TABELA 4.2: MODELO NOTAS X CRITÉRIO – ELABORADO PELO AUTOR.....	63
TABELA 4.3: MODELO RESULTADO INTERAÇÃO NOTAS X CRITÉRIO – ELABORADO PELO AUTOR.....	63
TABELA 4.4: NOTAS PARA CRITÉRIOS – ELABORADO PELO AUTOR.....	65
TABELA 4.5: RESULTADO CENÁRIO 2 – ELABORADO PELO AUTOR.....	66
TABELA 4.6: MODELO PESO X NOTA X CRITÉRIO – ELABORADO PELO AUTOR.....	68
TABELA 4.7: MODELO RESULTADO INTERAÇÃO PESO X NOTA X CRITÉRIO – ELABORADO PELO AUTOR.....	68
TABELA 4.8: NOTAS PARA PESOS – ELABORADO PELO AUTOR.....	69
TABELA 4.9: RESULTADO CENÁRIO 3 – ELABORADO PELO AUTOR.....	70
TABELA 4.10: COMPARAÇÃO DE RESULTADOS – ELABORADO PELO AUTOR.....	71

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um dos principais temas da atualidade que envolve empresários, políticos e estudiosos. Com a abertura das economias internacionais, evidencia-se a intensificação das relações comerciais e maior expansão das empresas para mercados no exterior.

As tendências nos mercados globais apontam para um aumento nas atividades internacionais dos negócios. Porém, as empresas enfrentam o desafio de definir uma adequada estratégia de internacionalização, de forma a gerar um retorno financeiro e criar vantagem competitiva.

Atualmente, o comércio internacional desempenha um papel de grande importância nos mercados mundiais, sendo que a cada ano ocorre um aumento no volume de exportações mundiais. Segundo estimativas do Fundo Monetário Internacional (FMI), o volume de exportações mundiais aumentou de 2003 para 2004 por volta de 24%, como mostrado no gráfico abaixo:

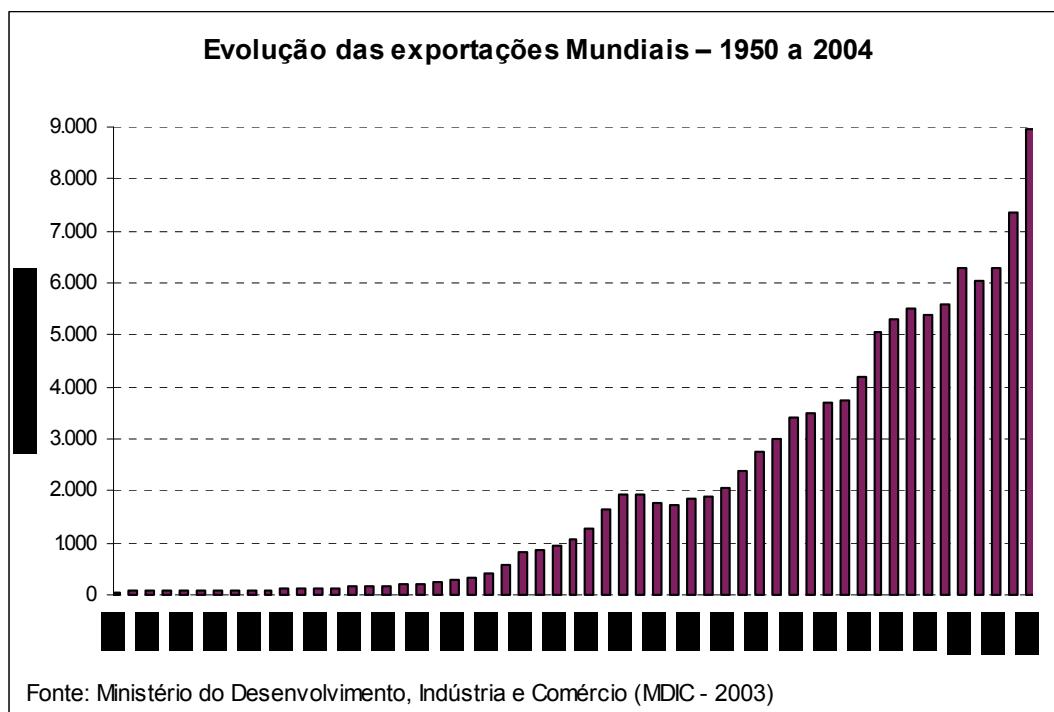


Figura 2.1 – Evolução das exportações mundiais: 1950 a 2004 – Adaptado MDIC

A entrada em um novo mercado é uma tarefa complexa. Diversos fatores devem ser levados em consideração para a seleção do mercado alvo, a escolha do modo de entrada entre outros fatores.

Com esse cenário, o autor foca seu trabalho em um dos aspectos do comércio internacional: a escolha do modo de entrada em um mercado alvo.

Este trabalho consiste na análise de formas de entrada de uma empresa européia no mercado brasileiro, analisar os critérios de decisão para a escolha do modo de entrada e adaptar um modelo que leva em conta os critérios de decisão para escolher um modo de entrada. Além disso, serão discutidos quais são as possibilidades geradas pelo modelo e como as principais escolhas influem no sucesso da empresa, elegendo ao final um modo de entrada. Ao final, será comparado o resultado teórico com o que a empresa está praticando no mercado brasileiro, mostrando os resultados da estratégia utilizada, discutindo as razões para tais resultados e apresentando recomendações.

Para isso, o autor buscou referencial teórico acerca do tema para embasar todas as suas análises.

## **1.1. O Trabalho de Formatura e o Estágio**

Em setembro de 2004, o autor obteve a oportunidade de estagiar em uma empresa da Dinamarca através de um intercâmbio proporcionado pela AIESEC, uma associação internacional de estudantes que promove intercâmbios profissionais. Por política da empresa, não será divulgado seu nome, portanto ela será identificada durante o trabalho como empresa ALFA, empresa do ramo industrial com mais de 100 anos de existência.

O autor foi contratado para assessorar a empresa ALFA com o objetivo de entender o funcionamento do mercado brasileiro, mapear os nichos potenciais de mercado, promover contatos com possíveis parceiros e clientes, além de estudar formas de introdução dos produtos no mercado brasileiro. Os produtos da empresa serão apresentados posteriormente.

## Capítulo 1: Introdução

---

Primeiramente, o autor obteve a oportunidade de conhecer todas as áreas da empresa, incluindo processos e pessoas. Após quatro meses de trabalho na sede da empresa na Dinamarca e algumas viagens para o Brasil, foi verificado que seria mais vantajoso o autor retornar ao seu país de origem, o Brasil, para desenvolver seu trabalho diretamente no mercado alvo almejado pela empresa ALFA, capitalizando e otimizando sua atuação frente aos objetivos de entrada no Brasil. Na hierarquia da ALFA, o autor se reporta para o Diretor de Vendas, um dos responsáveis pelo projeto.

Desde janeiro do presente ano (2005), o autor têm atuado no mercado brasileiro desenvolvendo suas atividades, elaborando e desenvolvendo uma estratégia de entrada para os produtos ALFA no Brasil, através de visitas a possíveis clientes e parceiros, buscando e discutindo oportunidades de negócios e apresentando os produtos ALFA.

O foco inicial do desafio foi mapear o Mercado de Construção Naval, principal mercado para a empresa. Após alguns meses, pela característica desse mercado no Brasil – uma indústria incipiente a espera da concretização de planos de apoio ao Setor, o autor passou a se dedicar ao mapeamento do mercado da Indústria em Geral (Química, Petroquímica, Papel & Celulose, da Borracha, entre outras), outros mercados de interesse a empresa e foco do presente trabalho.

Os termos do Contrato (Autor-Empresa ALFA) seguem inalterados conforme ocorria na Dinamarca quando este era *trainee*<sup>1</sup>. O autor tem autonomia total de trabalho, escolhendo a forma de atuação no mercado, suas rotinas entre outros fatores.

---

<sup>1</sup> *Trainee* é um termo normalmente utilizado para definir a relação de trabalho entre um estudante e uma empresa.

## 1.2. O problema

Diversos fatores vêm impulsionando o comércio internacional, a saber, (KEEGAN; GREEN, 1999; TERPSTRA; SARATHY, 2000; ANDERSON; NARUS, 1999 *apud* CHIPEIO, 2003).

- Queda de barreiras comerciais, o que facilita e favorece negócios internacionais;
- Criação de mercados de livre comércio, que tem influência direta sobre a globalização;
- Pressão da concorrência internacional nos mercados domésticos. Tal concorrência força as empresas a manterem a inovação tecnológica e exige que melhorem a qualidade de seus produtos, adequando-os a padrões de qualidade;
- Diversificação para mercados externos pode compensar as perdas de vendas no mercado doméstico e garantir aumento do volume de produção;
- Busca da economia de escala por meio do aumento de volume de produção;
- Possibilidade da existência de mercados no exterior para produtos que já atingiram o fim do ciclo de vida no mercado doméstico;
- Clientes estão se tornando globais, e exigindo produtos e serviços com qualidade global;
- Inovações em logística e transporte, que permitem às empresas chegarem aos mercados estrangeiros de uma forma mais barata e eficiente;
- Avanços em tecnologias de comunicação, sobretudo nas telecomunicações e no comércio eletrônico, que reduziram as barreiras relacionadas à distância geográficas entre fornecedores e clientes potenciais, facilitando os negócios internacionais.

É no contexto acima que se baseia a empresa ALFA na busca novos mercados. O mercado escolhido para a empresa focar seus esforços foi o mercado brasileiro, o qual apresenta um potencial crescimento para a Indústria de Construção Naval e um potencial mercado para a Indústria em Geral (Química, Petroquímica, Alimentícia, de Borracha entre outras).

O problema que o autor sugere é o Estudo das Formas de Entrada da empresa em questão, identificando quais são os critérios para seleção do modo de entrada e o estudo de alianças estratégicas entre organizações. A definição da forma de entrada e a discussão de aspectos estratégicos para a formação de alianças são pontos capitais para a empresa. Ao final, serão apresentados os resultados práticos da estratégia utilizada no mercado, relacionando-o com os resultados teóricos, apontando as recomendações.

Esse estudo é de grande importância para a empresa, principalmente para o mercado industrial, pois trata-se de um mercado mais complexo definindo quais diretrizes serão seguidas para o desenvolvimento da empresa no Brasil.

Como já discutido anteriormente, apesar da Indústria Naval ser potencialmente o principal mercado da empresa e ter sido o motivador para a entrada no mercado brasileiro, as condições atuais do mercado naval fizeram com que os esforços se direcionassem para o estudo das formas de entrada para a Indústria em Geral.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

A estruturação do trabalho de formatura é essencial para o desenvolvimento e entendimento do mesmo. Primeiramente, no Capítulo 2, será apresentada a empresa ALFA – sua história, sua atuação e estrutura organizacional. No mesmo capítulo, serão apresentados os mercados que a empresa atua, posicionando os concorrentes mundiais da empresa. No Capítulo 3, buscar-se-á o referencial teórico para a análise da situação estudada.

No Capítulo 4, o autor fará a análise das possíveis maneiras de entradas, baseado na pesquisa biográfica desenvolvida. Através dos critérios estudados, o

autor, juntamente com a equipe da empresa, aperfeiçoará o modelo apresentado, discutindo seus resultados. Além disso, serão apresentados os aspectos positivos e negativos das principais possibilidades de entrada resultantes, apontando a mais aconselhada.

No Capítulo 5, será comparado o resultado do presente estudo com a prática adotada pela empresa no mercado brasileiro. Além disso, serão apresentados os resultados obtidos durante os primeiros meses da empresa no mercado brasileiro, discutindo as dificuldades encontradas, o processo de adaptação vivido pela a empresa e o papel das parcerias e alianças estratégicas para o sucesso da empresa.

No Capítulo 6, será feita a análise do estudo, recomendações, notas gerais e as conclusões do trabalho.

#### **1.4. Limitações do trabalho**

O trabalho em questão se limita a avaliar os produtos e o mercado estrangeiro escolhido – neste caso o Brasil e a discutir critérios para a seleção dos modos de entrada nesse mercado. Além disso, busca apresentar os resultados dos primeiros meses da empresa no país. Essa análise será baseada no principal produto da empresa: as válvulas termostáticas.

A elaboração de um plano de marketing bem como o estudo profundo das operações e a criação de sistemas de monitoramento não fazem parte desse estudo.

## 2. A EMPRESA E O MERCADO

### 2.1. A empresa

A empresa ALFA é uma empresa dinamarquesa especializada no desenvolvimento e produção de equipamentos para monitoramento, controle e regulagem para aquecimento, refrigeração e ventilação. É uma empresa de pequeno porte, tendo em sua sede administrativa 30 funcionários.

A empresa iniciou suas atividades no princípio do século. Durante esse século de existência, a empresa ALFA passou por diversas mudanças organizacionais, sendo que a última foi ser adquirida por um grupo europeu.

A instalação fabril da empresa é dividida com uma empresa-irmã do grupo europeu, devido a aspectos relacionados à redução de custos operacionais.

A gama de produtos consiste em válvulas, termostatos auto-operados, controladores eletrônicos, atuadores elétricos e pneumáticos. Os produtos da empresa ALFA formam uma completa solução nas áreas que atua. O produto principal da empresa é a válvula termostática auto-operada<sup>2</sup>, sendo o produto que será utilizado preferencialmente para o presente trabalho. A quebra do volume de unidades vendidas por tipo de produto pode ser visualizada no gráfico abaixo:

---

<sup>2</sup> Válvula Termostática auto-operada é um produto utilizado em tubulações para o controle de temperatura do sistema, sem a necessidade do uso de energia para funcionamento. Consiste em uma válvula e um termostato com sensor que é preenchido com um líquido de expansão. No termostato é colocada a temperatura desejada para o sistema. Quando o sensor presencia uma variação de temperatura que se afasta da temperatura desejada, ocorre a expansão/retração do fluido, abrindo/fechando a válvula.

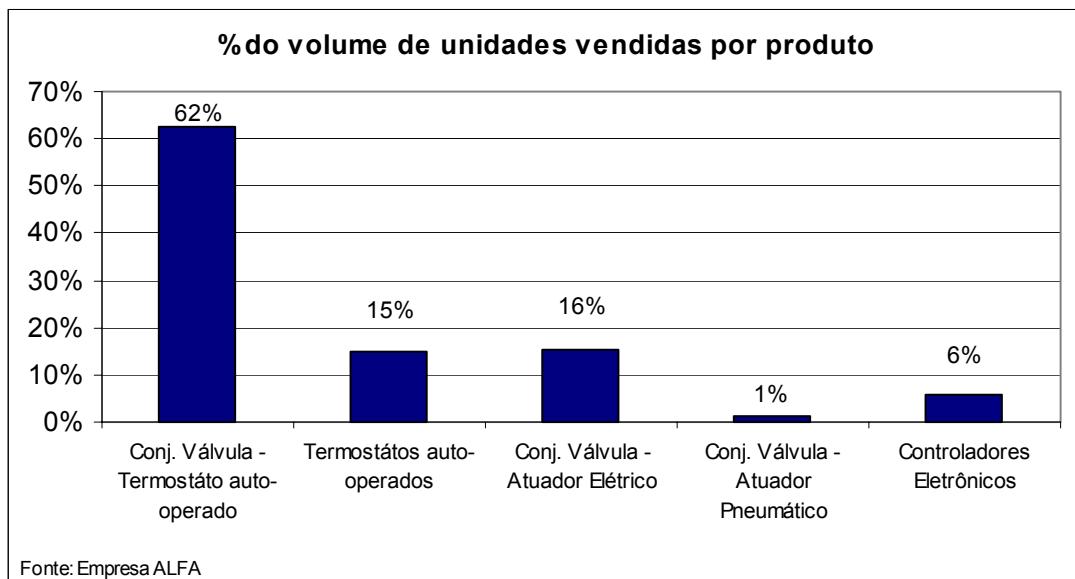


Figura 2.1: Porcentagem do volume de unidades vendidas por produto – elaborado pelo autor

Como mostrado pelo gráfico, as válvulas termostáticas auto-operadas e os termostatos vendidos separadamente representam quase 80% das vendas (em unidades) da empresa. Por política da empresa, a quebra da receita por tipo de produto não pode ser divulgada, porém vale ressaltar que a receita gerada pelas válvulas termostáticas auto-operadas e pelos termostatos representam grande parte da receita da empresa, justificando o foco nesses produtos.

Os produtos e as tecnologias passaram por contínuo desenvolvimento e hoje oferece produtos de alta tecnologia e desempenho, atendendo os requerimentos atuais da indústria com relação a produtos de alta tecnologia, facilidade de uso e confiabilidade de operação.

A visão da companhia é fornecer produtos de extrema confiabilidade e soluções econômicas para seus clientes.

A empresa ALFA fornece equipamentos para estaleiros, empresas de navegação e indústrias em todo o mundo, sejam para novos projetos como para programas de melhoria e manutenção.

Seus equipamentos são construídos para cumprir todas as altas exigências do setor marítimo e industrial, e a empresa ALFA é conhecida pela excelência no atendimento de demandas por certificação e controle de qualidade. Prazos de entrega

garantidos e confiabilidade técnica são importantes fatores quando o cliente quer ter seu navio e/ou processo funcionando ao longo do ano. É por isso que empresa ALFA oferece estoques para reposição de válvulas e equipamentos reguladores de acordo com as especificações de seus clientes, além de assegurar um confiável transporte até os portos onde os equipamentos serão colocados a bordo. A equipe de Engenharia e de serviços está pronta para viajar para realizar testes e detectar problemas em equipamentos para prevenir paradas críticas e assegurar manutenção/reparo de forma rápida e econômica.

### **2.1.1. Estrutura**

Como citado anteriormente, a empresa pertence a um grupo europeu com mais de 6.000 funcionários. O grupo tem duas divisões: Serviços Industriais e de Sistemas de Controle de Fluxo, tendo 20 empresas cada divisão, fruto de aquisições feitas em um passado recente.

A direção de cada empresa é feita independentemente, tendo seu próprio corpo direutivo responsável pela administração. A participação da direção do grupo se faz presente na aprovação do budget para os próximos anos e metas de resultado.

Como dito anteriormente, a empresa ALFA tem um quadro de funcionários pequeno e a relação entre os mesmos é relativamente informal.

### **2.1.2. Atuação**

A empresa ALFA atua em três principais áreas: Indústria Naval, Indústrias em Geral (Química, Petroquímica, Papel & Celulose, da Borracha, entre outras) e Residências e Instituições – incluindo nessa área de negócio o segmento de Serviços de administração de sistemas de aquecimento.

A empresa tem uma atuação global, principalmente nos mercados europeu e asiático, atuando em mais de quarenta países, normalmente através de distribuidores, representantes e agentes. Na China, a empresa instalou sua primeira filial fora da Dinamarca, à cerca dois anos.

Grande parte do seu faturamento é gerado através do comércio internacional. O faturamento da companhia se divide da seguinte forma como mostra o gráfico:

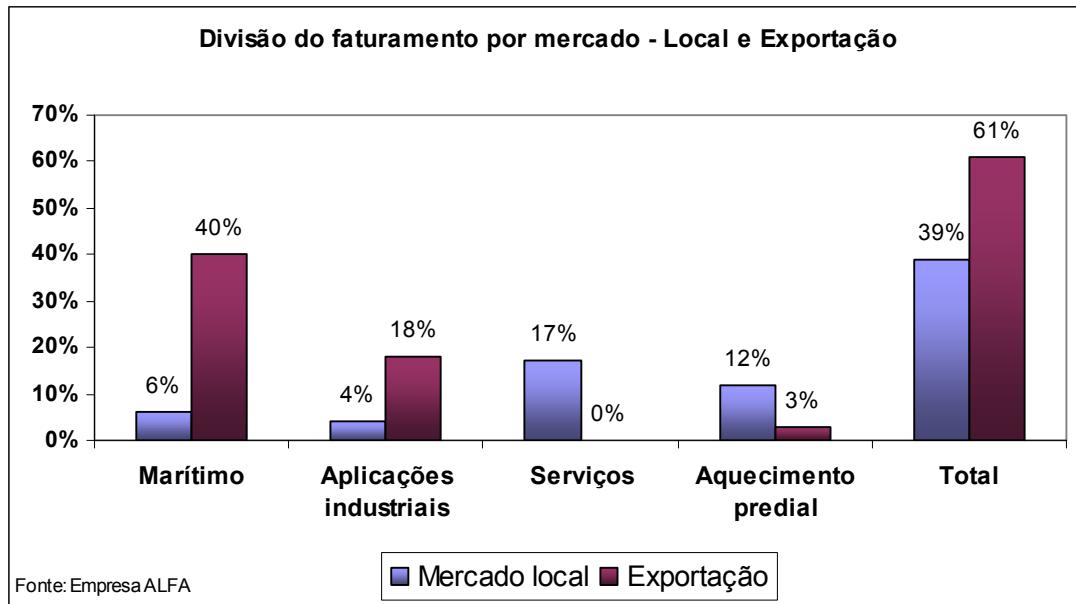


Figura 2.2: Divisão do faturamento por mercado – elaborado pelo autor.

Como pode ser verificado, o mercado marítimo é o principal mercado para a empresa.

Por características do mercado brasileiro – principalmente por conta de seu clima, o mercado de aquecimento predial não é um mercado visado pela a empresa. Além disso, os Serviços providos na área de gerenciamento de sistemas de aquecimento somente estão disponíveis no mercado local.

A empresa decidiu investir no mercado brasileiro pelo fato de que há uma expectativa que a Indústria Naval do país se desenvolva, como será discutido adiante. Além disso, pelas dimensões do país e o tamanho de sua indústria, a área industrial também interessa a empresa.

---

## 2.2. Mercado

### 2.2.1. Mercado Naval Mundial e Brasileiro

Na década de 70, a indústria Naval brasileira figurava como a segunda colocada no ranking mundial de construções, empregando mais de 40.000 empregados, somente atrás da Coréia do Sul. Durante esse período, a indústria naval brasileira recebeu as mesmas condições que indústrias navais em outros países: subsídios, créditos de longo prazo, entre outros incentivos, porém isso não foi o bastante para manter a indústria competitiva comparada com países como Coréia do Sul e Japão.

A crise da indústria naval brasileira iniciou-se nos anos 80, porém agravou-se principalmente em 1990, quando o governo federal abriu os portos para navios estrangeiros. Lloyd's Brazil tinha o monopólio até este ano para todo o transporte marítimo fora do Brasil. Abolindo isso, permitiu a queda da indústria marítima brasileira, principalmente devido à abertura de mercado e a consequente competição de empresas estrangeiras, que provaram ser muito fortes para a indústria brasileira.

Na metade dos anos 90, a indústria naval estava quase fechada, de 40.000 empregados do final da década de 70 para menos de 1.000<sup>3</sup>. Em 1998, praticamente todos os estaleiros do estado do Rio de Janeiro, na qual tem a maior concentração de estaleiros e fornecedores, fecharam ou reduziram a produção a níveis mínimos. A crise não somente atingiu a indústria naval brasileira, mas também a européia e a norte-americana. Na Ásia, o setor continuou dinâmico, sendo que Japão, Coréia do Sul e China ganharam mais que 75% das ordens de construção de embarcações nos finais dos anos 90<sup>4</sup>.

Após quase 12 anos de inatividade, os estaleiros brasileiros estão construindo embarcações novamente. A revitalização da indústria naval foi iniciada em 1999 devida principalmente a dois fatores: Petrobrás e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

---

<sup>3</sup> Dados de pesquisa encomendada junto ao Consulado Geral da Dinamarca.

<sup>4</sup> Dados de pesquisa encomendada junto ao Consulado Geral da Dinamarca.

A Petrobrás ajudou na revitalização encomendando embarcações e trabalhos nos estaleiros nacionais (embarcações de pequeno porte – *Supply vessels*<sup>5</sup> e plataformas *Off-shore*<sup>6</sup>). Já o BNDES ajudou na revitalização através da concessão de empréstimos para a indústria naval em condições favoráveis: 90% de todo investimento pôde ser financiado, sendo 20 anos o período de amortização do empréstimo, com taxa de juros a 4% a.a.<sup>7</sup>.

Neste momento, o governo está estudando outras maneiras de incentivar o desenvolvimento dessa indústria, principalmente para suprir a demanda mundial baseada nos fatores abaixo:

- A) Os principais países construtores de navios estão com suas carteiras tomadas até 2007<sup>8</sup>.
- B) Renovação da frota de navios já ultrapassada da marinha mercante, que deverá atender a novas normas ambientais e de segurança a partir de 2008<sup>9</sup>.
- C) Diminuição do afretamento de navios de bandeira estrangeira, que gera fretes que são remetidos ao exterior no valor de US\$ 6 bilhões/ano<sup>10</sup>.

Com relação ao mercado de construção naval mundial, o mesmo é centralizado nos países da Ásia e Europa, como pode ser verificado no gráfico a seguir:

---

<sup>5</sup> *Supply Vessels* refere-se a barcos de apoio.

<sup>6</sup> *Off-shore* refere-se a plataformas fora da costa.

<sup>7</sup> Dados de pesquisa encomendada junto ao Consulado Geral da Dinamarca.

<sup>8</sup> Informações de mercado.

<sup>9</sup> Informações de mercado.

<sup>10</sup> Informações BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

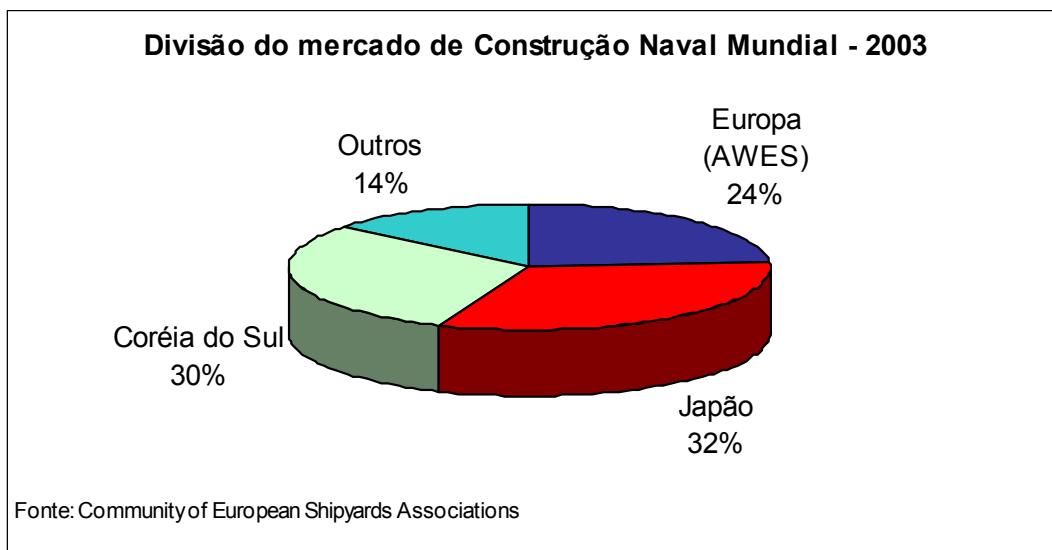


Figura 2.3: Divisão do mercado de Construção Naval: 2003 – elaborado pelo autor

Atualmente, a demanda por navios é tão grande que os principais estaleiros asiáticos não estão recebendo novas ordens de construção para curto prazo.

Dessa forma, abre espaço para o surgimento para novos pólos de construção naval e o Brasil está buscando aproveitar essa oportunidade. A Indústria Naval é uma indústria estratégica para o país, pois além de ser estratégica no ponto de vista comercial na transação de mercadorias através dos mares, é uma indústria que requer mão-de-obra extensiva, gerando muitos empregos para o país. Dessa forma, os planos governamentais de incentivo a indústria provavelmente sairão do papel.

#### 2.2.1.1. A cadeia de valor do mercado naval

Após apresentar o contexto que vive o mercado naval brasileiro e mundial, será apresentado como a cadeia de valor dessa indústria. Dessa forma, poderá ser ilustrado Para ilustrar como funciona o mercado naval, no quadro a seguir mostra a cadeia de valor da indústria em questão:

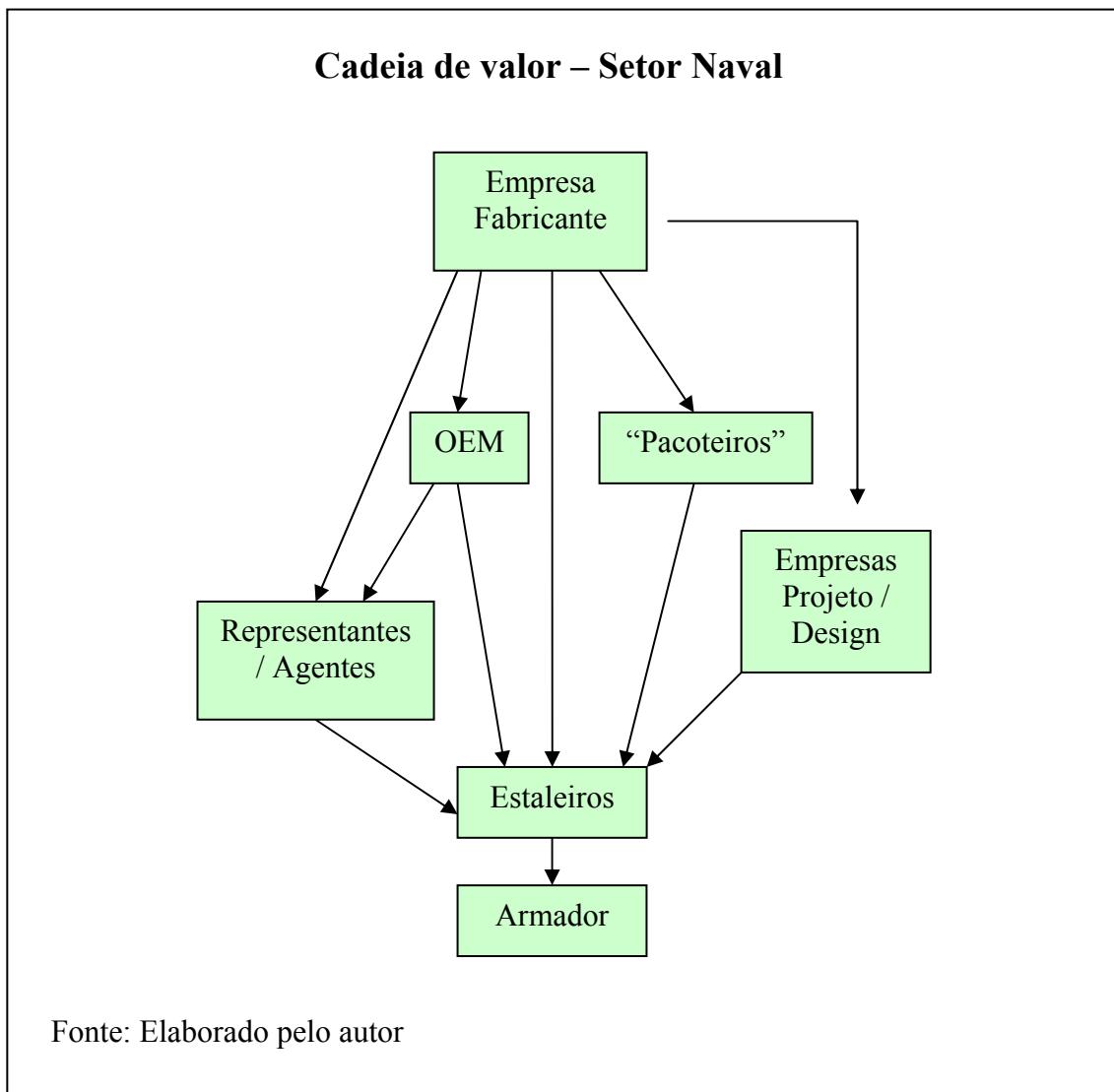


Figura 2.4: Cadeia de valor: Setor Naval – elaborado pelo autor

Empresa fabricante: Empresas fornecedoras de equipamentos para o setor naval: válvulas, tubos, conexões, equipamentos (radares, computadores, sonares, etc. A empresa estudada se enquadra nessa categoria. A grande maioria desses produtos são importados, principalmente da Europa e Japão.

OEM<sup>11</sup> (Original Equipment Manufacturer): empresas fornecedoras de equipamentos que utilizam componentes de terceiros para compor seu produto –

<sup>11</sup> Conforme Segil (1996) *apud* Armando; Fishmann, (2003), se considera *Original Equipment Manufacturer* – OEM, as situações nas quais uma empresa produz produtos para comercialização por outra empresa com a marca desta última.

fornecedores dos motores, plantas de ar condicionado, trocadores de calor, caldeiras, entre outros. Em sua absoluta maioria são empresas estrangeiras.

“Pacoteiros”<sup>12</sup>: fornecem uma solução completa, incluindo diversos produtos de uma determinada área. São também chamados de integradores. Em sua absoluta maioria são empresas estrangeiras, porém há uma tendência de formação de “pacoteiros” no mercado brasileiro.

Empresas Projeto / Design: Desenvolvem o projeto de Engenharia para a construção da embarcação, fazem o detalhamento das características técnicas dos equipamentos, entre outros. Existem poucos escritórios no Brasil com a expertise necessária para projeto como nos escritórios da Europa. Normalmente utilizam-se projetos prontos desenvolvidos pelos escritórios europeus.

Representantes / Agentes: Efetuam as vendas para as empresas fabricantes e para as empresas OEM.

Estaleiros: Fabricantes do navio. Muitas vezes considerados como somente o montador da embarcação, pois não constroem nada, somente compram os sistemas comprados e os montam. Isso ocorre principalmente no Brasil.

Armador: Quem fez o pedido da embarcação, ou seja, o dono da embarcação.

### **2.2.1.2. Concorrentes no mercado naval**

O longo período de estagnação, sem a construção de nenhum navio de grande porte, fez com que muitos profissionais deixassem os estaleiros. Atualmente, o mercado naval brasileiro está passando por uma revitalização, após anos de estagnação. Porém, os estaleiros continuam com uma pequena estrutura de funcionários, principalmente de funcionários mais técnicos como projetistas.

Esse contexto, aliado ao pequeno volume de construção que atualmente ocupam os estaleiros, criou a dinâmica dos estaleiros não comprarem os produtos que compõe um navio de forma separada, mas sim através de pacotes/soluções.

<sup>12</sup> “Pacoteiro” é uma expressão criada pelo mercado para identificar empresas que não fabricam nenhum produto, apenas comercializam diversos produtos, integrando em uma solução.

O fornecimento dos pacotes fica a cargo dos fornecedores dos principais equipamentos que compõe o navio (empresas OEM), que agregam produtos auxiliares para formarem as soluções ou de “pacoteiros”, empresas que agregam diversos produtos e vendem uma solução para o cliente.

Os principais equipamentos são escolhidos em comum acordo entre estaleiros e armadores. Já os produtos auxiliares (categoria que se incluem os produtos da empresa ALFA), são definidos pelos OEM e “pacoteiros”. Isso faz com que, atualmente, a concorrência ocorra juntamente com os OEMs e com os “pacoteiros” – empresas que estão fora do Brasil, não no mercado nacional.

Porém, um dos concorrentes da empresa está presente no mercado nacional. Quando há necessidade de peças avulsas e/ou sobressalentes, a empresa é capaz de fornecer. Esse concorrente está no mercado principalmente para atender o mercado industrial, mercado importante para a empresa – sendo também o concorrente nesse mercado da empresa ALFA.

A empresa objeto de estudo acredita que essa dinâmica irá mudar, pois para se tornar competitivo, os estaleiros devem diminuir o número de intermediários para obter preços menores. Porém, informações do mercado não acreditam nessa possibilidade em curto prazo.

Dessa forma, a presença da empresa no mercado nacional se faz necessária para o futuro próximo, se não para vender, pelo menos para informar a possibilidade de venda para as embarcações a serem construídas, para oferecer um serviço pós-venda no mercado nacional e para oferecer peças sobressalentes para manutenção.

### **2.2.2. Mercado Industrial**

Apesar de não ter sido o foco inicial da empresa, após estudos preliminares tornou-se um foco para a empresa. As áreas: Petroquímica, Química, Papel & Celulose, de Borracha, Açúcar e Álcool representam um papel importante dentro do contexto industrial brasileiro, bem como mercados potenciais para a empresa.

Investimentos de novas instalações industriais estão previstos em algumas áreas, o que desperta o interesse da empresa por esse segmento de mercado, além da necessidade de produtos para reposição / manutenção.

Com relação ao mercado de válvulas termostáticas, informações do mercado estimam um mercado de 1500 a 2000 peças vendidas por ano pelo líder de mercado.

Nesse contexto, a empresa ALFA busca entrar nesse mercado. Para melhor entendimento do mercado industrial, será apresentada sua cadeia de valor.

#### 2.2.2.1. A cadeia de valor do mercado industrial

Para ilustrar como funciona o mercado industrial principalmente levando em consideração o mercado para a empresa ALFA, será apresentada a cadeia de valor da indústria em questão:

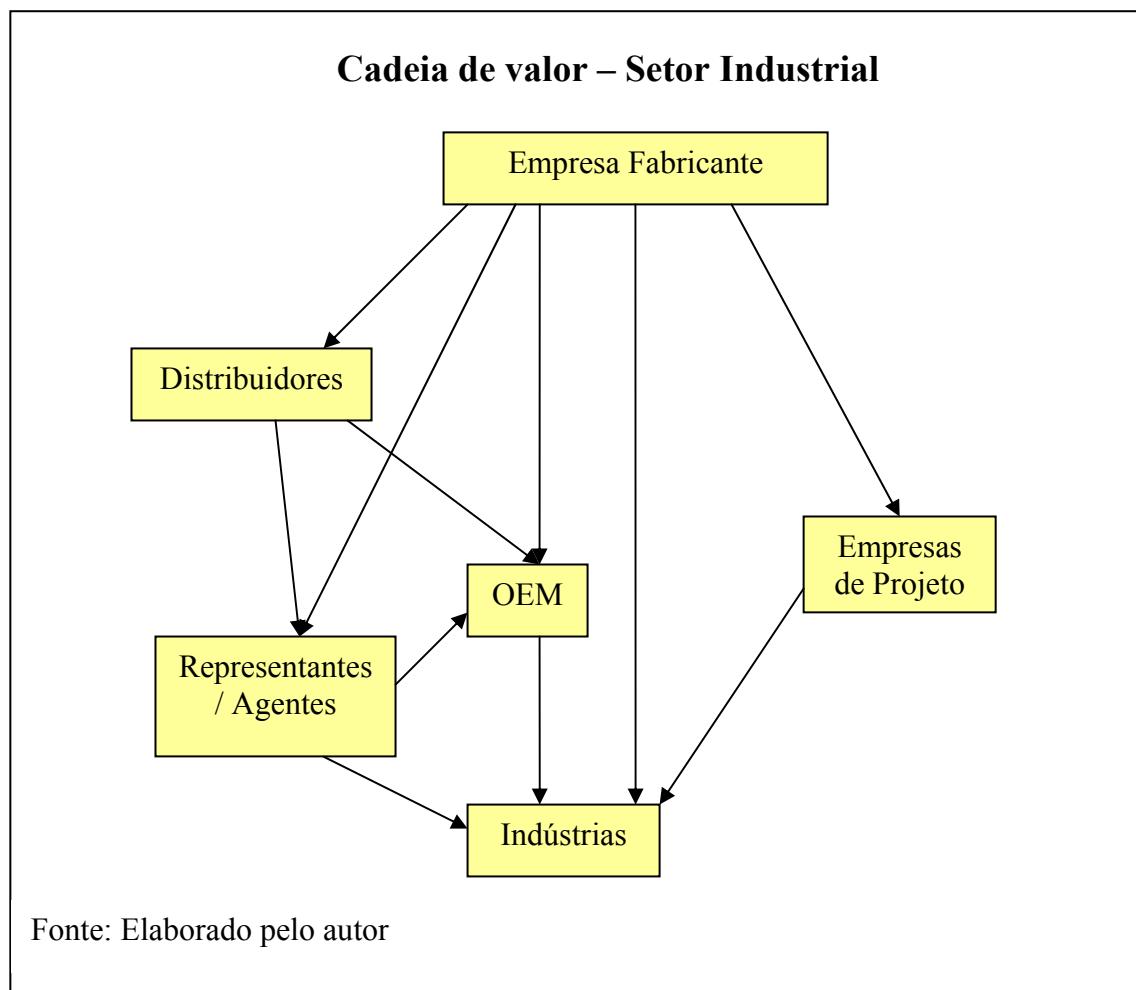


Figura 2.5: Cadeia de valor: Setor Industrial – elaborado pelo autor

Empresa fabricante: Empresas fornecedoras de equipamentos: válvulas, tubos, conexões, etc (na qual se enquadra a empresa em questão). Atuam empresas tanto estrangeiras como brasileiras.

OEM (Original Equipment Manufacurer): empresas fornecedoras de equipamentos que utilizam componentes de terceiros para compor seu produto – plantas de ar condicionado, trocadores de calor, caldeiras, entre outros. Atuam tanto empresas estrangeiras como brasileiras.

Empresas Projeto / Design: Desenvolvem o projeto de Engenharia para a construção da planta em questão, fazem o detalhamento das características técnicas dos equipamentos, entre outros. Atuam empresas tanto estrangeiras como brasileiras.

Distribuidores: Estocam o produto da empresa fabricante sendo o responsável pela comercialização dos produtos. Na área que a empresa atua, seus concorrentes têm distribuidores no território nacional, apesar de ter também sua estrutura própria.

Representantes / Agentes: Efetuam as vendas para as empresas fabricantes e para os distribuidores. Muitas vezes estão divididos geograficamente. Na área que a empresa atua, existe uma grande quantidade de representantes para esses produtos.

Indústrias: Clientes das empresas de engenharia e dos fabricantes de equipamentos – através dos distribuidores e/ou representantes ou das empresas OEM.

#### **2.2.2.2. Concorrentes no mercado industrial**

Alguns concorrentes da empresa estão presentes no mercado nacional. Na área que a empresa atua, seu principal produto – válvulas termostáticas – é importado, porém as empresas apresentam unidades próprias de montagem no Brasil e estocagem no Brasil.

O principal concorrente na área industrial está no mercado brasileiro há mais de 40 anos e chamaremos de empresa SARX. A empresa possui uma área industrial para montagem dos equipamentos, que são importados. Fontes do mercado dizem

que essa empresa tem uma grande participação de mercado<sup>13</sup> (por volta de 80%). Os principais fatores da alta participação baseiam-se na grande rede de representantes e distribuidores que a empresa SARX apresenta, além disso, oferecem uma solução completa de produtos e serviços na área de vapor. Como fator adicional, a empresa construiu uma marca forte ao longo de seus 40 anos de existência no mercado local, obtendo a confiança de seus clientes.

Há um outro forte concorrente tem grande parte do restante da participação de mercado e também atua na área naval. Está no mercado brasileiro há 7 anos. Primeiramente, entrou através de uma *joint-venture*, porém que não logrou, desenvolvendo após do ano de 2002 sua própria estrutura.

---

<sup>13</sup> Tradução para a expressão em inglês *market share*.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1. Marketing Internacional

A cada dia, as economias locais estão mais interligadas. A globalização aproximou pessoas e mercados, criou uma nova forma de ver a realidade – buscar consumidores não mais localmente e sim internacionalmente. Nesse contexto, o Marketing tem um papel muito importante nesse processo.

Primeiramente, convém esclarecer o conceito de Marketing Internacional.

Marketing internacional envolve operações entre muitos mercados, nos quais diferem não somente as variáveis incontroláveis, mas também as variáveis controláveis na forma de custos, estruturas de preços, oportunidades para propaganda e infra-estruturas de distribuição (PHILIPS; DOOLE; LOWE , 1994 *apud* CHIPEIO, 2003)

Já para Jain (2001), o marketing internacional refere-se às trocas entre fronteiras nacionais para satisfação de necessidades e desejos humanos.

Segundo Chipeio (2003), o marketing internacional pode ser adotado pelas empresas de maneira diferente:

- Marketing de exportação: quando as empresas vendem seus produtos em mercados estrangeiros (PHILIPS; DOOLE; LOWE, 1994 *apud* CHIPEIO, 2003).
- Marketing Multinacional: quando “a empresa vende seus produtos em muitos países espalhados pelo mundo, sua administração passa a perceber o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional” (KOTABE; HELSEN, 2000 *apud* CHIPEIO, 2003).
- Marketing Global: quando a organização foca na seleção e exploração de oportunidades globais de marketing e orienta seus recursos com o objetivo de obter vantagem competitiva global (PHILIPS; DOOLE; LOWE, 1994 *apud* CHIPEIO, 2003).

### 3.2. Processo de Internacionalização

Segundo Leroy; Richard e Sallenave *apud* Lambin (2000), processo de internacionalização pode ser subdividido em seis níveis, como mostrado na tabela abaixo:

Estágios de internacionalização		
Estágio	Nível	Característica
1	Exportação	pouco envolvimento e comprometimento de recursos
2	Estágio contratual	assinatura de contratos de longo prazo com importadores, distribuidores de franquias ou licenciadores
3	Estágio participativo	existência de empresas comerciais ou co-produções
4	Investimento direto	quando a empresa tem 100% de capital nas subsidiárias
5	Estágio de subsidiárias autônomas	a empresa-mãe possui muitas subsidiárias multinacionais ou multidomésticas
6	Estágio de empresas global	trata o mercado internacional como se fosse um mercado único

Fonte: Lambin (2000)

Tabela 3.1: Estágios de Internacionalização – adaptado de Lambin (2000)

Já segundo Yip (1989) *apud* Chipeio (2003), o processo de internacionalização apresenta três estágios:

- Desenvolver a estratégia essencial à base da vantagem competitiva sustentável, em geral, desenvolvida primeiramente para o país sede.
- Internacionalizar a estratégia essencial por meio de expansão internacional de atividades e da adaptação.
- Globalizar a estratégia internacional integrando a estratégia pelos países.

Porter (1990) discute que a empresa primeiramente cria sua vantagem competitiva no mercado local – liderança em custo, diferenciação ou foco e, posteriormente, adotam as estratégias mais bem sucedidas em mercados internacionais, como apresentado por Yip (1989) *apud* Chipeio (2003).

### 3.3. Estratégia de entrada em mercados internacionais

Segundo Root (1994) *apud* Chipeio (2003), uma estratégia de entrada em mercados internacionais é definida como um plano comprehensível que estabelece os objetivos, recursos e políticas que guiarão as operações internacionais de uma empresa durante um período bastante longo no futuro para atingir o crescimento sustentável em mercados mundiais.

Além disso, o mesmo autor questiona que os administradores devem planejar estratégias de entrada para cada produto e para cada mercado estrangeiro, porque seria imprudente assumir que as respostas a uma estratégia de entrada particular seriam iguais entre os diferentes produtos e diferentes mercados.

Uma vez que os planos para cada produto/mercado estiverem completos, eles devem ser reunidos e reconciliados para formar a estratégia internacional de entrada.

A figura abaixo apresenta elementos de um plano de estratégia de entrada no mercado internacional:

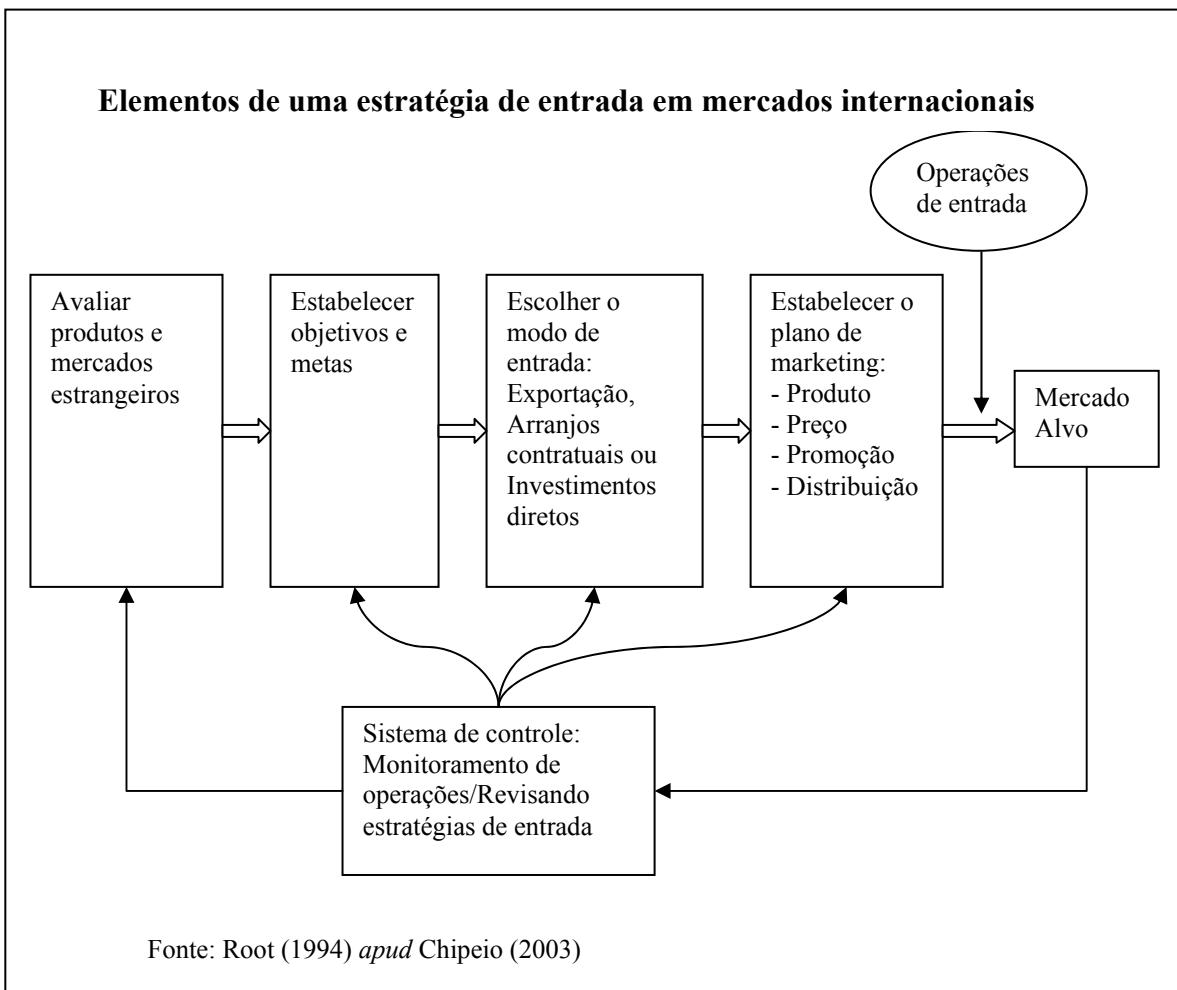


Figura 3.1: Elementos de uma estratégia de entrada em mercados internacionais – adaptado de Root (1994)

De acordo com Kotabe e Helsen (2000) *apud* Chipeio (2003), as decisões de entrada em mercados internacionais influenciam fortemente o desempenho da empresa, assim como as decisões do composto de marketing em mercados globais. Antes de uma empresa entrar em um mercado estrangeiro, ela deve avaliar o potencial do mercado e o risco do país.

Já Douglas e Craig (1989) *apud* Chipeio (2003), a decisão sobre o modo de operação em mercados estrangeiros é muitas vezes um fator chave na determinação do grau de crescimento internacional. Ela não só determina o comprometimento de recursos e o risco em vários países, mas também, o grau de controle das operações e estratégias nos mercados, a flexibilidade de adaptar a mudanças no mercado e a evolução das operações.

Segundo Root (1994, p. 6), existem duas abordagens para uma empresa organizar sua entrada em mercados internacionais:

Do ponto de vista econômico: uma companhia pode entrar em um dado mercado fora de suas fronteiras de duas maneiras: primeiramente, a empresa fabrica seu produto em outro país e exporta para o mercado alvo. A segunda forma seria transferir a tecnologia, o capital, a habilidade humana e a companhia para o mercado alvo, onde pode ser vendido diretamente ou combinado com fornecedores locais, especialmente mão-de-obra, para manufaturar os produtos a serem vendidos nos mercados locais.

Na perspectiva de gestão & operação, os dois modos de entrada descritos acima se subdividem em diversas formas diferentes de entrada, das quais estão descritos na tabela a seguir:

Estratégias de entrada em mercados internacionais		
Modos de entrada via exportação	Modos de entrada contratuais	Modos de investimentos diretos
Exportação Indireta	Licenciamento	Aquisições
Exportação Direta	Franchising	Joint Ventures
Exportação Cooperativa/casada (Piggyback)	Acordos Técnicos	
	Contratos de serviço	
	Contratos gerenciais	
	Contratos de construção ( <i>turnkey contracts</i> )	
	Contratos de produção	
	Acordos de produção compartilhada ( <i>co-production agreements</i> )	
	Alianças estratégicas	

Fonte: Adaptado de KEEGAN, 2002; KOTABE; HELSEN, 2000; ROOT, 1994; PHILIPS; DOOLE; LOWE, 1994 *apud* CHIPEIO 2003

Tabela 3.2: Estratégias de entrada em mercados internacionais

Segundo Root (1994, p. 7), o modo de entrada via exportação se difere das outras duas formas de entrada (contratual e investimentos) pelo fato o produto intermediário ou final da empresa é manufaturado fora do país alvo e subsequentemente transferido para o mercado-alvo.

Já o modo de entrada contratual é uma associação a longo prazo entre uma empresa internacional com uma entidade do mercado-alvo que envolve a transferência de tecnologias ou habilidades humanas da empresa provedora para a empresa receptora. Esse modo de entrada se difere da exportação porque são principalmente veículos para a transferência de conhecimento e habilidades, apesar de criar também oportunidades de exportação.

O modo de entrada via investimento envolve a propriedade pela empresa internacional de plantas de manufatura ou outras unidades de produção nos mercados-alvo. Pode ser através de propriedade exclusiva - com uma nova planta ou a aquisição de uma existente – ou através de *joint ventures*.

### **3.4. Fatores para seleção de estratégias de entrada no mercado internacional**

De acordo com Cerceau e Tavares (2002) apud Chipeio (2003):

**A escolha da estratégia de internacionalização a ser utilizada** refere-se a questões como o setor de atuação da organização, o grau de controle de risco e o nível de investimentos exigido pela estratégia, a disponibilidade de recursos, o posicionamento competitivo da empresa, os limites do mercado no qual ele atua, a manutenção, o fortalecimento e a ampliação de sua penetração em outros mercados, as especificidades do país escolhido, os objetivos da organização, as barreiras de entrada, a necessidade de antecipar-se à concorrência e de estabelecer parcerias com clientes e fornecedores, a aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia entre outros.

Segundo Root (1994, p. 8), a escolha do modo de entrada para um dado produto/mercado-alvo é o resultado da análise de diversas forças, muitas vezes conflitantes, formando um complexo processo com inúmeros *trade-offs* para cada alternativa de entrada.

A figura abaixo ilustra o modelo teórico apresentado por Root (1994) apud Chipeio (2003) definindo os fatores que influenciam a decisão do modo de entrada.

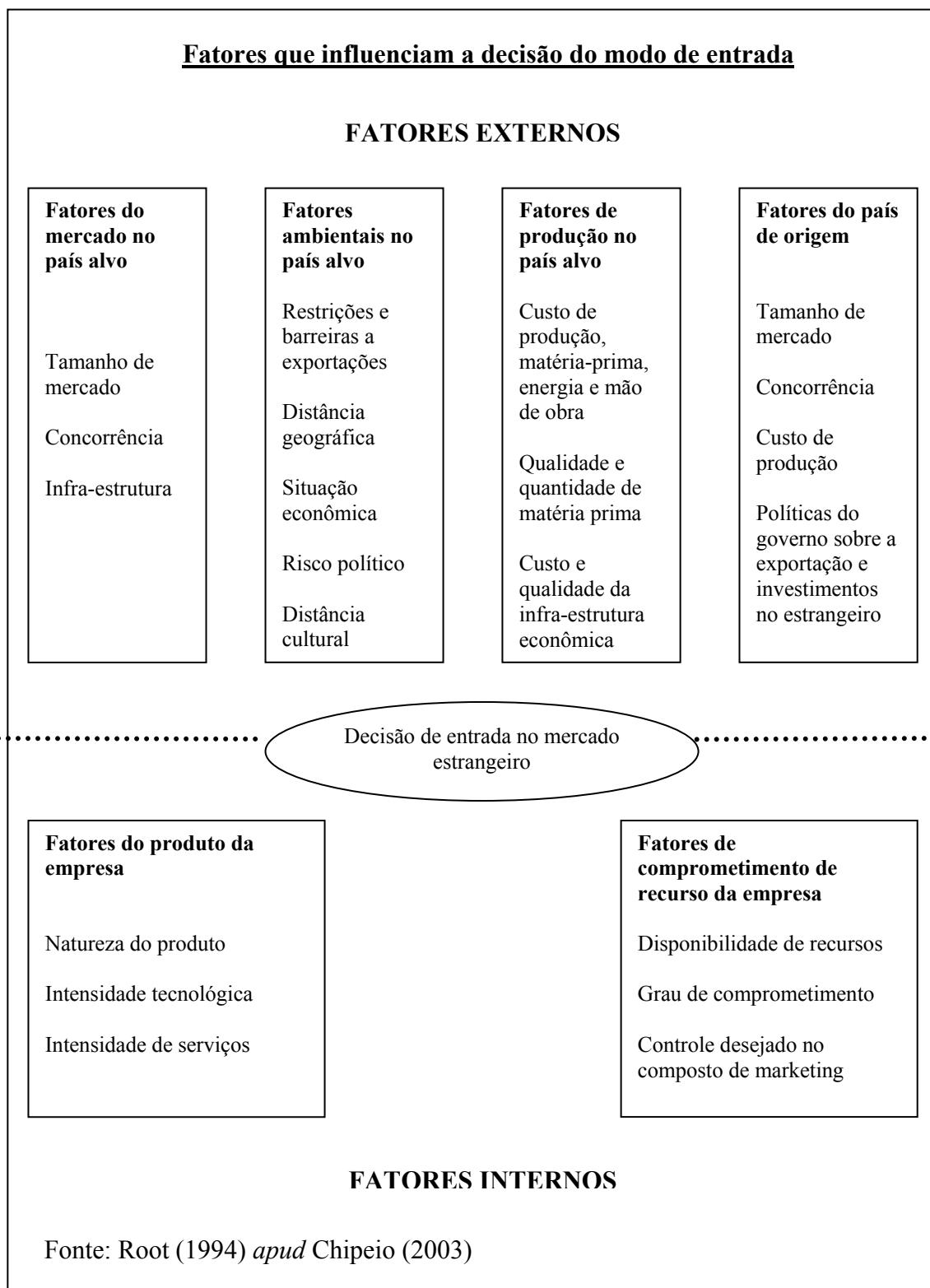


Figura 3.2: Fatores que influenciam a decisão do modo de entrada – adaptado de Root (1994)

---

Os comentários a seguir de cada fator têm o intuito somente de sugerir sua influência. (ROOT, 1994, p. 8-14).

### 3.4.1. Fatores Externos

Os fatores de mercado, produção e ambientais tanto do mercado-alvo como do país de origem podem afetar as decisões de gestão. Porém, esses fatores são somente parâmetros, não sendo tão decisivos para influenciar o modo de entrada de empresas em geral (entretanto pode influenciar uma única empresa). Sendo assim, o que podemos dizer é que esses fatores encorajam ou desencorajam um particular forma de entrada.

#### 3.4.1.1. Fatores do mercado no país alvo

**O tamanho do mercado:** exerce forte influência para seleção do modo de entrada. Pequenos mercados favorecem modos de entrada com baixo *breakeven*<sup>14</sup> de volume de vendas (exportação indireta, licenciamento e alguns acordos contratuais). Já mercados com grande potencial de venda pode justificar um modo de entrada com alto *breakeven* de volume de vendas (exportação direta – sede/subsidiária e investimentos diretos para produção local).

**O ambiente competitivo:** podem variar de atomístico (muitos competidores não dominantes) para oligopolista (poucos competidores dominantes) para monopolista (uma única empresa). Em um mercado atomístico, o mais favorável é utilizar a exportação como entrada do que o oligopolista e o monopolista, que normalmente requerem uma entrada através de um investimento direto na produção para permitir que a empresa compita contra a força das empresas dominantes. Em mercados que se constata que a competição é muito forte para exportação e investimento direto, a empresa pode optar em licenciamento ou outros acordos contratuais.

**A disponibilidade e qualidade da infra-estrutura de marketing local:** quando bons agentes locais ou distribuidores estão comprometidos com outras

---

<sup>14</sup> *Breakeven* se refere ao ponto nas quais as vendas da empresa se igualam com os custos fixos e variáveis. A próxima unidade vendida pela empresa gerará lucro.

---

empresas ou simplesmente não existem, a empresa exportadora pode decidir que o mercado pode ser alcançado somente através de sede/subsidiária.

### 3.4.1.2. Fatores ambientais no país alvo

**Regulamentações e políticas governamentais:** Altas tarifas de importação, cotas limitadas entre outras barreiras desestimulam o modo de entrada via exportação em detrimento dos outros. Já a restrição de investimento estrangeiro desestimula o investimento direto, estimulando a formação de *joint venture*<sup>15</sup>s ou aquisições. Outras políticas governamentais podem encorajar o investimento estrangeiro através de incentivos como isenção de impostos.

**Distância geográfica:** quando a distância é grande, os custos de transporte podem se tornar proibitivos, sendo impossível concorrer contra produtores locais em seu mercado alvo. Desse modo, o alto custo de transporte desestimula o modo de entrada via exportação, consequentemente estimulando outros tipos de entrada como investimentos diretos, licenciamento e contratos de serviço. Uma alternativa nesse contexto seria estabelecer um centro de montagem e operação no país alvo, representando somente uma pequena mudança para o modo de entrada via investimento direto.

**A situação econômica do país:** Primeiramente, o fator primordial é a verificação do tipo de economia vigente no país: economia de mercado ou economia planificada. Investimentos diretos normalmente não são possíveis em economias socialistas, portanto, para empresas realizarem negócios com esses países, as mesmas devem utilizar modos de entrada via exportação, licenciamento ou outros modos contratuais. Outros indicadores são importantes para análise do modo de entrada. Produto Interno Bruto (PIB), que mede o tamanho da economia, o PIB per capita, a taxa e crescimento do PIB, a porcentagem que representa cada setor econômico na economia, a taxa de investimentos e a receita pessoal são alguns de esses fatores. Outros aspectos que devem ser levados em conta na análise são as relações econômicas externas do país alvo: a direção, composição e valor das exportações e importações, a balança de pagamentos, a dívida externa e as flutuações de câmbio.

---

<sup>15</sup> *Joint Venture* representa uma associação entre empresas em um mesmo empreendimento, dividindo a participação no mesmo.

**A distância cultural:** Quando há uma grande diferença nos valores culturais, na língua, na estrutura social e nos estilos de vida, os modos de entrada que não exigem grandes comprometimentos da empresa no país alvo são favorecidos: exportação indireta, licenciamento e contratos de serviço. No entanto, quando existe pouca distância cultural é preferida a entrada via exportação direta e investimentos diretos.

#### **3.4.1.3. Fatores de produção no país alvo**

A qualidade, quantidade e custo de matérias-primas, mão de obra, energia e outros agentes produtivos, além de aspectos de infra-estrutura econômica – transporte, comunicações entre outros - são aspectos que influenciam a decisão do modo de entrada. Baixos custos de produção no mercado-alvo estimulam a produção local em detrimento da exportação. Obviamente, custos altos de produção sofrem uma dinâmica invertida.

#### **3.4.1.4. Fatores do país de origem**

**Tamanho do mercado:** Um grande mercado doméstico permite que a empresa cresça primeiramente em seu mercado local antes de buscar outros mercados. Quando essas grandes companhias vão ao exterior em busca de clientes, os mesmos são mais inclinados em utilizar investimentos diretos no exterior. Já as empresas de pequeno porte optam por modos via exportação para atingir um tamanho ótimo com economia de escala.

**Estrutura competitiva:** Empresas em um mercado oligopolístico tendem a imitar as ações das empresas rivais, ameaçando perturbar o equilíbrio competitivo. Normalmente optam por investimentos diretos no exterior. Já as empresas em mercados de concorrência atomística são mais inclinados em entrar em mercados estrangeiros através de exportações ou licenciamento.

**Custo de produção no mercado doméstico:** Alto custo de produção no mercado local em comparação com o mercado alvo encoraja os modos de entrada

envolvendo produção local no mercado alvo tais como licenciamento, contratos de manufatura e investimento.

**Políticas governamentais referentes à exportação:** Quando o governo do país sede da empresa oferece taxas diferenciadas e outros incentivos a exportação e, ao mesmo tempo, é neutro ou até restritivo a investimentos no exterior, a política governamental estimula modos de entrada tipo exportação, licenciamento ou outros modos contratuais.

### **3.4.2. Fatores Internos**

Como a empresa responde aos fatores externos em escolher um modo de entrada depende dos fatores internos. (ROOT, 1994, p. 13 – 15).

#### **3.4.2.1. Fatores do produto da empresa**

**Natureza do produto:** Produtos altamente diferenciados com distintas vantagens em relação aos competidores podem assumir maiores custos de transporte e altas taxas de importação e ainda continuam competitivos nos mercados alvo. Em contraste, produtos pouco diferenciados competem caseados em preço nos mercados alvo, talvez sendo possível somente com produção local. Portanto, produtos altamente diferenciados favorecem modo de entrada via exportação, enquanto produtos com baixa diferenciação impulsionam para produção local – contrato de manufatura ou investimento direto.

**Serviços pré- e pós-venda:** Produtos que necessitam de serviços de pré e pós venda (como ocorre para diversos produtos industriais), dificulta que a companhia venda seu produto distante do mercado. Dessa forma, favorecem a exportação direta via filial/subsidiária e através produção local.

**Produtos com intensiva tecnologia:** Empresas com esse tipo de produto (principalmente industriais) têm a opção de licenciar a tecnologia nos mercados alvo.

**Adaptações do produto:** Produtos que necessitam considerável adaptação para serem comercializados em outros países favorecem os modos de entrada que

aproximam a empresa com o mercado alvo através de filial/subsidiária ou produção local.

### **3.4.2.2. Fatores de comprometimento de recursos da empresa**

**Recursos da empresa:** Quanto maior a abundância de recursos em gestão, capital, tecnologia, competências em produção e marketing do produto, influenciam o modo de entrada. Consequentemente, empresas com recursos limitados são forçadas a utilizar modos de entrada que necessitem baixo comprometimento de recursos tais como exportação indireta, licenciamento e contratos de serviço.

**Comprometimento com mercados internacionais:** Alto comprometimento significa que os gerentes irão selecionar a forma de entrada em mercados estrangeiros de um maior número de alternativas que utilizadas pelos gerentes com baixo comprometimento, que buscam formas que de baixo comprometimento (exportação indireta, por exemplo). Portanto, empresas altamente comprometida com mercados internacionais preferem escolher modo de entradas via investimento direto.

**Controle desejado no composto de marketing:** Empresas que buscam o controle nas operações internacionais normalmente estão ligadas ao volume comprometido de recursos. Portanto, modos de entrada como a exportação direta e investimentos diretos que exigem um maior comprometimento de recursos proporcionam maior controle nas operações internacionais.

A tabela abaixo apresenta como os fatores internos e externos interferem na escolha do modo de entrada no mercado estrangeiro:

	Geralmente Favorece				
	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>					
Baixo potencial de vendas	X	X			
Alto potencial de vendas			X	X	
Concorrência atomística	X		X		
Concorrência oligopolística				X	
Infra-estrutura de marketing fraca			X		
Infra-estrutura de marketing boa	X				
Baixo custo de produção				X	
Alto custo de produção	X		X		
Políticas de importação restritivas		X		X	X
Políticas de importação liberais	X		X		
Políticas de investimentos restritivas	X	X	X		X
Políticas de investimentos liberais				X	
Pequenas distâncias geográficas	X		X		
Grandes distâncias geográficas		X		X	X
Economia dinâmica				X	
Economia estagnada	X	X			X
Controle de fluxo de capital restritivo	X	X			X
Controle de fluxo de capital liberal				X	
Depreciação da taxa de câmbio				X	
Apreciação da taxa de câmbio	X		X		
Pequena distância cultural			X	X	
Grande distância cultural	X	X			X
Risco político baixo			X	X	
Risco político alto	X	X			X
<b>Fatores externos (país de origem):</b>					
Grande mercado					X
Pequeno mercado	X		X		
Competição atomística	X		X		
Competição oligopolística				X	
Baixo custo de produção	X		X		
Alto custo de produção		X		X	X
Forte promoção para exportação	X		X		
Restrições em investimentos no estrangeiro	X	X			X
<b>Fatores Internos:</b>					
Produtos diferenciados	X		X		
Produtos padronizados				X	
Produtos com alta intensidade de serviço			X	X	
Produtos em serviços		X		X	X
Produtos com alta intensidade tecnológica		X			
Baixa adaptação de produto	X				
Alta adaptação de produto		X	X	X	
Recursos limitados	X	X			
Recursos substanciais			X	X	
Pouco comprometimento	X	X			X
Alto comprometimento			X	X	

Fonte: Adaptado de Root (1994, p. 16-17)

Tabela 3.3: Fatores Externos e Internos que influenciam na decisão dos modos de entrada – adaptado de Root (1994).

Porém, o processo de escolha de um modo de entrada é dinâmico, dependendo da fase pela qual passa a empresa no mercado. A figura abaixo ilustra esse processo (ROOT, 1994, p. 18):

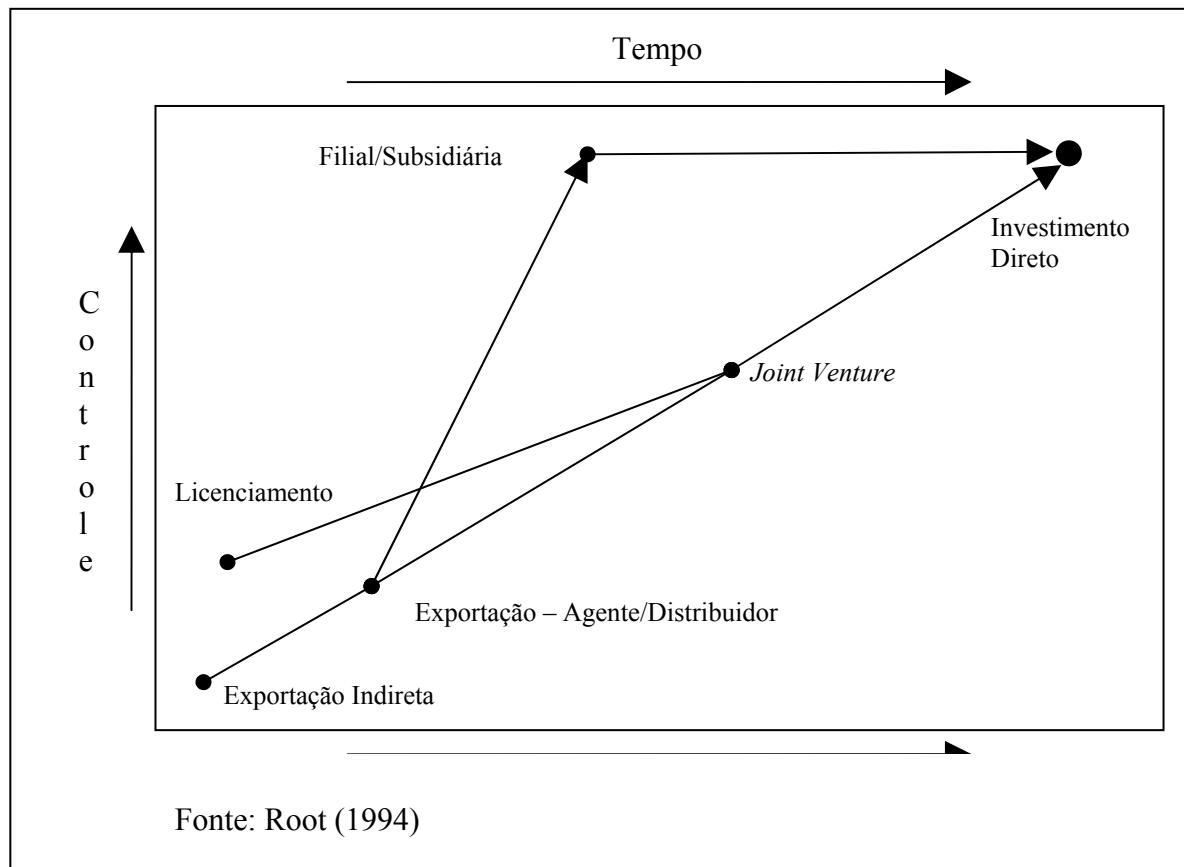


Figura 3.3: Evolução da decisão do modo de entrada do fabricante – adaptado de Root (1994).

### 3.5. Entrada no mercado internacional via exportação

A exportação é considerada o modo mais comum de entrada em mercados internacionais, principalmente por pequenas e médias empresas porque envolve pouco comprometimento de recursos, menor risco e maior flexibilidade.

De acordo com Keegan e Green (1999) *apud* Chipeio (2003), o marketing de exportação “[...] é o marketing integrado de mercadorias e serviços destinados aos consumidores dos mercados internacionais”, exigindo os seguintes requisitos:

- O conhecimento do ambiente reinante no mercado-alvo;
- O uso de pesquisa de marketing e identificação do potencial de mercado;

- 
- Decisões sobre *marketing mix*<sup>16</sup>.

### 3.5.1. As fases do desenvolvimento da exportação

Leonidou e Katsikeas (1996) *apud* Chipeio (2003), fizeram uma revisão dos modelos de exportação desenvolvidos por vários autores desde a década de 70, e classificam o processo de desenvolvimento de exportação em três fases:

#### A) Fase pré-exportação

A fase pré-exportação tem três tipos de empresas: as que vendem os seus produtos somente no mercado doméstico, e não tem interesse em exportar; as envolvidas no mercado doméstico, mas que seriamente consideram a atividade de exportação e as que atuam no mercado doméstico e exportavam no passado.

#### B) Fase inicial

Na fase inicial a empresa está envolvida em atividade de exportação esporádica e considera várias opções. As empresas podem ser classificadas como tendo o potencial de aumentar o envolvimento no estrangeiro e como sendo incapazes de atender às demandas do mercado internacional, conduzindo a uma atuação pontual no mercado externo ou mesmo avaliando sua completa retirada deste segmento.

#### C) Fase avançada

As empresas, nesta fase, são exportadoras regulares e experientes e consideram formas de internacionalização com maior comprometimento.

---

<sup>16</sup> *Marketing mix* é um termo em inglês que se refere ao conjunto de atividades necessárias à realização do marketing. Essas atividades são reunidas em quatro áreas básicas: Produto (tudo o que se refere ao produto ou serviço em si, como formulação física, características, produção, qualidade, etc.); Distribuição (tarefas necessárias para apresentar o produto/serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo); Promoção (todas as tarefas de comunicação de marketing, que visam promover o consumo do produto/serviço); e Preço (política de preço).

### 3.5.2. Formas de organização de exportação

Segundo Keegan (2002) *apud* Chipeio (2003), os produtores interessados em marketing de exportação têm que considerar dois amplos aspectos: a organização no país de origem e a organização no país onde está o mercado-alvo.

**Organização de exportação no país de origem do fornecedor:** a questão sobre a organização de exportação no país de origem pressupõe decisões sobre a responsabilidade pela exportação deve ser feita inteiramente ou por uma empresa externa especializada em um produto ou numa área geográfica (KEEGAN; GREEN, 1999 *apud* CHIPEIO, 2003).

**Organização de exportação dentro da empresa (in house):** as empresas que dão prioridade à exportação estabelecem organização interna e tem como vantagem um baixo-custo de mão-de-obra. Entretanto, esta abordagem só pode ser eficiente em condições onde o funcionário local incumbido dessa tarefa tem grande conhecimento do produto/consumidor e onde sua competência é aplicável ao mercado-alvo internacional. Pode ser aplicada da seguinte forma (KEEGAN; GREEN, 1999 *apud* CHIPEIO, 2003):

- Como atividade de empregados nacionais, em meio período;
- Por intermédio de um sócio de exportação ligado à estrutura de marketing local, que fica de posse das mercadorias antes delas saírem do país;
- Por intermédio de um departamento de exportação independente da estrutura de marketing local;
- Por intermédio de um departamento de exportação que é parte de uma divisão internacional.

**Organizações de exportação independentes externas:** em casos onde a empresa decide não fazer seu próprio marketing e promoção internamente, existem muitos prestadores desses serviços que podem ser contratados. Exemplos: *trading companies*<sup>17</sup> exportadoras, gerenciadoras de exportação, os comerciantes de

---

<sup>17</sup> *Trading companies* são empresas que comercializam produtos no exterior para companhias locais.

exportação, os corretores de exportação, os representantes de exportação dos produtores, os agentes comissionados e os distribuidores de exportação (KEEGAN; GREEN, 1999 *apud* CHIPEIO, 2003).

**Organização de exportação no país do mercado-alvo:** a empresa que quer comercializar um produto no mercado-alvo enfrenta a decisão sobre: até que ponto, ela deve se apoiar em uma representação direta no mercado em oposição à representação por intermediários independentes (KEEGAN; GREEN, 1999 *apud* CHIPEIO, 2003). Assim sendo, a exportação direta é utilizada quando uma empresa organiza a sua exportação por meio de um intermediário localizado no mercado-alvo ou via uma filial.

### 3.5.3. Exportação Direta

Segundo Kotabe e Helsen (2000) *apud* Chipeio (2003), as empresas que praticam a exportação direta, estabelecem seu próprio departamento de exportação e vendem os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro.

Já Root (1994) *apud* Chipeio (2003), define um canal de exportação direta como: “o canal de agências de marketing que conecta a empresa fornecedora doméstica com o consumidor final no mercado estrangeiro”.

A exportação direta bem-sucedida depende da viabilidade do relacionamento criado entre a empresa exportadora e o distribuidor local. Se o distribuidor no mercado estrangeiro representar outras marcas concorrentes da empresa, pode significar uma ameaça para a empresa exportadora uma vez que eles enfatizam a venda das marcas onde podem obter a melhor margem de venda (JEANETTE; HENESSEY, 2001 *apud* CHIPEIO, 2003).

### 3.5.4. Exportação Indireta

Segundo Kotabe e Helsen (2000) *apud* Chipeio (2003), a exportação indireta significa que a empresa utiliza um intermediário de seu próprio país para vender no exterior. O intermediário pode ser uma empresa de administração de exportação, uma

---

*trading* ou simplesmente um corretor. Este tipo de exportação é frequentemente vista como uma boa estratégia experimental para testar mercados internacionais.

### 3.5.5. Exportação Cooperativa/*Piggyback*<sup>18</sup>

De acordo com Kotabe e Helsen (2000) *apud* Chipeio (2003), a exportação *piggyback* refere-se:

**Á pratica pela qual empresas assumem, sob um acordo de cooperação, a responsabilidade de exportar os produtos de outras empresas. Estas compram e vendem os produtos de maneira independente, e exercem papel periférico no marketing de exportação.**

Keegan e Green (1999) *apud* Chipeio (2003), definem a exportação cooperativa como: “um arranjo pelo qual um fabricante consegue distribuir seus produtos utilizando os canais de distribuição de outro, com benefício para ambas as partes”.

Portanto, a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa (local ou estrangeira) para vender seus bens no mercado estrangeiro. Esta técnica é considerada como um modo de exportação indireta, e é utilizada pelas empresas que não estão dispostas a comprometer recursos para estabelecer distribuição própria, mas desejam ter algum controle sobre suas operações no exterior. (KOTABE; HELSEN, 2000 *apud* CHIPEIO, 2003).

## 3.6. Alianças estratégicas

Alianças estratégicas no contexto moderno das organizações é uma opção que está sendo cada vez mais adotada. Essa decisão estratégica permite a ligação e/ou relacionamento entre duas ou mais organizações, a fim de criar sinergias em benefício de cada organização e da aliança em seu conjunto (OLIVARES, 2003)

---

<sup>18</sup> *Piggyback* é um termo utilizado por Kotabe e Helsen (2000) referente à exportação cooperativa.

A concepção de alianças estratégicas e o surgimento da economia informacional e desenvolvimento de uma nova lógica organizacional advinda da transformação tecnológica fez emergir uma nova estrutura empresarial: a empresa em rede. As organizações dispostas através dessa nova formatação organizacional têm seu sistema constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Os componentes da rede são tanto autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras áreas e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. (CASTELLS, 2000 *apud* FISCHMANN; PACANHAN; CHIUSOLI, 2004).

### 3.6.1. Conceito

Na literatura, podem-se observar diversas definições e abordagens a cerca do termo – Aliança estratégica. Para isso, foram pesquisados diversos autores, para traçarmos o panorama geral de entendimento do tema.

Segundo Lorange & Roos (1996) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), alianças estratégicas são empreendimentos cooperativos e reforçam a assunção de graus de interação.

Segundo Noleto (2000) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), um acordo cooperativo estratégico privilegia a conquista de melhores posições competitivas e a realização de seus objetivos. Hamel e Doz (1999) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), apontam itens para o apoio de uma aliança tais como forma, infra-estrutura e visão que orientam a gestão e a evolução da aliança.

Para Lipnack e Stamps (1994) *apud* Fischmann, Pacanhan e Chiusoli (2004), as alianças estratégicas são caracterizadas como sendo uma conformação organizacional das quais empresas deliberadamente decidem empreender um projeto comum, isto é, é a união de empresas, concorrentes ou não, em prol de um objetivo comum, utilizando-se para isso de suas competências individuais a fim de fortalecerem mutuamente dentro do mercado na qual estão inseridas.

Já Porter (1990) *apud* Fischmann, Pacanhan e Chiusoli (2004), alianças estratégicas também chamadas de coalizões, são acordos de longo prazo que vão

---

além das transações normais e que possibilitam às empresas participantes acesso as vantagens como: economia de escala ou aprendizado, acesso a outros nichos de mercado e compartilhamento de risco entre outros.

### 3.6.2. Tipologias

Definições sobre tipos de alianças e/ou parcerias também não são tratadas uniformemente pela literatura. Diversas abordagens são utilizadas, algumas macros, discutindo sobre aspectos de posicionamento entre empresas (horizontal ou vertical) e aspectos abordados mais detalhadamente (parcerias, alianças, *joint ventures*, fusões, entre outras).

Amoroso (1994) *apud* Olivares (2003), propõe que o “termo alianças seja reservado para as relações entre empresas e seus concorrentes, e a palavra parcerias seja aplicado às relações com clientes e fornecedores, como parece ser mais usual”.

Para Fleury e Fleury (2000) *apud* Olivares (2003):

“[...] as empresas [...] podem avaliar as vantagens e desvantagens de buscar novas relações interempresariais. [...] relações horizontais, ou seja, relações de parcerias (alianças, *joint ventures*, fusões), ou verticais, consubstanciadas na formação de cadeias de fornecimento e/ou distribuição (as chamadas cadeias produtivas)”.

Já Gattorna e Walters (1996) *apud* Olivares (2003) sugere que “As relações verticais entre fornecedores e cliente/comprador são conhecidas como parcerias; as relações horizontais que acontecem entre fornecedores são conhecidas como alianças”.

Hamel e Doz (1999) *apud* Olivares (2003) definem aliança horizontal como associação que se estabelece entre organizações para se ter acesso a competências complementares. Essas competências costumam estar vinculadas a informações, pesquisa e desenvolvimento, e são importantes para o aproveitamento de alguma oportunidade específica de negócios. Já aliança vertical, Hamel e Doz (1999) definem como sendo a associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentem maior economia de escala em certos processos,

---

como por exemplo, um dos sócios pode ter um processo melhor ou mais eficiente para fabricação, distribuição ou vendas de um produto.

Silva (1994) *apud* Olivares (2003), utiliza para estudo uma forma muito particular de aliança estratégica que acontece no Japão. Segundo Silva (1994), as alianças estratégicas no Japão podem ser classificadas em:

- *Redes Horizontais*: formadas por arranjos livremente estruturados, por organizações de porte equivalente, de distintas atividades, incluindo-se a bancária, a comercial e a industrial. Ela as denomina também de *Intermarket Keiretsu*. Tais redes permitem as relações horizontais entre as organizações financeiras e as organizações industriais e/ou comércio, e as relações verticais entre as empresas *holdings*<sup>19</sup> ou de empréstimos financeiros, de relações comerciais para fornecimento ou distribuição de peças e componentes, de políticas de seguro e de relações com bancos comerciais.

- *Redes Verticais*: são redes fechadas e hierarquizadas, cooperativas centralizadas em uma única e grande organização-mãe, contendo múltiplas pequenas organizações satélites, com atividades parentadas. Powell as denomina de *Keiretsu vertical*, e diz que em tais redes se organizam fornecedores e distribuidores, conforme ramos industriais específicos. As redes verticais são formadas basicamente por organizações industriais e/ou comércio, envolvendo abaixo delas suas próprias cadeias de satélites e, acima, instituições financeiras (bancos, companhias de seguros e outras) pertencentes, ou não, à mesma família *holding*. Essas relações são hierárquicas e as satélites, embora possam receber empréstimos ou participações acionárias, não tratam diretamente com instituições financeiras.

### 3.6.2.1. Aliança Estratégica Horizontal

Para estabelecer e fundamentar o significado de aliança estratégica horizontal, buscamos algumas idéias, características e termos que são utilizadas por diversos

---

<sup>19</sup> *Holding* é um termo utilizado para descrever qualquer companhia que tem a maioria de ações de uma outra companhia.

autores da área, coincidindo com a tipologia de rede horizontal. As mesmas são consideradas na tabela abaixo:

Suporte técnico para definir aliança estratégica horizontal		
Autor	Nome do tipo de aliança	Termo/Característica/Idéia/Perfil
Amoroso	Alianças	Relações da organização com seus concorrentes
Fleury e Fleury	Relações horizontais	Alianças, <i>joint ventures</i> , fusões
Gattorna e Walters	Relações horizontais	Alianças entre fornecedores de uma organização
Hamel e Doz	Aliança horizontal	Associação de concorrentes
Silva	Relações horizontais	Organizações de porte equivalente, de diferentes atividades, etc.

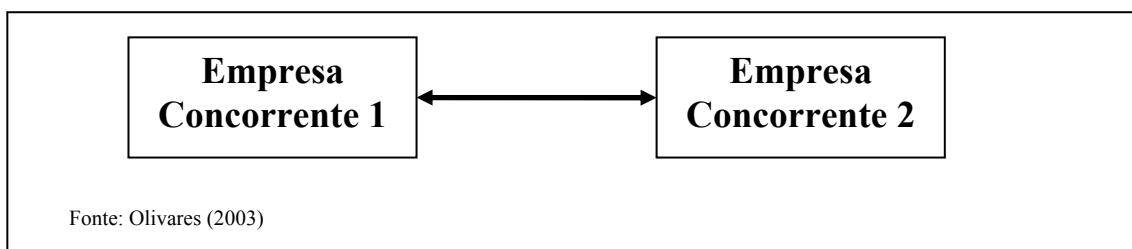
Fonte: Olivares (2003)

Tabela 3.4: Suporte técnico para definir aliança estratégica horizontal – adaptado de Olivares (2003).

Dessa forma, aliança estratégica no presente trabalho é formada por organizações concorrentes, que oferecem o mesmo serviço, operação, produto. Este tipo de aliança objetiva que organizações que pertencem ao mesmo mercado reforcem seu posicionamento numa relação de *co-opetition*<sup>20</sup> (BARDERBURGUER; NALEBUFF, 1996 *apud* OLIVARES, 2003).

Segundo Olivares (2003), essa relação paradoxal de cooperação *versus* competição permite que, por um lado, organizações rivais acordem estratégias, estruturas e operações específicas e, de outro lado, preservem sua independência e identidade própria. No mercado brasileiro, por exemplo, podemos citar o caso da aliança entre organizações aéreas Varig e TAM, ou o caso no mercado jornalístico, da Folha de São Paulo e do Estadão, que estabeleceram aliança para fins logísticos, na distribuição de ambas as publicações.

A figura abaixo desenha o tipo de aliança estratégica horizontal:



<sup>20</sup> *Co-opetition* é um termo utilizado por Bardergurguer e Nalebuff (1996) referindo-se a cooperação de empresas concorrentes.

Figura 3.4: Aliança Estratégica Horizontal – adaptado de Olivares (2003).

### 3.6.2.2. Aliança Estratégica Vertical

Para estabelecer e fundamentar o significado de aliança estratégica vertical, buscamos algumas idéias, características e termos que são utilizadas por diversos autores da área, coincidindo com a tipologia de rede vertical. As mesmas são consideradas na tabela abaixo:

Suporte técnico para definir aliança estratégica vertical

Autor	Nome do tipo de aliança	Termo/Característica/Idéia/Perfil
Amoroso	Parcerias	Relações da organização com clientes e fornecedores
Fleury e Fleury	Relações verticais	Cadeias de fornecimento e/ou distribuição (cadeias produtivas)
Gattorna e Walters	Relações verticais	Organizações com seus fornecedores e clientes
Hamel e Doz	Aliança vertical	Cadeia de valor
Silva	Rede vertical	Cadeia de valor

Fonte: Olivares (2003)

Tabela 3.5: Suporte técnico para definir aliança estratégica vertical – adaptado de Olivares (2003).

Assim, a aliança vertical no presente trabalho, é formada por organizações que atuam de forma complementar numa cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto total.

Este tipo de aliança objetiva que organizações que pertencem a mercados complementares juntem suas competências de forma sinérgica. Assim, os diversos parceiros “giram” em torno basicamente de uma organização produtora, a qual se constitui em elo de coordenação da aliança, perante a complexidade de conciliar as estratégias, estruturas e operações de organizações que formam parte de um “todo” cujas competências específicas contribuem para o produto/serviço final.

A figura abaixo desenha o tipo de aliança estratégica vertical:

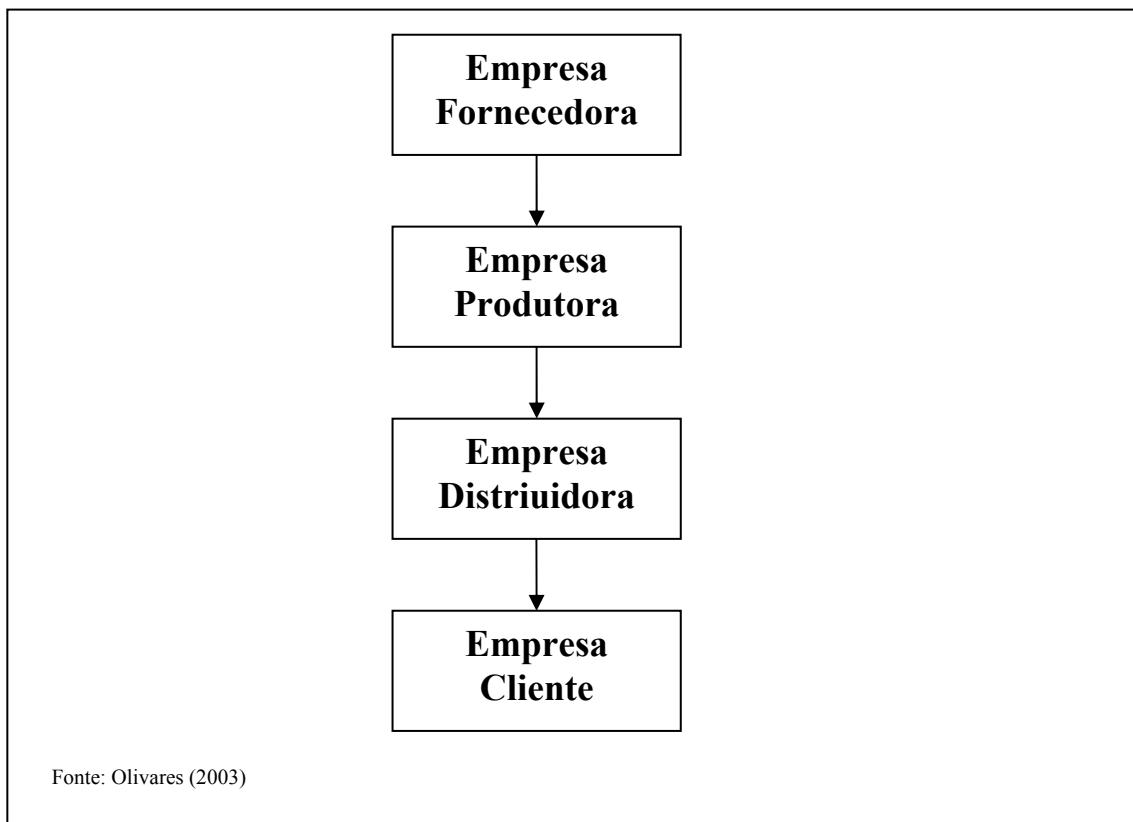


Figura 3.5: Aliança Estratégica Vertical – adaptado de Olivares (2003).

### 3.6.3. Cooperação entre empresas

Conforme Cabral (1999) *apud* Armando e Fischmann (2004), até recentemente a cooperação entre empresas como estratégia competitiva internacional vinha sendo negligenciada ou vista como uma segunda opção, principalmente por parte das grandes empresas.

No mercado global, esses novos arranjos, juntamente com novos tipos de empreendimentos multinacionais estruturados em redes, tornaram-se o meio mais importante para empresas e nações ganharem acesso a novos mercados e tecnologia competitivos.

Wipp (1996) *apud* Armando e Fischmann (2004), coloca que no campo da estratégia, o estudo de alianças e cooperação é visto como uma extensão das áreas tradicionais – análise de indústrias e aquisições.

A relação entre estratégias de globalização e a área de alianças é crítica, pois segundo Segil (1996) *apud* Armando e Fischmann (2004), muitas vezes

oportunidades internacionais podem ser obtidas somente através da utilização do processo de alianças e se aprendendo as habilidades de gerenciar alianças interculturais.

Richardson (1972) *apud* Armando e Fischmann (2004) sugere que a rede de relacionamentos com outras empresas é um *sine qua non* para o sucesso no mercado competitivo. Empresas precisam de fornecedores, bem como distribuidores e varejistas para colocar produtos no mercado. Existiria nesta visão *continuum* nestas transações, iniciando nos mercados organizados de produtos sem diferenciação, nos quais a cooperação é mínima, passando por áreas intermediárias nas quais existem ligações e boa vontade, até finalmente, os complexos pólos, grupos e alianças, nas quais a cooperação é total e formalmente desenvolvida.

Contudo, expõe Doz e Hamel (2000) *apud* Armando e Fischmann (2004), o processo de troca colaborativa seria governado não apenas pela intenção, mas também, pela transparência e receptividade de cada parceiro. Transparência se refere à oportunidade de aprendizagem que cada parceiro oferece ao outro, quer intencionalmente, quer inadvertidamente. Receptividade se refere à capacidade de cada parceiro absorver o conhecimento do outro. Se ambos os parceiros estiverem obcecados com o risco de transferências não-autorizadas de habilidades, esforço demais será despendido na proteção de habilidades e de menos na criação de valor.

Nesse novo mundo de parcerias, coalizões e alianças, as parcerias estratégicas não são uma opção, mas uma necessidade e que para explorar plenamente as oportunidades que lhe são abertas, uma empresa deve ter hoje a capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas.

Lynch (1993) *apud* Armando e Fischmann (2004) enumera alguns fatores que devem estar presentes para que um relacionamento seja considerado uma aliança:

- estreita ligação operacional entre os parceiros;
- haver um genuíno interesse no futuro parceiro com ambas as empresas reconhecendo que seu futuro está intimamente ligado ao futuro do outro;

- uma aliança é fundamentalmente um evento estratégico, com horizontes de longo prazo e vantagens competitivas significantes. Relações organizacionais devido a razões táticas não são alianças;

- Deve haver suporte da alta administração para uma aliança existir; uma aliança formada somente pelos níveis intermediários é classificada como sendo somente tática. Não obstante deve haver contato freqüente entre os níveis médios e a alta administração;

- Com algumas notáveis exceções, o estilo gerencial da interação tende a ser altamente coordenativo e colaborativo. A menos que o esforço seja comandado por uma empresa, com a concordância da outra, compartilhamento e co-determinação tendem a ser o estilo gerencial predominante.

Frequentemente se levanta a questão se acordos do tipo *Original Equipment Manufacturer (OEM)* são alianças estratégicas. A resposta seria “algumas vezes” segundo Armando e Fischmann (2004). A maioria dos acordos do tipo OEM inicia como relações táticas, com contratos de compra que, após alguns anos de trabalho conjunto, o arranjo começa a se transformar de um relacionamento tático para uma aliança estratégica. Nas ocasiões em que integração de alto e médio nível gerencial, e, o comprador procura mais que benefícios de preço no seu fornecedor, uma aliança está emergindo. A tabela abaixo esclarece a comparação entre relações táticas de OEM e alianças estratégicas:

### Relações Táticas de OEM x Alianças Estratégicas

Fator	Relacionamento Tático	Aliança Estratégica
<b>Duração (tempo)</b>	Curto / indefinido / renovável	Longo Prazo
<b>Relacionamento</b>	Superior / subordinado / comprador / fornecedor	Líder / participante da equipe / comprador / fornecedor
<b>Fluxo de informação</b>	Unidirecional	Bidirecional
<b>Produto / Serviço / Aperfeiçoamento</b>	Definido por contrato	Sempre mudando, fluido
<b>Controle</b>	Hierarquia tradicional	Multidisciplinar, trabalho de equipe
<b>Objetivo primário</b>	Preço	Qualidade, preço, <i>timing</i>
<b>Lucro</b>	Controlado pelo comprador	Mutualmente controlado
<b>Benefício</b>	Ganha / ?	Ganha / Ganha

Fonte : Lynch (1993) apud Armando; Fischmann (2004)

Tabela 3.6: Relações Táticas de OEM x Alianças Estratégicas – adaptado de Lynch (1993).

#### 3.6.3.1. Fatores de Sucesso na formação de Acordos Cooperativos

Apesar de milhares de alianças que já foram realizadas e da extensa literatura existente acerca do tema, grande parcela desses acordos acabam não atingindo suas expectativas iniciais e acabam fracassando. Segundo pesquisa realizada por Dyer *et al.* (2001) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), em torno de 50% das alianças fracassam e dentre os acordos bem-sucedidos, algumas empresas conseguem extrair mais valor do que outras. Sticker (2001) *apud* Oliveira e Feldmann (2004) também afirma que entre 40% e 60% das alianças também não atingiram suas expectativas e, embora fossem potencialmente uma boa alternativa para as empresas, muitas se tornaram um “ponto de dor” para as companhias e para as pessoas envolvidas.

Oliveira e Feldmann (2004) adotam um modelo para análise do sucesso na formação de acordos cooperativos, como mostrado na Figura 2:

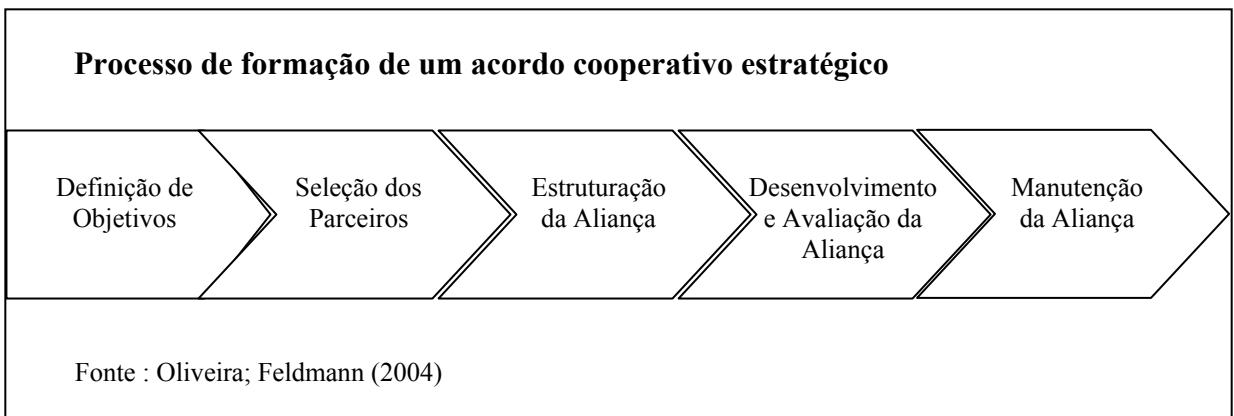


Figura 3.6: Processo de formação de um acordo cooperativo estratégico – adaptado de Oliveira; Feldmann (2003).

Durante a fase de definição dos objetivos da empresa, é necessário que seja realizado um planejamento estratégico, onde sejam claramente delimitadas as expectativas quanto ao futuro da empresa. Definindo os objetivos da empresa para o futuro torna-se fácil escolher qual tipo de acordo a companhia necessitará para alcançar suas metas (ligação direta com a terceira fase, de estruturação da aliança).

Na seleção de parceiros, uma empresa deve buscar sempre a complementaridade de recursos. Segundo Das e Teng (1999) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), esta é uma condição ideal para uma parceria de sucesso. Esses mesmos autores apontam que uma parceria bem-sucedida deve ser formada por empresas que possuam objetivos estratégicos convergentes e que sejam minimamente similares em termos de recursos, pois estes serão, em última instância, os responsáveis pelo desempenho da aliança. Porém, o fator mais importante a ser considerado na escolha de parceiros diz respeito à confiança. Se não existir confiança entre as partes, a aliança está fadada ao fracasso. Nesse sentido, Ahlfeldt e Barbosa (2001) *apud* Oliveira e Feldmann (2004) apontam que é mais fácil estabelecer confiança entre pessoas que possuam as mesmas normas culturais e compartilham os mesmos valores. Ainda na fase de seleção dos parceiros, é necessário que exista uma clara comunicação com relação às expectativas de cada uma das partes envolvidas. Mesmo podendo ter diferentes objetivos, as empresas precisam ter noção se é possível alcançar os objetivos de todos ao mesmo tempo, de modo que este acordo se

torne um “ganha-ganha” (DAS; TENG; WHIPPLE; FRANKLE, 2000 *apud* OLIVEIRA; FELDMANN, 2004).

Após terem sido feitas todas as considerações acerca do parceiro a ser escolhido, é necessário que sejam levados em conta também os limitadores externos a um acordo, que são as regulamentações governamentais acerca de questões éticas e de defesa da concorrência. O ambiente competitivo tem certas regras de conduta, muitas vezes não explícitas, mas conhecidas por todos os competidores, que devem ser aceitas e cumpridas para garantir a sua permanência nesse ambiente Ahlfeldt e Barbosa (2001) *apud* Oliveira e Feldmann (2004).

Durante o período de fechamento de acordo e da estruturação da aliança, os parceiros devem definir e negociar o modelo a ser adotado. É fundamental para o sucesso de uma aliança que a estrutura mais adequada, dados os objetivos pré-definidos, seja adotada. Enquanto as fusões e aquisições fornecem acesso permanente aos recursos de uma outra firma, as parceiras, alianças e *joint ventures* capacitam as partes envolvidas a ter acesso temporário aos recursos dos parceiros. Essa flexibilidade pode ser fundamental dentro de um ambiente altamente dinâmico e competitivo, pois fornece a uma empresa a oportunidade de entender os processos de negócios de seus concorrentes e até mesmo aprender em situações onde o parceiro é mais eficiente (DAS; TENG, 1999 *apud* OLIVEIRA; FELDMANN, 2004).

A fase de desenvolvimento e avaliação do acordo relaciona-se com a fase de resultados de Pett e Dibrell (2001) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), sendo que nesse momento, caso as fases anteriores tenham atingido seus objetivos, os frutos devem começar a ser colhidos com a abertura de novos mercados, seja através do desenvolvimento de novos produtos ou pela expansão da corporação a mercados até então inexplorados. Durante essa fase, é necessário que sejam avaliadas as performances de cada uma das partes, de modo a gerenciar a cooperação e a respeitar os termos de acordos realizados previamente e avaliar a performance da aliança em termos de atendimento das expectativas das empresas no início do processo.

Na etapa final do processo, que é a manutenção da aliança, caso esta ainda seja financeira e estrategicamente viável para ambas as partes envolvidas.

Assim, para que o acordo cooperativo seja sustentável, ele deve ser mutuamente benéfico.

Os fatores de sucesso utilizados por Oliveira e Feldmann em cada uma das etapas do processo de formação de um acordo cooperativo condizem com os resultados obtidos em pesquisa realizada por Whipple e Frankel (2000) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), onde verificou-se que os principais determinantes do resultado de uma aliança são: confiança, suporte de gerentes sênior, capacidade de atender as expectativas de desempenho e performance, objetivos claros e compatibilidade dos parceiros.

## **4. ESTUDO DE CASO – EMPRESA ALFA**

Após a apresentação do problema e o referencial teórico, nas próximas seções serão discutidas algumas classificações para a empresa ALFA e o estudo das estratégias de entrada para a empresa no mercado brasileiro com base nos resultados proposto pelo modelo adotado.

### **4.1. Classificações da empresa ALFA**

Segundo as diferentes maneiras propostas por Chipeio (2003) acerca de marketing internacional, a empresa ALFA se enquadra em Marketing Multinacional, definição de Kotabe e Helsen (2000), quando a empresa vende seus produtos em muitos países espalhados pelo mundo, sua administração passa a perceber o benefício da economia de escala em desenvolvimento de produto, produção e marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional.

Como discutido por Porter (1990) e Yip (1989), a empresa criou a base da vantagem competitiva sustentável primeiramente no país sede antes do processo de internacionalização – enfoque em custo, pois apresenta um produto para um nicho de mercado específico, e cuja vantagem competitiva é um produto de boa qualidade e baixo custo.

### **4.2. Estágio de Internacionalização da empresa ALFA no Brasil e no Mundo**

Segundo os estágios definidos por Lambin (2000) a cerca dos estágios de internacionalização, globalmente, pode-se dizer que a empresa se enquadra no estágio contratual, com contratos de longo prazo assinado com seus distribuidores e/ou representantes.

O presente estudo busca analisar os modos de entrada no mercado brasileiro. Portanto, nesse primeiro momento, a empresa apresenta o primeiro estágio de internacionalização, ou seja, de exportação – pouco envolvimento e comprometimento de recursos, principalmente pelo fato de ser muito recente o

desejo de entrada nesse mercado. Após esse trabalho, busca-se definir qual modo deve ser escolhido, comparando-o com o atual.

Globalmente, a tendência em longo prazo é que a empresa se enquadre no estágio 3 – estágio participativo, na qual a empresa assinaria contrato de co-produções, opção estudada pela a empresa em alguns países.

Para ilustrar os estágios de internacionalização que a empresa vive hoje, foi desenvolvida a figura abaixo:

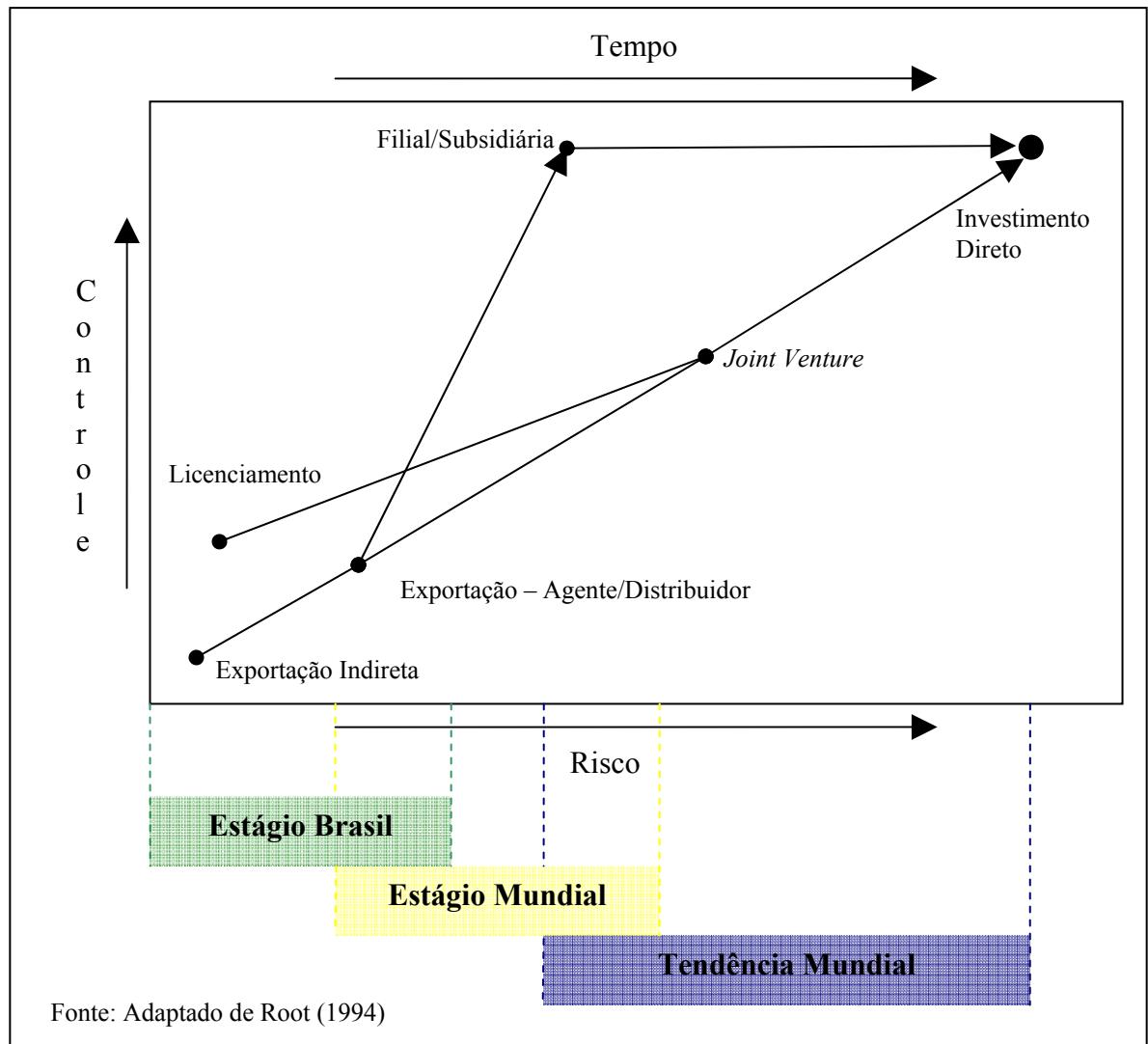


Figura 4.1: Evolução da decisão do modo de entrada da empresa ALFA – elaborado pelo autor.

Como mostrado na figura, baseado no tempo que a empresa está nos mercados onde atua, quanto maior o tempo que a empresa está no mercado, maior é a

tendência da empresa se arriscar mais, para ter um maior controle das operações internacionais.

Com relação ao modo de entrada a ser utilizado no Brasil, o mesmo será estudado, não levando em consideração somente o tempo no mercado, mas também outros critérios que definem o modo de entrada.

### **4.3. Estratégias de entrada no mercado brasileiro**

A definição das estratégias de entrada em mercados internacionais é um ponto fundamental para o êxito da empresa, principalmente por se tratar de uma empresa que obtém grande parte do seu faturamento no exterior. Para isso, é importante um profundo estudo do mercado, como foi feito pelo autor, a fim de definir as estratégias de longo prazo que serão implantadas.

Semelhante o que Root (1994) comenta que os administradores devem planejar estratégias de entrada para cada produto e para cada mercado estrangeiro, a empresa estuda estratégias de entrada para seu principal produto no mercado brasileiro – válvulas termostáticas. Já os outros produtos da linha, como serão apresentados mais a frente, não são tão competitivos, enquanto as válvulas termostáticas o são.

O estudo a seguir busca analisar os modos de entrada principalmente para a indústria em geral, por ser um problema mais complexo e foco da empresa no momento. Já o mercado naval é considerado secundariamente no estudo, pelas características que são vividas hoje. Além disso, uma entrada bem sucedida no mercado industrial pode suportar um investimento maior, principalmente em termos de pessoas, para a entrada no mercado naval.

Levando em consideração os elementos de uma estratégia de entrada em mercados internacionais definidos por Root (1994), temos:

**4.3.1. Avaliação de produtos e mercado estrangeiros:**

O mercado já foi definido: Brasil. O estudo do mercado mostrou que a empresa tem competitividade na comercialização no mercado industrial do seu principal produto: válvulas termostáticas. Os outros produtos que compõe a solução de temperatura da empresa foram analisados e apresentam uma concorrência bem mais intensa, além de que não são produtos tão competitivos em termos de preço, não gerando mais atenção nesse primeiro momento.

**4.3.2. Objetivos e metas:**

A empresa tem como objetivo estabelecer-se no mercado brasileiro, fornecendo produtos para a indústria naval e em geral. Para indústria naval, a empresa espera ser um dos principais fornecedores para os navios que serão construídos no Brasil e na indústria em geral espera ganhar participação de mercado, tornando-se uma marca conhecida e um produto utilizado na indústria. Sua meta para o ano de 2006 é gerar vendas no mercado brasileiro na ordem de 150.000 reais para as duas indústrias. No presente estudo o objetivo é estudar as formas de entrada para as válvulas termostáticas no mercado industrial.

**4.3.3. Escolha do modo de entrada:**

Esse elemento é um dos pontos principais do trabalho e será estudado em mais detalhe adiante, utilizando os fatores de decisão para a escolha do modo de entrada definidos por Root (1994).

**4.3.4. Estabelecimento do plano de marketing:**

Produto, Preço, Promoção, Distribuição são os aspectos que compõe o plano de marketing: esse aspecto está fora do escopo do trabalho, porém é um aspecto relevante para a realização do projeto. Para isso, será feito somente alguns comentários sobre esse tópico.

**Produto:**

*Válvula termostática auto-operada:* Produto pode ser customizado para a necessidade do cliente, tem bastante aplicação, porém a indústria não tem muito a cultura de utilizá-lo. Experiências anteriores da indústria com um dos concorrentes desestimularam seu uso, pois o produto apresentou alguns problemas técnicos e baixa relação custo/benefício. O produto da empresa ALFA, porém, é mais eficiente e apresenta maior funcionalidade e simplicidade na manutenção. A concorrência para esse produto no mercado é uma concorrência oligopolística.

*Atuadores elétricos:* Produto tem bastante aplicação, porém não é muito utilizado pela indústria. Apresenta características semelhantes a seus concorrentes. A concorrência para esse produto no mercado é a concorrência atomística.

*Atuadores pneumáticos:* Produto de bastante aplicação e muito utilizado pela indústria. Apresenta características semelhantes a seus concorrentes. A concorrência para esse produto no mercado é a concorrência atomística.

*Controladores eletrônicos:* Produto com relativa aplicação, apresentando características semelhantes a seus concorrentes. A concorrência para esse produto no mercado é a concorrência atomística.

**Preço:**

Experiências no mercado mostram que para a empresa trocar de um fornecedor já conhecido e confiável para um desconhecido, deve haver uma boa diferença no preço da mercadoria, além de apresentar boas referências e assistência técnica para os produtos. Nesse contexto, a idéia da empresa é apresentar um preço no mercado de 15% a 25% menor que nosso principal concorrente no mercado. Estudos preliminares e informações do mercado mostram que seria possível essa faixa de preço para as válvulas termostáticas. Os outros produtos estudados apresentariam preços similares, ou em alguns casos, maiores que a concorrência no mercado brasileiro, dificultando sua comercialização.

**Promoção e Distribuição:**

Esses aspectos serão desenvolvidos mais a frente, com o relato das experiências no mercado e seus resultados.

Internacionalmente, a empresa utiliza em sua grande maioria o modo de entrada via exportação direta, desenvolvendo parcerias com distribuidores e representantes locais. Porém, no caso da China, a empresa abriu uma filial no país. Dois funcionários estão trabalhando no escritório chinês na área de vendas, visitando as empresas consumidoras, auxiliando os parceiros locais, distribuidores e representantes, a gerar vendas.

#### **4.4. Análise dos fatores para seleção de estratégias de entrada no mercado brasileiro**

Como salientado por Root (1994), a escolha do modo de entrada para um dado produto/mercado-alvo é o resultado da análise de diversas forças, formando um complexo processo de *trade-offs*.

Dessa forma, a análise dos modos de entrada é essencial para a definição do plano de marketing a ser desenvolvido pela empresa e a confecção das estratégias de longo prazo no mercado alvo. Por esse motivo, será o principal aspecto a ser estudado neste presente trabalho.

Os critérios levantados por Root (1994) serão a seguir explicitados tendo como referência a empresa estudada, levando em consideração principalmente o principal produto da empresa, as válvulas termostáticas e contextualizando a empresa na área industrial, foco do trabalho no momento.

##### **4.4.1. Fatores Externos – Brasil e Dinamarca**

**Fatores do mercado no país alvo:**

**O tamanho do mercado:** o mercado brasileiro como um todo apresenta um potencial de vendas baixo-médio. Não há a cultura de utilizar essa solução no país,

pois as indústrias tiveram problemas anos atrás com esse tipo de produto – produto de difícil manutenção e de cara reposição, somente havia um fornecedor e esse proporcionou aumento de preços do produto, fazendo com que os consumidores migrassem para as outras soluções, das quais a empresa competidora também tinha.

**O ambiente competitivo:** o ambiente competitivo brasileiro no mercado naval e industrial é oligopolista. Porém, no mercado industrial, também pode ser considerado quase monopolista pelo fato do concorrente apresentar uma ampla participação de mercado.

**A disponibilidade e qualidade da infra-estrutura de marketing local:** Muitos dos distribuidores/agentes locais estão comprometidos com a principal empresa do mercado.

#### **Fatores ambientais no país alvo:**

**Regulamentações e políticas governamentais:** O Brasil apresenta altas tarifas de importação, porém os mesmos competidores também importam seus produtos. Entretanto, estabeleceram uma estrutura de montagem no país, recebendo algum tipo de incentivo.

**Distância geográfica:** A distância entre Dinamarca e Brasil é grande. Porém, os produtos fornecidos pelos concorrentes são provenientes de países vizinhos da Dinamarca – Inglaterra e Alemanha. Entretanto, como já mostrado, os mesmos estabeleceram um centro de montagem e operação no país, podendo abastecer direto do país os pedidos dos clientes.

**A situação econômica do país:** O Brasil apresenta uma economia de mercado. A economia vive um período de crescimento depois de alguns anos de estagnação. Nesse momento, as empresas estão investindo em novas instalações e na recuperação de instalações antigas. A balança comercial brasileira apresenta recordes históricos. O Real com relação ao Dólar e ao Euro está se valorizando, tornando os produtos importados no mercado brasileiro mais barato.

**A distância cultural:** Os dois países apresentam uma grande diferença nos valores culturais, na língua, na estrutura social e nos estilos de vida.

**Fatores de produção no país alvo:**

A qualidade, quantidade e custo de matérias-primas são aspectos positivos no mercado brasileiro. Além disso, o custo de energia e de mão-de-obra são menores do que no país sede. Já os aspectos de infra-estrutura econômica – transporte, comunicações entre outros – são aspectos negativos no mercado brasileiro que também influenciam a decisão do modo de entrada. No que tange a confiabilidade, a empresa tem como objetivo manter a alta qualidade de seus produtos e tem receios de levar a produção para outros países, diminuindo a qualidade final dos produtos. Apesar disso, parte dos fornecimentos ocorre em outros países, porém a montagem e os testes finais ocorrem na Dinamarca.

**Fatores do país de origem:**

**Tamanho do mercado:** O mercado doméstico comparado com outros países fora da Europa é relativamente pequeno. A empresa atua com produtos industriais que não são de alto consumo e o país sede apresenta pequenas dimensões. Grande parte do faturamento da empresa está no mercado externo. Além disso, a empresa apresenta pequeno porte.

**Estrutura competitiva:** O mercado no país de origem é oligopolístico

**Custo de produção no mercado doméstico:** Levando em consideração os custos de produção dos produtos, o custo de produção no mercado local é relativamente maior, principalmente devido aos altos salários e as requisições com relação ao limite de poluição, normas de segurança, taxas de energia, entre outros. Porém, parte da produção é feita no estrangeiro – principalmente a fundição e a montagem das válvulas – que é feita na Polônia, Espanha e China. Além disso, a produção é dividida com sua empresa-irmã, diminuindo os custos de se manter a fábrica. Outro aspecto importante que torna a fabricação no país sede competitivo mesmo com tantos encargos é que, como produz para o mundo todo, a empresa atinge a economia de escala desejada, diminuindo seus custos. No que tange a confiabilidade, como já apresentado, a empresa tem como objetivo manter a alta

qualidade de seus produtos, principalmente no que refere a montagem e o teste final do produto, tendo receios de levar a produção para outros países, diminuindo a qualidade final dos produtos.

Outro aspecto interessante é que os termostatos da empresa têm sua construção mais simples que dos competidores, fazendo com que o produto tenha preço competitivo mesmo sendo fabricado na Dinamarca.

**Políticas governamentais referentes à exportação:** O governo dinamarquês proporciona ajuda para as empresas locais exportarem, porém ocorre normalmente quando essas mesmas empresas promovem seus produtos em cooperação com outras empresas dinamarquesas. Porém, em níveis gerais, em comparação com outros países, a Dinamarca apresenta uma forte promoção para exportação, principalmente pelo fato do mercado interno ser pequeno.

#### **4.4.2. Fatores Internos**

##### **Fatores do produto da empresa:**

**Natureza do produto:** Os produtos são frequentemente desenvolvidos especialmente para os clientes – porém em termos técnicos, somente há diferença em alguns detalhes de construção, gerando alguns benefícios no desempenho.

**Serviços pré- e pós-venda:** Mesmo sendo um produto de construção simples, é importante que se possa oferecer aos clientes serviços de pré e pós vendas. Esses serviços seriam mais uma segurança para os clientes que uma necessidade, por se tratar de produtos simples.

**Produtos com intensiva tecnologia:** Os produtos não têm tecnologia intensiva.

**Adaptações do produto:** Os produtos não necessitam considerável adaptação para serem comercializados no Brasil, principalmente porque os produtos são utilizados para as mesmas finalidades no país.

##### **Fatores de comprometimento de recursos da empresa:**

**Recursos da empresa:** A empresa apresenta recursos limitados para gestão, capital e marketing do produto.

**Comprometimento com mercados internacionais:** A empresa apresenta alto comprometimento com mercado internacional, pois representa a maior parcela no faturamento da empresa. Porém, ela trabalha dando liberdade para os parceiros em seus mercados locais.

**Controle desejado no composto de marketing:** A empresa não busca o controle das operações internacionais. Normalmente isso fica a cargo do representante da região.

#### **4.5. Cenário 1: Modelo de decisão – Proposta Root**

Utilizando o modelo proposto por Root (1994) para decisão do modo entrada, temos que selecionar quais critérios se aproxima mais com as realidades do mercado, da empresa e do país de onde provém a empresa ALFA. Como proposto, os critérios serão decididos de forma discreta, ou seja, sim – aspecto condizente com a realidade; não – aspecto não condizente com a realidade.

O modelo adotado foi apresentado para o diretor responsável pelo projeto. Após algumas discussões, foram apontadas algumas limitações do método. As principais limitações do modelo atual proposto por Root (1994) identificado pela empresa ALFA são:

- alguns critérios de decisão propostos são conflitantes. Ao serem decididos de forma discreta, não se leva em consideração a possibilidade de se ter uma posição intermediária entre os critérios, prejudicando a análise,
- entre os critérios propostos, existem alguns mais importantes que outros, porém no modelo esse fator não é levado em consideração.

Após identificar essas limitações, o autor, juntamente com a equipe da empresa adicionou algumas sugestões para adaptar o método à realidade da empresa. Para comparar os resultados obtidos sem as mudanças e com as mudanças, o autor criou três cenários: 1, 2 e 3. O Cenário 1 utiliza o modelo proposto por Root (1994) da forma que foi apresentado pelo autor. O Cenário 2 apresenta o modelo citado,

com uma alteração: de se estabelecer notas para cada critério. Dessa forma, a questão de uma posição intermediária seria possível. Já no Cenário 3, além das notas, seriam estipulados os pesos relativos a cada critério. As notas e critérios foram desenvolvidos juntamente com a equipe da empresa responsável pelo projeto.

Analizando os aspectos que condizem com a realidade da empresa, mercado e país, utilizando o modelo de Root (1994), foi montada a tabela abaixo (Cenário 1):

Aspectos ganhadores - Decisão discreta	Critérios	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>						
X	Baixo potencial de vendas	X	X			
	Alto potencial de vendas					
	Concorrência atomística					
X	Concorrência oligopolística				X	
X	Infra-estrutura de marketing fraca			X		
	Infra-estrutura de marketing boa					
X	Baixo custo de produção				X	
	Alto custo de produção					
X	Políticas de importação restritivas		X		X	X
	Políticas de importação liberais					
	Políticas de investimentos restritivas					
X	Políticas de investimentos liberais				X	
	Pequenas distâncias geográficas					
X	Grandes distâncias geográficas		X		X	X
X	Economia dinâmica				X	
	Economia estagnada					
	Controle de fluxo de capital restritivo					
X	Controle de fluxo de capital liberal				X	
	Depreciação da taxa de câmbio					
X	Apreciação da taxa de câmbio	X		X		
	Pequena distância cultural					
X	Grande distância cultural	X	X			X
	Risco político baixo					
X	Risco político alto	X	X			X
<b>Fatores externos (país de origem):</b>						
	Grande mercado					
X	Pequeno mercado	X		X		
	Competição atomística					
X	Competição oligopolística				X	
	Baixo custo de produção					
X	Alto custo de produção		X		X	X
X	Forte promoção para exportação	X		X		
	Restrições em investimentos no estrangeiro					
<b>Fatores Internos:</b>						
	Produtos diferenciados					
X	Produtos padronizados				X	
	Produtos com alta intensidade de serviço					
	Produtos em serviços					
	Produtos com alta intensidade tecnológica					
X	Baixa adaptação de produto	X				
	Alta adaptação de produto					
X	Recursos limitados	X	X			
	Recursos substanciais					
X	Pouco comprometimento	X	X			X
	Alto comprometimento					
<b>Total por modo</b>		<b>9</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

Tabela 4.1: Critérios de decisão para selecionar modo de entrada – adaptado de Root (1994).

O resultado do modelo proposto por Root (1994), mostra que a empresa estudada deveria entrar através de investimento direto, produzindo os produtos no mercado local. A segunda opção seria entrar no mercado através da exportação indireta, formando parcerias com distribuidores, representantes e agentes.

Porém, um aspecto a ser levado em consideração é que dos 43 critérios levantados para a escolha do modo de entrada, 21 critérios estimulam o modo de entrada via exportação indireta e direta via Distribuidores e agentes; 20 estimulam o modo de entrada via investimento direto; 19 estimulam o modo de entrada via

exportação direta – filial-subsidiária; enquanto isso, via licenciamento, somente 15 critérios são a favor desse modo de entrada e somente 11 critérios são a favor dos contratos de serviço. Dessa forma, os modos de entrada que serão selecionados provavelmente estarão entre os três primeiros tipos (Exportação Indireta ou Direta via distribuidores e agentes, Investimento direto e Exportação Direta via Filial-subsidiária) pelo maior número de que são escolhidos como modo de entrada. Pode-se dizer também que esses modos de entrada são também os mais flexíveis, podendo ser escolhidos em diversas situações.

Como já explicitado, esse modelo também não distingue a continuidade de alguns critérios, ou seja, a análise do critério pode estar entre o sim e o não. Além disso, não leva em consideração a diferença de relevância de cada critério, como por exemplo, dando o mesmo peso a disponibilidade de recursos e a diferença cultural.

Para contornar essa situação, após discussão juntamente com a equipe responsável pelo projeto, o autor sugere um aperfeiçoamento da forma de seleção do modo de entrada, levando em consideração os aspectos qualitativos enumerados, a relevância de cada critério e a continuidade de alguns dos mesmos. As notas e os pesos que serão estipulados nas seções seguintes foram analisados e discutidos juntamente com a equipe da empresa ALFA responsável pelo projeto, embasando os modos de entrada resultantes.

#### **4.6. Cenário 2: Modelo adaptado – Atribuição de notas para critérios**

Para viabilizar de forma prática e adaptável a situação, o autor, após discutir com a empresa ALFA, propõe a atribuição de notas para cada critério definido por Root (1994), levando em consideração a situação da empresa perante aquele fator. As notas variam de 1 a 5, seguindo uma escala como mostrada na figura abaixo:

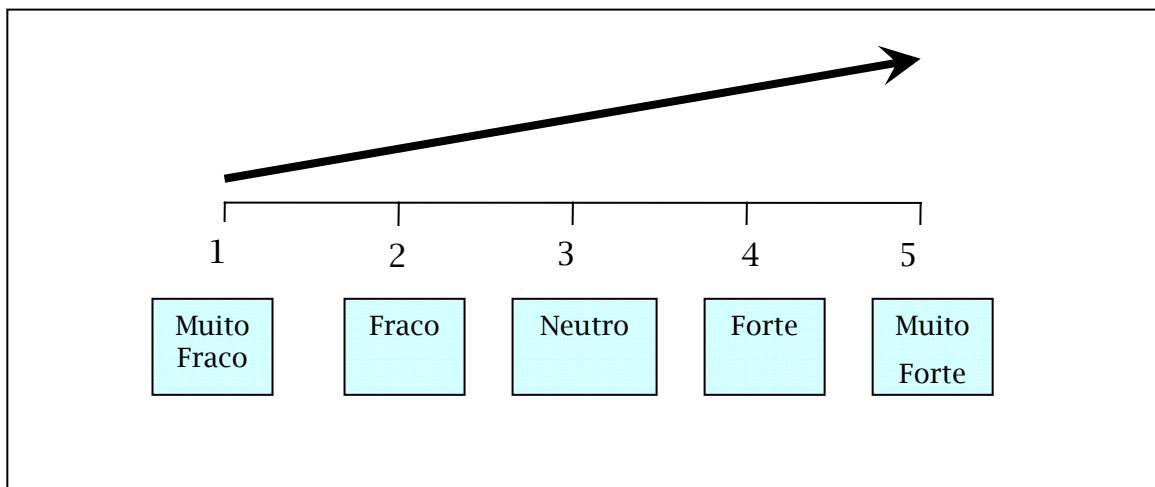


Figura 4.2: Notas para critérios – elaborado pelo autor.

Essa decisão foi tomada porque alguns critérios são opostos, porém muitas vezes não é correta a escolha de somente um critério, e sim uma posição intermediária entre os dois. Em casos que são critérios complementares (como mostrado na tabela abaixo), as notas também o são, como no exemplo abaixo:

- Baixo potencial de vendas: Aspecto Forte – Nota: 4
- Baixo potencial de vendas: Aspecto Fraco – Nota: 2

A dinâmica do cálculo das notas está exemplificada abaixo:

Nota	Critérios	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>						
4	Baixo potencial de vendas	X	X			
2	Alto potencial de vendas			X	X	

Tabela 4.2: Modelo Notas x Critério – elaborado pelo autor.

Atribuído a nota referente a cada critério, as mesmas serão colocadas nas opções que se enquadram para aquele critério, como mostrado abaixo:

Nota	Critérios	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>						
4	Baixo potencial de vendas	4	4	0	0	0
2	Alto potencial de vendas	0	0	2	2	0
<b>Total Absoluto</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Total Percentual</b>		<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>

Tabela 4.3: Modelo Resultado interação Notas x Critério – elaborado pelo autor.

Dessa forma, seriam analisadas as notas atribuídas para cada critério, levando em consideração qual modo de entrada é mais conveniente para cada aspecto. Ao final, serão somadas as notas por modo de entrada e serão analisados os resultados. Os modos com maiores notas serão os modos que deverão ser escolhidos como modo de entrada no mercado.

A tabela com as notas referentes a cada aspecto foi montada juntamente com a direção da empresa. Após a discussão com a direção acerca dos dados já pesquisados e as informações do mercado, foi montada a seguinte tabela:

Critérios	Notas
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>	
Baixo potencial de vendas	4
Alto potencial de vendas	2
Concorrência atomística	1
Concorrência oligopolística	5
Infra-estrutura de marketing fraca	4
Infra-estrutura de marketing boa	2
Baixo custo de produção	3
Alto custo de produção	3
Políticas de importação restritivas	4
Políticas de importação liberais	2
Políticas de investimentos restritivas	3
Políticas de investimentos liberais	3
Pequenas distâncias geográficas	2
Grandes distâncias geográficas	4
Economia dinâmica	4
Economia estagnada	2
Controle de fluxo de capital restritivo	3
Controle de fluxo de capital liberal	3
Depreciação da taxa de câmbio	2
Apreciação da taxa de câmbio	4
Pequena distância cultural	1
Grande distância cultural	5
Risco político baixo	1
Risco político alto	5
<b>Fatores externos (país de origem):</b>	
Grande mercado	2
Pequeno mercado	4
Competição atomística	2
Competição oligopolística	4
Baixo custo de produção	2
Alto custo de produção	4
Forte promoção para exportação	5
Restrições em investimentos no estrangeiro	1
<b>Fatores Internos:</b>	
Produtos diferenciados	4
Produtos padronizados	2
Produtos com alta intensidade de serviço	3
Produtos em serviços	2
Produtos com alta intensidade tecnológica	2
Baixa adaptação de produto	4
Alta adaptação de produto	2
Recusos limitados	5
Recursos substanciais	1
Pouco comprometimento	3
Alto comprometimento	3

Tabela 4.4: Notas para critérios – elaborado pelo autor.

Após a atribuição das notas para cada critério, obtiveram-se as notas por modo de entrada e o resultado da seleção dos critérios através das notas, como mostrada pela figura a seguir (Cenário 2):

Nota	Critérios	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>						
4	Baixo potencial de vendas	4	4	0	0	0
2	Alto potencial de vendas	0	0	2	2	0
1	Concorrência atomística	1	0	1	0	0
5	Concorrência oligopolística	0	0	0	5	0
4	Infra-estrutura de marketing fraca	0	0	4	0	0
2	Infra-estrutura de marketing boa	2	0	0	0	0
3	Baixo custo de produção	0	0	0	3	0
3	Alto custo de produção	3	0	3	0	0
4	Políticas de importação restritivas	0	4	0	4	4
2	Políticas de importação liberais	2	0	2	0	0
3	Políticas de investimentos restritivas	3	3	3	0	3
3	Políticas de investimentos liberais	0	0	0	3	0
2	Pequenas distâncias geográficas	2	0	2	0	0
4	Grandes distâncias geográficas	0	4	0	4	4
4	Economia dinâmica	0	0	0	4	0
2	Economia estagnada	2	2	0	0	2
3	Controle de fluxo de capital restritivo	3	3	0	0	3
3	Controle de fluxo de capital liberal	0	0	0	3	0
2	Depreciação da taxa de câmbio	0	0	0	2	0
4	Apreciação da taxa de câmbio	4	0	4	0	0
1	Pequena distância cultural	0	0	1	1	0
5	Grande distância cultural	5	5	0	0	5
1	Risco político baixo	0	0	1	1	0
5	Risco político alto	5	5	0	0	5
<b>Fatores externos (país de origem):</b>						
2	Grande mercado	0	0	0	2	0
4	Pequeno mercado	4	0	4	0	0
2	Competição atomística	2	0	2	0	0
4	Competição oligopolística	0	0	0	4	0
2	Baixo custo de produção	2	0	2	0	0
4	Alto custo de produção	0	4	0	4	4
5	Forte promoção para exportação	5	0	5	0	0
1	Restrições em investimentos no estrangeiro	1	1	0	0	1
<b>Fatores Internos:</b>						
4	Produtos diferenciados	4	0	4	0	0
2	Produtos padronizados	0	0	0	2	0
3	Produtos com alta intensidade de serviço	0	0	3	3	0
2	Produtos em serviços	0	2	0	2	2
2	Produtos com alta intensidade tecnológica	0	2	0	0	0
4	Baixa adaptação de produto	4	0	0	0	0
2	Alta adaptação de produto	0	2	2	2	0
5	Recursos limitados	5	5	0	0	0
1	Recursos substanciais	0	0	1	1	0
3	Pouco comprometimento	3	3	0	0	3
3	Alto comprometimento	0	0	3	3	0
<b>Total Absoluto</b>		<b>66</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>55</b>	<b>36</b>
<b>Total Percentual</b>		26%	19%	19%	22%	14%

Tabela 4.5: Resultado Cenário 2 – elaborado pelo autor.

Os resultados nos mostram que o modo de entrada mais interessante para o mercado brasileiro seria a exportação indireta ou direta através de distribuidores, representantes e agentes. A segunda forma seria através de investimento direto em

produção. Na terceira colocação estariam empatados a exportação direta através de filial e o licenciamento. Vale ressaltar que nessa análise não foi levada em consideração a relevância de cada critério.

Complementando o modelo, serão estipulados pesos para cada critério, como mostrado no gráfico abaixo:

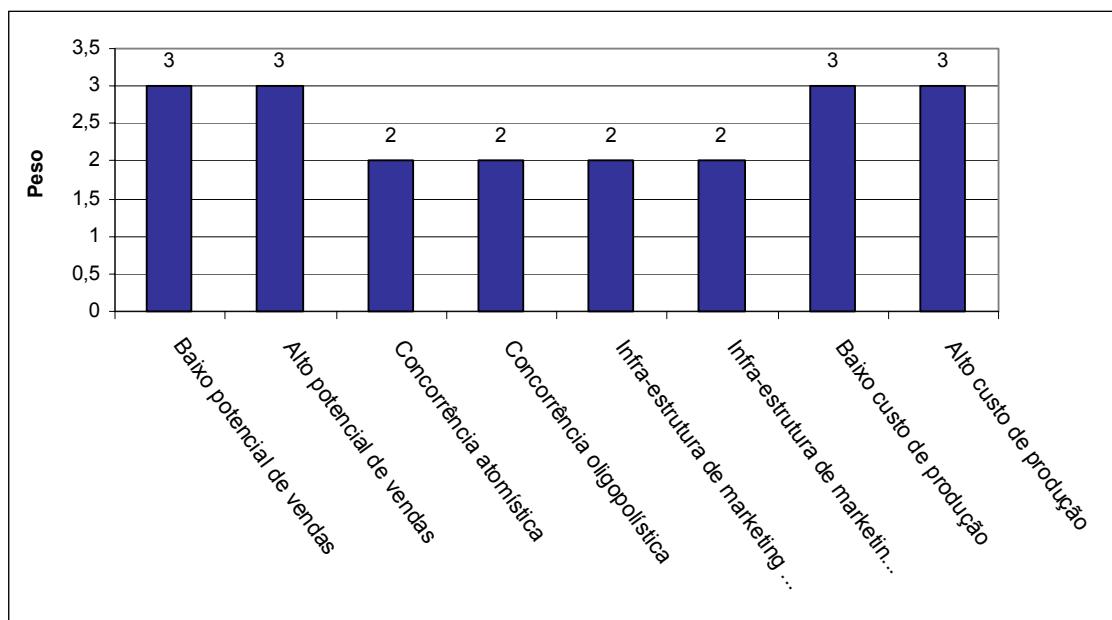


Figura 4.3: Modelo pesos – elaborado pelo autor.

No cenário 3, o autor mostra o modelo proposto com os pesos e as notas para os respectivos critérios.

#### 4.7. Cenário 3: Modelo adaptado – Atribuição de notas e pesos para critérios

A atribuição dos pesos foi feita juntamente com a equipe responsável pelo projeto, com base na relevância dos critérios para a empresa. Após discussão com a empresa, os pesos foram divididos em 3 tipos:

- Peso 1 – Considera pouco;
- Peso 2 – Considera;

- Peso 3 – Critério Fundamental.

Para cada critério será dado um peso, como será visto a seguir, dependendo de sua influência na decisão do modo de entrada.

Através desse artifício, a empresa acredita que a diferença de relevância dos critérios seria levada em consideração.

A dinâmica de cálculo do resultado da interação entre nota e peso está no quadro abaixo:

Pesos	Notas		Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>							
3	4	Baixo potencial de vendas	X	X			
3	2	Alto potencial de vendas			X	X	

Tabela 4.6: Modelo Peso x Nota x Critério – elaborado pelo autor.

Atribuído o peso e a nota referente a cada critério, os mesmos serão multiplicados e o resultado colocado nas opções que se enquadram para aquele critério, como mostrado abaixo:

Pesos	Notas		Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>							
3	4	Baixo potencial de vendas	12	12	0	0	0
3	2	Alto potencial de vendas	0	0	6	6	0
<b>Total Absoluto</b>			<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Total Percentual</b>			<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>

Tabela 4.7: Modelo Resultado interação Peso x Nota x Critério – elaborado pelo autor.

Ao final, teremos o resultado da combinação dos critérios, notas e pesos, definindo a melhor forma de entrada.

Aplicando essa metodologia, foi atribuídos pesos para cada critério, como mostrado na tabela a seguir:

Critérios	Pesos
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>	
Baixo potencial de vendas	3
Alto potencial de vendas	3
Concorrência atomística	2
Concorrência oligopolística	2
Infra-estrutura de marketing fraca	2
Infra-estrutura de marketing boa	2
Baixo custo de produção	3
Alto custo de produção	3
Políticas de importação restritivas	3
Políticas de importação liberais	3
Políticas de investimentos restritivas	3
Políticas de investimentos liberais	3
Pequenas distâncias geográficas	2
Grandes distâncias geográficas	2
Economia dinâmica	1
Economia estagnada	1
Controle de fluxo de capital restritivo	1
Controle de fluxo de capital liberal	1
Depreciação da taxa de câmbio	2
Apreciação da taxa de câmbio	2
Pequena distância cultural	1
Grande distância cultural	1
Risco político baixo	2
Risco político alto	2
<b>Fatores externos (país de origem):</b>	
Grande mercado	3
Pequeno mercado	3
Competição atomística	1
Competição oligopolística	1
Baixo custo de produção	2
Alto custo de produção	2
Forte promoção para exportação	3
Restrições em investimentos no estrangeiro	3
<b>Fatores Internos:</b>	
Produtos diferenciados	2
Produtos padronizados	2
Produtos com alta intensidade de serviço	2
Produtos em serviços	1
Produtos com alta intensidade tecnológica	1
Baixa adaptação de produto	2
Alta adaptação de produto	2
Recusos limitados	3
Recursos substanciais	3
Pouco comprometimento	3
Alto comprometimento	3

Tabela 4.8: Notas para pesos – elaborado pelo autor.

Após a atribuição dos pesos para cada critério, combinados com as notas já atribuídas para os mesmos no cenário 2, obtiveram-se as notas finais por modo de entrada e o resultado da seleção dos critérios através dessas notas, como mostrada pela figura a seguir (Cenário 3):

Pesos	Notas		Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
<b>Fatores externos (mercado alvo):</b>							
3	4	Baixo potencial de vendas	12	12	0	0	0
3	2	Alto potencial de vendas	0	0	6	6	0
2	1	Concorrência atomística	2	0	2	0	0
2	5	Concorrência oligopolística	0	0	0	10	0
2	4	Infra-estrutura de marketing fraca	0	0	8	0	0
2	2	Infra-estrutura de marketing boa	4	0	0	0	0
3	3	Baixo custo de produção	0	0	0	9	0
3	3	Alto custo de produção	9	0	9	0	0
3	4	Políticas de importação restritivas	0	12	0	12	12
3	2	Políticas de importação liberais	6	0	6	0	0
3	3	Políticas de investimentos restritivas	9	9	9	0	9
3	3	Políticas de investimentos liberais	0	0	0	9	0
2	2	Pequenas distâncias geográficas	4	0	4	0	0
2	4	Grandes distâncias geográficas	0	8	0	8	8
1	4	Economia dinâmica	0	0	0	4	0
1	2	Economia estagnada	2	2	0	0	2
1	3	Controle de fluxo de capital restritivo	3	3	0	0	3
1	3	Controle de fluxo de capital liberal	0	0	0	3	0
2	2	Depreciação da taxa de câmbio	0	0	0	4	0
2	4	Apreciação da taxa de câmbio	8	0	8	0	0
1	1	Pequena distância cultural	0	0	1	1	0
1	5	Grande distância cultural	5	5	0	0	5
2	1	Risco político baixo	0	0	2	2	0
2	5	Risco político alto	10	10	0	0	10
<b>Fatores externos (país de origem):</b>							
3	2	Grande mercado	0	0	0	6	0
3	4	Pequeno mercado	12	0	12	0	0
1	2	Competição atomística	2	0	2	0	0
1	4	Competição oligopolística	0	0	0	4	0
2	2	Baixo custo de produção	4	0	4	0	0
2	4	Alto custo de produção	0	8	0	8	8
3	5	Forte promoção para exportação	15	0	15	0	0
3	1	Restrições em investimentos no estrangeiro	3	3	0	0	3
<b>Fatores Internos:</b>							
2	4	Produtos diferenciados	8	0	8	0	0
2	2	Produtos padronizados	0	0	0	4	0
2	3	Produtos com alta intensidade de serviço	0	0	6	6	0
1	2	Produtos em serviços	0	2	0	2	2
1	2	Produtos com alta intensidade tecnológica	0	2	0	0	0
2	4	Baixa adaptação de produto	8	0	0	0	0
2	2	Alta adaptação de produto	0	4	4	4	0
3	5	Recursos limitados	15	15	0	0	0
3	1	Recursos substanciais	0	0	3	3	0
3	3	Pouco comprometimento	9	9	0	0	9
3	3	Alto comprometimento	0	0	9	9	0
<b>Total Absoluto</b>		<b>150</b>	<b>104</b>	<b>118</b>	<b>114</b>	<b>71</b>	
<b>Total Percentual</b>		27%	19%	21%	20%	13%	

Tabela 4.9: Resultado Cenário 3 – elaborado pelo autor.

Utilizando os pesos e as notas para os critérios definidos, o modo de entrada a ser usado seria via exportação indireta ou direta via distribuidores e agentes, como dado no quadro somente com as notas. Houve uma mudança na segunda opção de entrada: de investimento direto para exportação direta, através de filial e subsidiária.

#### **4.8. Análise dos cenários – comparação de resultados**

Após análise dos cenários, sem a atribuição de notas, com a atribuição de notas, e com a atribuição de notas e pesos, pode-se constatar uma mudança na decisão do modo de entrada. Os resultados estão mostrados no quadro a seguir:

Colocação	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
1°	Investimento Direto - produção	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor
2°	Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Investimento Direto - produção	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias
3°	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção

Tabela 4.10: Comparação de resultados – elaborado pelo autor.

Comparativamente, as opções de entrada de menor comprometimento monetário e de gestão foram as primeiras colocadas no cenário 3, enquanto as de maior comprometimento foram as primeiras colocadas no cenário 1. O cenário 2 mostra a passagem do cenário 1 para o 3, com as primeiras colocadas de menor comprometimento que o cenário 1, porém não como no cenário 3.

Para mostrar melhor essa evolução, o gráfico abaixo elucida essa tendência:

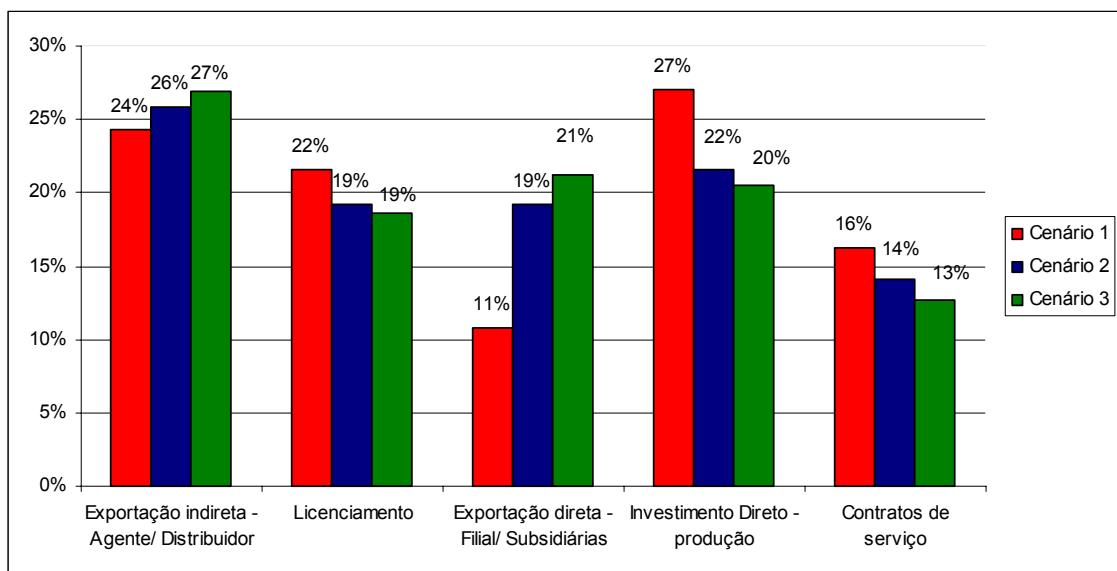


Figura 4.4: Evolução dos modos de entrada conforme o cenário – elaborado pelo autor.

Através do gráfico acima, pode-se constatar que houve uma tendência de mudança nos modos de entrada quanto mais foi customizada a análise para a empresa em questão. Além disso, houve um aumento na diferença da primeira para a segunda colocada do cenário 1 para o cenário 3, ou seja, isso mostra que quanto mais se adapta o modelo à situação vivenciada pela empresa, mais acurado será o resultado da análise.

Como já explicados, os critério com menor comprometimento, como exportação indireta ou direta via distribuidores e agentes e exportação direta via filial/subsidiária ganharam força, enquanto de investimento direto perdeu a força.

Isso ocorreu principalmente pelo fato de aspectos importantes no contexto tais como disponibilidade de recursos e potencial de vendas no mercado alvo estimulassem uma maneira de entrada de menor risco e maior flexibilidade.

Esses resultados mostram coerência com o que é praticado globalmente pela empresa, que atua através da exportação direta via distribuidores e representantes, modo de entrada característico de empresas de pequeno e médio porte segundo Root (1994).

A partir desses resultados, serão analisadas as formas de organização da empresa no mercado alvo, os aspectos positivos e negativos dos principais modos de entrada escolhidos (via exportação direta, indireta), selecionando o modo

conveniente no mercado brasileiro. Além disso, serão apresentadas as análises de que tipos de parcerias e alianças são utilizados para buscar o sucesso no mercado alvo.

#### **4.9. Forma de organização da exportação da empresa ALFA**

A empresa atua internacionalmente através de distribuidores e representantes nos países em que atua. Para dar suporte a sua rede de parceiros, a empresa formou a organização da exportação dentro da empresa. O diretor internacional de vendas é incumbido de dar suporte para todos os mercados internacionais que a empresa atua.

A empresa criou um departamento de exportação independente da estrutura de marketing local, dando mais autonomia à área. Essa forma de organização se mostra eficiente nos mercados em que a empresa atua.

#### **4.10. Análise das vantagens e desvantagens das formas de exportação**

Após a apresentação de como é formada a organização da exportação da empresa, será analisado os aspectos positivos e negativos referentes aos tipos de exportação que foram os primeiros colocados através do método utilizado no presente trabalho: exportação indireta, direta – via distribuidores/representantes ou via filial/subsidiária. Além desses tipos, será analisada a exportação cooperativa, por se tratar também de um tipo de exportação similar aos anteriores, porém que não foi enquadrado especificamente por Root (1994).

O investimento direto não será analisado, pois apesar do resultado não ter sido tão ruim, estando em terceiro lugar no cenário 3, não seria o objetivo da empresa no curto prazo investir grandes quantias de dinheiro e pessoal na produção dos produtos no mercado brasileiro. O investimento em produção em outros países está sendo estudado, porém em mercados que a empresa já tem uma boa participação.

Através da análise das vantagens e desvantagens e contextualizando a empresa ALFA, será selecionado o modo de entrada mais condizente.

#### 4.10.1. Exportação Direta

Como já discutido por Kotabe e Helsen (2000) *apud* Chipeio (2003), as empresas que praticam a exportação direta, estabelecem seu próprio departamento de exportação e vendem os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro.

O intermediário nesse mercado pode ser tanto distribuidores ou representantes locais, como uma própria filial.

A exportação direta apresenta as seguintes vantagens e desvantagens: (KOTABE; HELSEN, 2000; KEEGAN; GREEN, 1999; KEEGAN, 2002; ROOT, 1994; JEANETTE; HENESSEY, 2001 *apud* CHIPEIO, 2003).

##### **Vantagens:**

- A empresa tem maior controle sobre as operações internacionais;
- Há um potencial de vendas e lucro mais alto do que com a exportação indireta;
- Permite que a empresa construa sua própria rede de distribuição como subsidiárias de vendas;
- Existe maior probabilidade de obter feed-back e informações vindas do mercado para melhorar as decisões sobre o marketing *mix*;
- Com representantes diretos, é possível decidir sobre o desenvolvimento do programa, distribuição de recursos ou mudanças nos preços a serem implementados unilateralmente;
- Existe melhor proteção de marcas registradas, patentes e outras propriedades intangíveis.

##### **Desvantagens:**

- Exige várias responsabilidades das tarefas de exportação;
- As demandas de recursos humanos e financeiros são intensas;

- Existem as tarefas do composto de marketing, identificação e escolha de mercado-alvo;
- A empresa tem que cuidar das funções de logísticas como: documentação, seguro, embarque e embalagem;
- Se o distribuidor no mercado estrangeiro representar outras marcas concorrentes da empresa, pode significar uma ameaça para a empresa exportadora uma vez que eles enfatizam a venda das marcas onde podem obter a melhor margem de venda.

#### **4.10.2. Exportação Indireta**

Como Kotabe e Helsen (2000) *apud* Chipeio (2003) explica, a exportação indireta significa que a empresa utiliza um intermediário de seu próprio país para vender no exterior. O intermediário pode ser uma empresa de administração de exportação, uma *trading* ou simplesmente um corretor. Este tipo de exportação é frequentemente vista como uma boa estratégia experimental para testar mercados internacionais.

A exportação indireta apresenta as seguintes vantagens e desvantagens (KOTABE; HELSEN, 2000; ROOT, 1994 *apud* CHIPEIO, 2003):

##### **Vantagens:**

- A empresa obtém conhecimento instantâneo sobre o mercado estrangeiro;
- Apresenta menores custos de investimento;
- Envolve pouco risco;
- Não é exigido grande comprometimento de recursos;

##### **Desvantagens:**

- Existe falta de controle sobre a maneira como os produtos são vendidos no país estrangeiro;

- Vendas menores por causa da falta de um apoio adequado de vendas, decisões de preços incorretas e canais de distribuição deficientes;
- Falta de experiência do intermediário com a linha de produtos da empresa pode prejudicar as vendas;
- A imagem da marca ou o nome da exportadora podem ser destruídos por más decisões do composto de marketing tomadas pelo intermediário.

#### **4.10.3. Exportação Cooperativa/*Piggyback***

Como Keegan e Green (1999) *apud* Chipeio (2003) definem, a exportação cooperativa é um arranjo pelo qual um fabricante consegue distribuir seus produtos utilizando os canais de distribuição de outro, sendo que essa empresa pode ser local.

### **4.11. Modo de exportação escolhido**

Comparando os dois tipos de exportação direta: via Rede de Distribuidores ou via Filial/subsidiária, as vantagens se intensificam para o modo de entrada via filial própria, porém as desvantagens também se intensificam. Nesse caso, aspectos como disponibilidade de recursos e potencial de vendas são decisivos na ponderação das vantagens e desvantagens.

No contexto que a empresa vive no mercado brasileiro e em muitos outros mercados, as desvantagens de se ter filial própria de sobrepõe às vantagens da mesma.

A empresa utiliza comumente a prática de escolher seus distribuidores e representantes em seus mercados internacionais. Em algumas oportunidades, porém, ela teve um papel mais reativo, ou seja, foi procurada por distribuidores e representantes de alguns países interessados em comercializar os produtos da empresa. Ela não utiliza a prática de ter filiais nos países para qual exporta (somente isso ocorre na China).

Vale ressaltar um problema vivido pela empresa por utilizar a prática de exportar através de distribuidores e representantes. A empresa sente a falta de informações técnicas sobre aplicações de seus produtos, de desenhos, de esquemas de uso. Isso prejudica em muito o trabalho em um novo mercado, isso porque se tem que descobrir as aplicações do produto no mercado alvo. Dessa forma, a confiabilidade da marca diminui, diminuindo suas chances no mercado. Isso poderia ser contornado se a empresa tivesse a política de receber relatórios sobre as aplicações dos produtos vendidos nos mercados internacionais.

Já a exportação indireta não é comumente utilizada por esse tipo de indústria. Apesar disso, algumas das desvantagens são vivenciadas pela a empresa, apesar de utilizar em sua grande maioria o modo de exportação direta. Isso se mostra porque a empresa muitas vezes não exige muito *feed-back*<sup>21</sup> das empresas parceiras sobre as informações do mercado, as aplicações do produto no mercado entre outras coisas, como foi levantado na seção anterior pelo autor.

Nessa questão, o que foi percebido pelo autor foi que a empresa espera somente que a empresa parceira gere as vendas, ficando a somente com o distribuidor o conhecimento do mercado. A gestão do conhecimento não é uma prática que é utilizada pela empresa, ocasionando na falta de informações muito importantes, como será mostrado adiante no trabalho.

Com relação à prática de exportação cooperativa, a mesma não é utilizada pela a empresa. Em uma única oportunidade, houve uma tentativa do uso da exportação cooperativa com uma empresa japonesa. A empresa tinha intenções de incluir as válvulas termostáticas em sua gama de produtos e distribuí-los por toda a Ásia. Porém, eles não obtiveram êxito, provavelmente devido à falta de competitividade: muitos intermediários ocasionaram em um preço não competitivo.

Dessa forma, após análise das vantagens e desvantagens geradas por cada modo de exportação e sua contextualização na empresa ALFA, mostrou-se o modo de entrada mais atraente para o mercado brasileiro o modo de entrada via exportação direta através de distribuidores e representantes. Isso condiz com o que está sendo

---

<sup>21</sup> *Feed back* é uma expressão inglesa que significa o retorno de algo, nesse caso, de informação.

feito pela empresa ALFA no mercado brasileiro atualmente. Os resultados dos primeiros meses de trabalho serão apresentados no próximo capítulo.

## 5. Primeiros passos – Empresa ALFA no mercado brasileiro

Como apresentado por Segil (1996) *apud* Armando e Fischmann (2004), muitas vezes oportunidades internacionais podem ser obtidas somente através da utilização do processo de alianças, aprendendo as habilidades de gerenciar alianças inter-culturais.

No mercado em que a empresa atua e pela estrutura da empresa, as alianças se tornam condição primordial para o êxito da empresa. Como apontado por Richardson (1972) *apud* Armando e Fischmann (2004), a rede de relacionamentos com outras empresas é um *sine qua non* para o sucesso no mercado competitivo. Empresas precisam de fornecedores, bem como distribuidores para colocar os seus produtos no mercado. Nesse contexto que a empresa busca entrar no mercado brasileiro.

### 5.1. O papel das parcerias

A formação de parcerias e alianças no contexto da empresa ALFA é fundamental para o seu sucesso internacionalmente. No Brasil, como foi demonstrada pelo modelo proposto pelo autor, a formação de parcerias é um aspecto capital para o modo de entrada escolhido, exportação direta através de distribuidores e representantes.

As parcerias com distribuidores e representantes dos países consumidores e os acordos *Original Equipment Manufacturer* (OEM) são os meios de distribuição e comercialização que a empresa utiliza internacionalmente para seus produtos.

No caso dos acordos tipo OEM, a empresa apresenta alianças estratégicas com seus clientes, tanto do setor naval como no setor industrial.

Como definido por Lynch (1993) *apud* Armando e Fischmann (2004), para caracterizar que um acordo não é um relacionamento tático e sim uma aliança estratégica, deve-se apresentar uma estreita ligação operacional entre os parceiros. Isso pode ser notado por um cliente fabricante de motores para navios.

A empresa, que nesse trabalho será identificada como empresa M, utiliza os produtos da empresa ALFA há mais de 30 anos. A empresa M tinha problemas no

controle da temperatura ao ligar o motor principal das embarcações, aumentando os desgastes das peças do motor. Para solucionar o problema, foi montado um grupo multidisciplinar formado por profissionais das duas empresas, buscando o desenvolvimento de um novo produto para mitigar o problema vivido pela a empresa M, o que foi feito com sucesso, até se tornando matérias em revista do setor naval.

A empresa ALFA mantém também alianças estratégicas com outras empresas OEM do setor naval, como uma fabricante de plantas de ar condicionado e uma fabricante de caldeiras navais. No setor industrial, as parcerias com empresas OEM ocorrem em menor número e principalmente nos mercados internacionais. O tipo de parceria desenvolvida pode-se ser chamada de relacionamento tático que estão migrando para serem alianças estratégicas, e não de alianças estratégicas propriamente ditas. Vale ressaltar que as alianças estratégicas são quase em sua maioria com empresas locais do país sede da empresa ALFA ou com empresas européias com culturas muito similares.

Essa diferença de acordos entre empresas locais OEM e empresas estrangeiras OEM, ocorre principalmente pela insegurança das partes e pelo processo não ser muito ágil, como explicado abaixo:

- os acordos são desenvolvidos pelos distribuidores locais. Dessa forma, existem mais partes envolvidas do que quando são formadas as alianças diretamente entre as empresas fornecedoras e consumidoras, inspirando maior insegurança.

- Falta de confiança entre os parceiros. A formação das alianças deve superar a distância cultural e o muitas vezes o protecionismo a empresas locais. Como discutido por Ahlfeldt e Barbosa (2001) *apud* Oliveira e Feldmann (2004), é mais fácil estabelecer confiança entre pessoas que possuam as mesmas normas culturais e compartilham os mesmos valores.

- A negociação entre empresa fornecedora e consumidora se torna mais lenta, pelo fato da empresa fornecedora não estar presente diretamente no mercado.

As alianças com os distribuidores locais buscam a obtenção de algumas vantagens, tais como:

- a facilidade na comercialização no mercado. Em países como o Brasil, onde relações pessoais são muito importantes e presentes nas relações comerciais, entrar através de uma empresa que já atua no mercado e tem seu *networking*<sup>22</sup> formado se torna uma vantagem,

- os mesmos já conhecem o mercado e onde podem utilizar seus produtos. Nesse caso, os parceiros no mercado local não têm um conhecimento profundo das aplicações das válvulas termostáticas.

- a necessidade de baixos investimentos, principalmente em pessoal de vendas e infra-estrutura. O parceiro ganha se realizar vendas.

- Falta de conhecimento de aplicações de seus produtos, gerando dificuldade em focar esforços de venda.

No mercado internacional, as vendas para as empresas OEM representam, segundo estimativas do diretor de vendas, somente 10 % do volume de vendas total da companhia. Porém, para o mercado naval brasileiro, como tudo leva a crer, os acordos tipo OEM são fundamentais para o sucesso nesse mercado. Muitas dessas empresas já são clientes da empresa ALFA, facilitando seu acesso.

No setor industrial, a formação de parcerias com distribuidores locais é a chave para o sucesso da empresa no mercado. Acordos do tipo OEM são também importantes, porém é o segundo estágio no processo de entrada no mercado. Após definição dos parceiros, esse irá buscar parceria com as empresas OEM, tendo a empresa ALFA um papel secundário.

No referencial teórico, foram apresentados diversos tipos de alianças. No que se refere à empresa ALFA, ela se utiliza principalmente de alianças verticais – formada por organizações que atuam de forma complementar numa cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto total.

---

<sup>22</sup> *Networking* significa rede de contatos.

## 5.2. Dificuldades encontradas

Como dito anteriormente, o trabalho inicio-se com a análise do mercado naval brasileiro. O autor passou a visitar estaleiros, apresentando a empresa ALFA, buscando mais informações sobre o mercado naval. Além disso, passou a contatar possíveis parceiros. A escolha do parceiro nacional levou em consideração o portfólio de produtos que a empresa representava, a sua estrutura (pessoas, instalações, etc.) e principalmente observar o real interesse para comercializar os produtos da empresa ALFA.

Após alguns meses de trabalho viu-se que o setor estava ainda incipiente e aguardava o plano de revitalização proposto pelo governo, alavancado pela Transpetro. O mercado de construção naval estava trabalhando focado no segmento *offshore*, mercado que a empresa não atua. Dessa forma, o estudo das parcerias ficou estagnado, porém foram feitos alguns contatos avançados. Uma parceria experimental foi acordada com um representante nacional.

Alguns fatores podem ser levantados que estão dificultando a entrada da empresa no mercado naval brasileiro, tais como:

- As construções que hoje ocorrem utilizam fornecedores de soluções como OEM e “pacoteiros”, empresas que atuam fora do mercado brasileiro,
- Volume muito baixo de construções, gerando vendas, quando feitas diretamente para os estaleiros, esporádicas,
- Produto de baixo valor agregado e de venda ativa, desmotivando o representante nacional porque tem que gerar a venda e por ser um produto de baixo valor agregado, tem que gerar grande volume de vendas para ter uma boa comissão.
- Insegurança das empresas brasileiras com a real implantação do projeto de revitalização da Indústria Naval brasileira. O projeto vem sendo adiado desde 2002, causando pessimismo e insegurança.

Enquanto isso, o autor também colhia informações do mercado industrial. Após a constatação que não era o momento para discussão de parcerias no mercado naval, o autor passou a focar seu trabalho na área industrial, buscando aplicações para produtos e possíveis parceiros.

Como discutido por Oliveira e Feldmann (2004) a importância da definição de objetivos da empresa no Brasil, os mesmos foram definidos: buscar espaço dentro do mercado industrial, utilizando a estratégia de entrada via distribuidores. A empresa busca vender seus produtos no mercado brasileiro através dos seus parceiros, utilizando a rede de contatos da empresa parceria para facilitar a entrada dos produtos.

A estratégia idealizada pela a empresa foram as mesmas que foram definidas pelo método de escolha do modo de entrada utilizado no trabalho. Isso destaca que o modo que está sendo utilizado pela empresa tem uma validação teórica.

Durante os meses subseqüentes, a empresa ALFA buscou formar parcerias com empresas locais que trabalhavam com produtos voltados para a área de vapor, que não tinham válvulas termostáticas em seu portfólio de produtos e esse produto completaria assim sua solução. Duas empresas tinham a preferência da empresa ALFA, a empresa BERTO e a empresa ASCK, enquanto outras duas empresas, a empresa WILG e a empresa SFB eram outras opções, porém não preferenciais.

A empresa BERTO, com sede no sul do Brasil, tem 5 escritórios próprios com uma rede de 21 representantes, principalmente na região sul e sudeste do país. A empresa iniciou suas atividades em 1972. Eles representam um parceiro da empresa ALFA da Europa, o que aumentou as expectativas sobre essa empresa.

A empresa ASCK tem sede no sudeste do Brasil, apresenta 3 escritórios próprios e uma rede de 10 representantes, principalmente na região sudeste, central do Brasil. A empresa iniciou suas atividades em 1963. Informações do mercado dizem que a empresa passa por dificuldades financeiras, o que foi levado em consideração na possível formação da parceria.

A empresa WILG é uma empresa que foi formada por um ex-diretor de uma empresa do ramo. As conversações foram iniciadas quando o mesmo dirigia a empresa pela qual trabalhava, porém a empresa decidiu retirar-se do Brasil. O ex-

diretor então, abriu a empresa WILG que comercializa os produtos da extinta empresa e outros que completam seu portfólio. A empresa WILG tem 4 representantes e se interessou bastante com a possibilidade da formação de parceira com a empresa ALFA.

A empresa SFB iniciou suas atividades há 8 anos. A mesma é fabricante de válvulas e equipamentos de controle, porém não fabrica válvulas termostáticas, o que interessou a empresa ALFA. Suas vendas são divididas entre empresas parceiras (plataformas), que fornecem soluções para área de vapor, atacadistas, distribuidores e revendas. Formando-se uma parceira entre as duas empresas, o principal canal de comercialização seria via as plataformas, que representam grande parte das vendas da empresa SFB.

Primeiramente, tentou-se uma formação de parceria com a empresa BERTO. Algumas reuniões foram feitas, porém não se obteve êxito. As razões para esse resultado foram relacionadas à necessidade de venda ativa para esse produto, sendo um produto que não traz nenhuma mudança tecnológica. Além disso, ser um produto de baixo valor agregado. Nesse contexto, os diretores da empresa BERTO preferiram não formar uma parceria pois não acreditavam que a parceria traria um bom custo/benefício.

Após essa primeira tentativa, tentou-se conversar com os diretores da empresa ARCK, o que não foi possível. Porém, após algum tempo o autor foi contatado, sendo convidado para uma reunião. A empresa ARCK gostaria de utilizar somente o termostato auto-operado da empresa ALFA, fornecendo a válvula. Negociações foram feitas a cerca dessa questão e ao final, ficou decidido que a empresa poderia fazer uso dos termostatos, porém não teria os benefícios que um distribuidor teria como descontos maiores, além da possibilidade de crédito. Com relação ao crédito, a empresa ALFA não iria conceder altos valores de crédito pelo fato da empresa ARCK estar com problemas financeiros. Não foi assinado nenhum acordo formal, porém quando os mesmos necessitam desse tipo de produto, solicitam à empresa ALFA. A empresa ARCK não está fazendo nenhum plano especial de promoção dos produtos ALFA, porém está gerando algum volume de vendas.

Como a parceria com a empresa ARCK seria mais de fornecimento que de distribuição, a empresa ALFA buscou outros parceiros no mercado.

Com a empresa WILG, foram feitas algumas conversações sobre a possível parceria. Uma possibilidade que foi discutida foi uma parceria experimental de 3 a 6 meses, para verificar como seria o desempenho dessa parceria. Essa idéia agradou a empresa ALFA, porém ainda não foi implantada.

Além da empresa WILG, foi conversado com a empresa SFB uma possível parceria. Os mesmos estão procurando parceiros, tanto para as válvulas termostáticas como para os atuadores pneumáticos. Apesar e não ser um produto foco da empresa ALFA e provavelmente não muito competitivo, ao ser comercializado via plataformas (empresas de soluções), talvez seja competitivo na solução final. Dessa forma, seria uma forma de entrada para esse produto.

Apesar da empresa ALFA buscar esses tipos de alianças, não vêm encontrando muito êxito devido há vários fatores. Dentre eles podemos destacar:

- A concorrência está estabelecida a muitos anos no Brasil, sendo o líder de mercado estabelecido em torno de 40 anos e o segundo no *market share* há uns 7 anos.

- A marca do líder de mercado é muito forte e os clientes têm confiança nos produtos e serviços prestados.

- Há um forte relacionamento entre a concorrência e nossos potenciais clientes; levando em consideração também a forte inserção de nossos concorrentes entre as empresas e indústrias do setor.

- Os principais concorrentes estão estruturados para atender clientes num menor tempo possível de entrega (poucos dias) e com serviços de consultoria e/ou orientação técnica adequada com soluções e assistência pós-vendas.

- Os produtos importados estão sujeitos ao Imposto de Importação (II), Custos de Frete Internacional e Despesas Aduaneiras, logicamente também ao ICMS e IPI. Apesar dos concorrentes também importarem os produtos, tais gastos adicionais têm maior peso quando a importação é de pequeno valor e em pequeno volume.

- Diferentes padrões e especificações técnicas entre os produtos no país de origem e no país a serem exportados, como normas internacionais e locais aplicadas.
- Diferentes tecnologias aplicadas nos processos indústrias de ambos os países e diferente visão com relação à aplicação dos produtos. Estágios diferentes de evolução produtiva e formas de produção distintas.
- Falta de investimento em estruturação do negócio por parte da empresa exportadora no mercado alvo, levando em consideração as dificuldades da inserção em um novo mercado. Falta informação sobre as aplicações e usos dos produtos.
- Falta de um histórico de fornecimento no Brasil e de relacionamentos profundos com o mercado. Marca desconhecida no mercado brasileiro.
- Produtos com potencial de vendas no mercado externo em áreas específicas, mas dependente de decisões governamentais para estes setores específicos (como a indústria naval), mas que ultimamente não vêm tendo investimentos pelo governo.
- Produtos de pouco valor agregado e com utilização em aplicações específicas fazem com que não sejam interessantes aos parceiros locais, pois demandaria muito trabalho para vender estes produtos e necessitariam de grande escala para ganhar dinheiro,
- Produtos sem muito diferencial técnico ou de tecnologia. Tecnologias alternativas concorrem com o uso do Produto em questão.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Toda a elaboração deste trabalho sempre esteve focada em atender aos seus três objetivos principais: selecionar os modos de entrada que mais se adaptam a empresa e o mercado em questão, analisar as vantagens e desvantagens dos modos de entrada selecionados, apresentando um dos modos analisados e, por último, confrontar a estratégia utilizada atualmente pela a empresa no mercado brasileiro com o resultado teórico obtido durante o trabalho e apresentar os resultados obtidos nos primeiros meses da empresa ALFA no mercado brasileiro.

Após a apresentação de todo trabalho, este capítulo pretende analisar os resultados alcançados, explicar como os objetivos foram atingidos e propor próximos passos da empresa no mercado brasileiro.

O método de seleção dos modos de entrada em um mercado proposto foi base para que todos estes objetivos pudessem ser alcançados.

O primeiro objetivo era selecionar os modos de entrada para a empresa ALFA entrar no mercado brasileiro. Para isso, foi utilizado para a base da seleção o modelo proposto por Root (1994). Buscaram-se as informações referentes ao país alvo, do mercado doméstico da empresa ALFA e características próprias da empresa, baseando a análise dos fatores que influenciam na escolha do modo de entrada no Brasil.

Após discussões com a equipe da empresa responsável pelo projeto, o modelo adotado foi adaptado para a realidade da empresa, obtendo-se um resultado mais apurado.

Através desse modelo, foram apresentados os modos de entrada resultantes mais condizentes com as características do mercado industrial brasileiro e da empresa ALFA. Viu-se que os modos de entrada que exigiam menor comprometimento monetário e apresentavam um risco menor foram os selecionados, tais como exportação direta através de distribuidores e representantes ou através de filial/subsidiária; ou exportação indireta. Como já discutido, o investimento direto não foi analisado posteriormente por não ser a prioridade da empresa nesse mercado. Esse interesse apresenta-se em mercados já consolidados pela empresa.

Após os resultados apresentados, o segundo objetivo era apresentar as vantagens e desvantagens dos diversos tipos de exportação, traçando um paralelo com a realidade vivida pela empresa ALFA atualmente. Dessa forma, puderam-se verificar mais algumas vantagens ou desvantagens, ajudando na análise do trabalho.

O terceiro objetivo era confrontar a estratégia utilizada atualmente pela a empresa no mercado brasileiro com o resultado teórico obtido durante o trabalho e apresentar os resultados obtidos nos primeiros meses da empresa ALFA no Brasil, apresentando suas dificuldades e oportunidades.

O resultado teórico embasou o que é praticado atualmente pela a empresa. Porém, durante os primeiros meses no mercado brasileiro, a empresa não logrou nenhuma parceria forte com empresas locais. Isso mostra que, apesar de ser a forma mais indicada de entrada, talvez tenha um tempo grande para maturação. Como dito anteriormente, entrar em um novo mercado é uma tarefa complexa, que demanda inúmeros esforços para se obter êxito.

Após a apresentação das informações referentes ao mercado brasileiro e dos resultados obtidos nesses primeiros meses e as razões para o mesmo, o autor sugere algumas recomendações para que a empresa atinja seus objetivos nos setores onde a mesma busca espaço: o mercado naval e o mercado industrial.

No mercado de construção naval, por se ter a incerteza de qual será a dinâmica durante a revitalização dessa indústria, o autor sugere:

- Estar presente no princípio da revitalização da indústria naval, através de parcerias com representantes. Esse primeiro passo já foi dado, porém a relação entre as empresas deve se estreitar. Para isso, uma forma seria beneficiar os parceiros locais por vendas indiretos sendo os mesmos responsáveis pelos serviços pós-vendas e vendas de peças sobressalentes;
- Estreitar relações com os clientes OEM. Além disso, como mais um argumento de venda, informá-los que estaria disponível aos clientes

da empresa o serviço pós-venda no mercado brasileiro, dando mais segurança para os clientes.

Dessa forma, a empresa estará se posicionando nas duas possíveis formas de abastecer a indústria naval, sem investimentos relevantes. Isso deveria ser desenvolvido durante o ano de 2006, quando há a expectativa de início da construção dos navios da Transpetro.

Já no mercado industrial, o autor sugere a seguinte estratégia:

- Investir em marketing para que a empresa tenha uma boa imagem tanto com os possíveis clientes como com os parceiros. Para isso, já está acordado que a empresa participará de uma feira do setor;
- Desenvolver parcerias experimentais com as duas empresas em negociação, mesmo as mesmas sendo de pequeno porte. O papel das parcerias para a empresa ALFA é fundamental para sucesso no mercado brasileiro. Dentro das condições possíveis, essas seriam uma boa alternativa;
- Estimular o uso da solução termostática para o controle de temperatura de processo, através das parcerias formadas. Para isso, a empresa precisa prover de informações os parceiros sobre aplicações dos produtos e seus benefícios em comparação às outras soluções;
- Continuar vendendo produtos através da empresa ASCK. Além de gerar venda, será possível conhecer melhor o mercado e aplicações do produto.

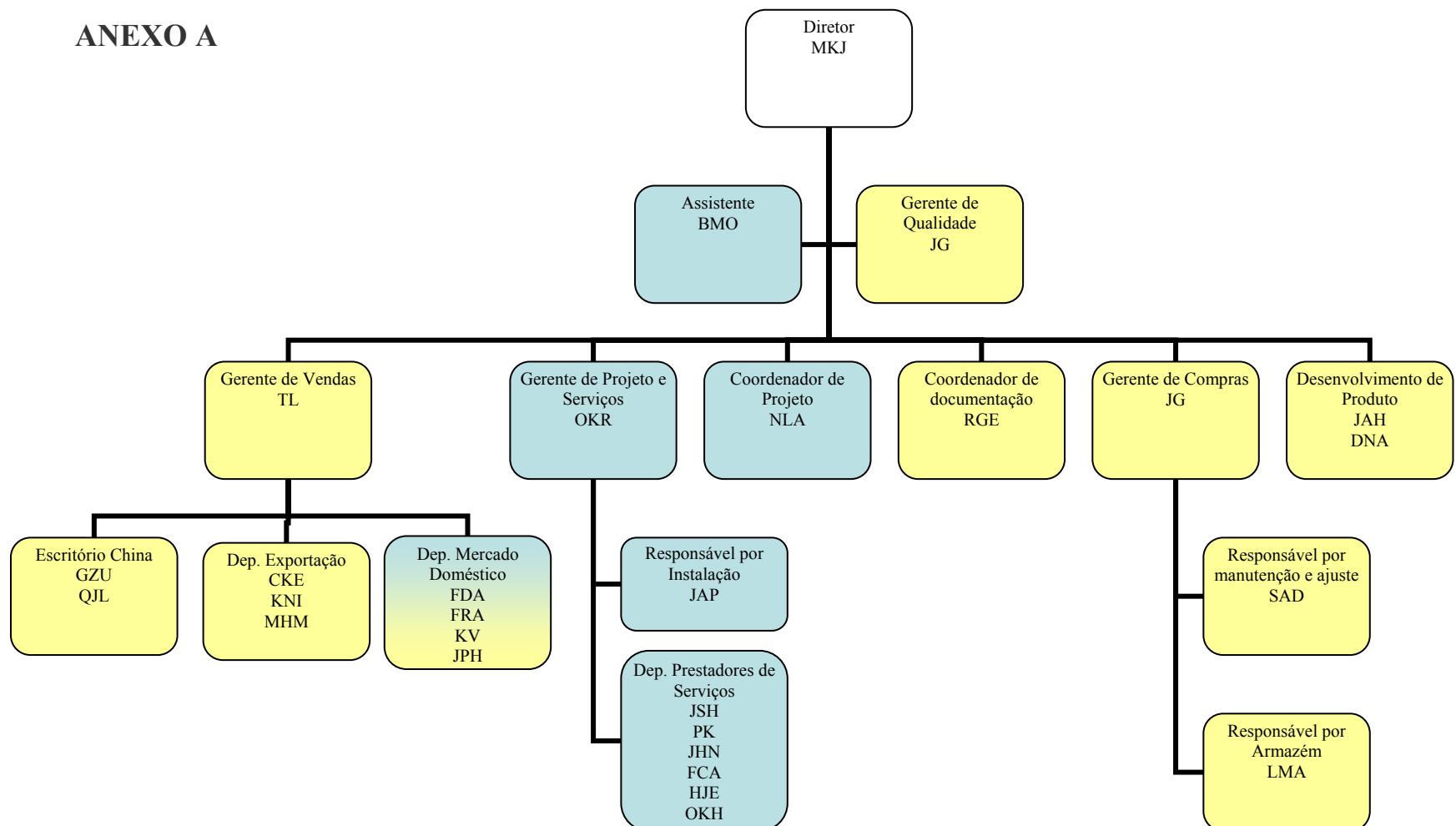
Dessa forma, através das parcerias experimentais e investimento em marketing, o produto e a empresa se farão conhecidas no mercado. O risco seria dos parceiros denegrirem a imagem da empresa ALFA. Para isso, os mesmos deverão ser monitorados e analisados durante a formação de algum acordo de parceira, se realmente ocorrer.

Porém, as melhores alianças são as altamente seletivas, envolvendo determinadas atividades na cadeia de valores ou linhas específicas de produtos. Os participantes a devem considerar a aliança como temporárias, não paralisando os esforços próprios da empresa para aprimorar-se. Esse deve ser a forma que a empresa deve agir no mercado brasileiro.

Um investimento relevante nesse mercado não parece interessante nesse momento, porém, após o próximo ano de 2006, podem-se analisar os resultados para questionar a viabilidade de um investimento maior.

Já no mercado internacional, o autor sugere que os parceiros de outros países começem a informar sobre aplicações de produtos, desenhos esquemáticos, lista completa de referência, informações que a empresa carece. Porém, tem que ser informado para os parceiros qual o objetivo da obtenção dessas informações, pois provavelmente gerará desconfiança, já que os mesmos não tinham o costume de enviar esse tipo de informação para a empresa ALFA.

## ANEXO A



Principalmente envolvido com vendas de equipamentos no mercado local e para a exportação

Principalmente envolvido com vendas de projetos prediais e serviços técnicos

## LISTA DE REFERÊNCIAS

- ARMANDO, E.; FISCHMANN, A. A.. Análises Estratégicas e competitividade internacional: recomendações para empresas de confeccionados têxteis. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., Itapema, 2004. **Anais**. Itapema, SLADE, 2004. p. 1-17.
- CHIPEIO, C. U. N. A.; **A exportação como estratégia de entrada em mercados internacionais: um estudo multi-caso no setor siderúrgico**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- CONSULADO Geral da Dinamarca. **The Brazilian Shipbuilding Industry – Opportunities for Danish Suppliers of Equipment and Services**, São Paulo, Brasil, 2003. Relatório.
- FISCHMANN, A. A.; PACANHAN, M. N., CHIUSOLI, C. L.. . Competição e cooperação: a busca da vantagem competitiva utilizando alianças estratégicas. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., Itapema, 2004. **Anais**. Itapema, SLADE, 2004. p. 1-15.
- JAIN, S. C. **International Marketing**. Ohio, USA: South Western Thomson Learning 2001.
- KEEGAN, W. J.; **Principles of Global Marketing**. New Jersey, USA: Upper Saddle River (NJ): Prentice- Hall, 1997.
- KOTABE, M.; HELSEN, K.; **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAMBIN, J.J.; **Market driven management – Strategic and operational marketing**. London, UK: Mcmillan Press, 2000.
- OLIVEIRA, E. S.; FELDMANN, P. R.. Acordos cooperativos estratégicos: tipologia, motivadores, fatores críticos de sucesso e um estudo de caso brasileiro. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., Itapema, 2004. **Anais**. Itapema, SLADE, 2004. p. 1-16.
- OLIVARES, J. E. L.; **Análise da Estrutura Organizacional em rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- PHILLIPS, C.; DOOLE, I.; LOWE, R.; **International marketing strategy analysis, development and implementation**. New York, USA: Routledge, 1994.

PORTER, M.E.; **Competitive advantage of Nations**. New York, USA: Free Press, 1990.

ROOT, F. R.; **Entry Strategies for International Markets**. San Francisco, USA: JOSSEY BASS, 1994.

#### REFERÊNCIAS CONSULTADAS NA INTERNET

BNDES. Disponível em: <[www.bnDES.gov.br](http://www.bnDES.gov.br)>. Acesso em: 20 set.2004

Community of European Shipyards Associations: Disponível em: <[www.cesa-shipbuilding.org](http://www.cesa-shipbuilding.org)>. Acesso em: 13 out. 2005

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php)>. Acesso em: 12 out. 2005

The American Marketing Association. Disponível em: <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>. Acesso em: 08 out. 2005

