

Análise dos critérios para decisão do modo de entrada em mercados internacionais - estudo de caso: empresa europeia do ramo industrial

William Wagner Astolfi (USP) william.astolfi@uol.com.br

Roberto Rotondaro (USP) rotondar@cwaynet.com.br

Resumo

Este trabalho consiste em uma análise de formas de entrada em mercados internacionais, estudando o caso de uma empresa europeia buscando entrar no mercado brasileiro. Para isso, o trabalho visa analisar os critérios de decisão para a escolha do modo de entrada, trazendo o embasamento teórico para selecionar modos de entrada mais condizentes com a realidade da empresa e do mercado na qual a empresa atuará. 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 e o papel das alianças estratégicas no estudo em questão.

Palavras-chave: Estratégia e avaliação de mercado; Alianças estratégicas; Exportação.

1. Introdução

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 da estratégia de entrada em um mercado alvo utilizando como estudo de caso uma empresa europeia do ramo industrial.

2. A empresa

A empresa ALFA iniciou suas atividades no princípio do século passado, na Dinamarca. Hoje, a empresa é especializada no desenvolvimento e produção de equipamentos para monitoramento, controle e regulação para aquecimento, refrigeração e ventilação. É uma empresa de pequeno porte, tendo em sua sede administrativa 30 funcionários.

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 termostáticas auto-operada, sendo o produto que será utilizado preferencialmente para o presente trabalho.

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 por suas operações internacionais.

3. Áreas de atuação - mercados

Apesar de o mercado naval ser o principal mercado para a empresa mundialmente, após estudos preliminares, por características do mercado brasileiro – indústria ainda incipiente, sem definições sobre novos investimentos, decidiu-se focar na análise para entrada da empresa no mercado industrial. Pelas dimensões do país, o tamanho de sua indústria, a área industrial também interessa a empresa.

Com relação ao mercado industrial, 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.

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:

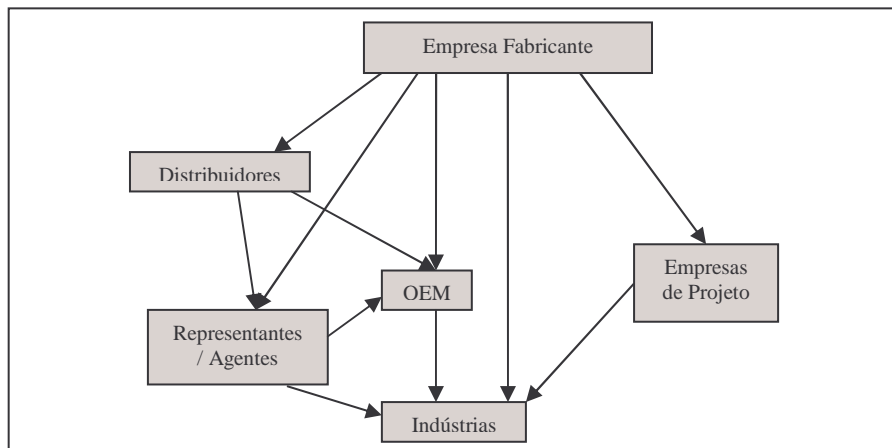


Figura 2: Cadeia de valor: Setor Industrial – elaborado pelo autor

- Empresa fabricante: Empresas fornecedoras de equipamentos: válvulas, tubos, conexões;
- OEM (*Original Equipment Manufacturer*): empresas fornecedoras de equipamentos que utilizam componentes de terceiros para compor seu produto – plantas de ar condicionado, trocadores de calor, caldeiras, entre outros.
- Empresas Projeto / *Design*: Desenvolvem o projeto de Engenharia para a construção da planta em questão, fazem o detalhamento das características técnicas dos equipamentos;
- Distribuidores: Estocam o produto da empresa fabricante sendo o responsável pela comercialização dos produtos;
- Representantes / Agentes: Efetuam as vendas para as empresas fabricantes e para os distribuidores. Muitas vezes estão divididos geograficamente;
- Indústrias: Clientes das empresas de engenharia e dos fabricantes de equipamentos.

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.

4. Estudo de caso – empresa Alfa

Segundo as diferentes maneiras propostas por Chipeco (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.

Segundo Chipeco 2003, existem três abordagens para uma empresa organizar sua entrada em mercados internacionais, cada uma com suas várias formas de entrada, como pode ser mostrado abaixo:

Modos de entrada via exportação	Modos de entrada contratuais	Modos de investimentos diretos
Exportação Indireta	Licenciamento	Aquisições
Exportação Direta	<i>Franchising</i>	<i>Joint Ventures</i>
Exportação Cooperativa/casada (<i>Piggyback</i>)	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 1: Estratégias de entrada em mercados internacionais

Segundo os estágios definidos por Lambin (2000) a cerca dos estágios de internacionalização, pode-se dizer que a empresa se enquadra no estágio contratual internacionalmente, com contratos de longo prazo assinado com seus distribuidores e/ou representantes. Enquadrando a forma de classificação de Chipeco (2003) com Lambin (2000), o estágio contratual especificado seria via exportação direta através de parceiros nos mercados locais. Globalmente, a tendência em longo prazo é que a empresa se enquadre no estágio participativo, na qual a empresa assinaria contrato de co-produções, opção estudada pela a empresa em alguns países.

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.

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*. Os critérios levantados 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.

Fatores Externos – Brasil e Dinamarca

– Fatores do mercado no país alvo (Brasil):

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 em questão também fornecia.

O ambiente competitivo: o ambiente competitivo brasileiro no mercado industrial é oligopolista, porém o líder de mercado apresenta 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 o 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

seguranças, 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.

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 possam 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.

Com base nessa análise, foi construída a tabela abaixo colocando notas e pesos para cada critério, a fim de definir a melhor forma de entrada da empresa ALFA no mercado brasileiro. 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 visto abaixo). Esse resultado tem como base o fato de aspectos importantes no contexto tais como disponibilidade de recursos e potencial de vendas no mercado alvo estimularem 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).

Pesos	Notas		Exportação indireta - Agente/ Distribuidor	Licenciamento	Exportação direta - Filial/ Subsidiárias	Investimento Direto - produção	Contratos de serviço
Fatores externos (mercado alvo):							
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
Fatores externos (país de origem):							
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
Fatores Internos:							
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
Total Absoluto			150	104	118	114	71
Total Percentual			27%	19%	21%	20%	13%

Tabela 2: Resultado Cenário – elaborado pelo autor.

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 implantados 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.

Como Kotabe e Helsen (2000) *apud* Chipeio (2003) explicam, 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.

5. Conclusões

Após análise das vantagens e desvantagens geradas por cada modo de exportação e sua contextualização na empresa ALFA, o modo de entrada mais atraente para o mercado brasileiro seria a entrada via exportação direta através de distribuidores e representantes.

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.

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, o que é apresentado na empresa ALFA.

As parcerias com distribuidores e representantes dos países consumidores e os acordos *Original Equipment Manufacturer* (OEM) são os meios de distribuição e comercialização fundamentais para o sucesso da empresa no país.

As melhores alianças são as altamente seletivas, envolvendo determinadas atividades nas cadeias 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.

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.

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.

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.



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