

1199800930



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE
SÃO PAULO

JOÃO LONGO BAHIA

MARKETING INTERNACIONAL:
UM CASO DE ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO NO
MERCOSUL.

Dissertação apresentada ao Curso

MBA da EAESP/FGV

Área de Concentração: Mercadologia

Orientadora: Profa. Maria Cecilia Coutinho de Arruda

São Paulo

1998



Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



930/98



1199800930

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
21.5	658.8 (100)
Tombo	8151m Dir
930/98	

0017 - 94760

BAHIA, João Longo. Marketing Internacional: um caso de estratégia de penetração no Mercosul. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 94 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de MBA da EAESP/FGV, Área de Concentração: Estratégia de Marketing Internacional).

Resumo: No contexto de Globalização, apresenta os conceitos de Marketing Internacional e Global, e demonstra a formulação de um plano estratégico de penetração no Mercosul de uma empresa industrial Norte-americana de ferramentas de usinagem.

Palavras-chaves: Estratégias de Marketing Internacional - Marketing Global - Alianças estratégicas - Mercosul.

4

MARKETING INTERNACIONAL:
UM CASO DE ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO NO
MERCOSUL.

Banca examinadora

Prof. Orientadora: Maria Cecilia Coutinho de Arruda.

Prof. José Augusto Guagliardi

Prof. Antonio Jesus Cosenza

Sumário	Página
Sumário.....	pág. iv
Índice de Figuras, Quadros e Gráficos.....	pág. vi
Abstract.....	pág. vii
Agradecimentos.....	pág. viii
Introdução.....	pág. ix
Capítulo 1 - A globalização de mercados.	
1.1 Estratégia.....	pág. 01
1.2 Marketing Internacional.....	pág. 07
1.3 Marketing Global.....	pág. 10
1.4 Apresentação do caso: A empresa Moon International Company.....	pág. 13
Capítulo 2 - Análise do Mercado	
2.1 O mercado.....	pág. 22
2.2 Tamanho do mercado.....	pág. 28
2.3 Atratividade do mercado e Concorrentes.....	pág. 32
2.4 Aspectos culturais.....	pág. 36
2.5. Aspectos legais e políticos.....	pág. 39
Capítulo 3 - Gerenciamento do marketing internacional	
3.1 Produto.....	pág. 43
3.2 Preço.....	pág. 48
3.3 Canal.....	pág. 53
3.4 Promoção e Comunicação.....	pág. 56
3.5 Tipos de Organizações.....	pág. 58
3.6 Controle.....	pág. 64
Capítulo 4 - Modos de entrada e logística no mercado internacional	
4.1 Internacionalização.....	pág. 65
4.1 Exportação.....	pág. 69
4.2 Agentes.....	pág. 70
4.3 Distribuidores.....	pág. 71
4.4 Licenciamento.....	pág. 75
4.5 Estabelecimento próprio.....	pág. 75
4.6 Joint venture.....	pág. 78

4.7 Logística.....pág. 85

5. Considerações finais.....pág. 86

Bibliografia

Referências diretas.....pág. 89

Periódicos (jornais e revistas).....pág. 91

Figuras

Figura 1 - Vantagem Competitiva.....	pág. 02
Figura 2 - A Estratégia Global.....	pág. 12
Figura 3 - Bases para a Segmentação de Mercado Internacional.....	pág. 23
Figura 4 - Rentabilidade da Indústria.....	pág. 33
Figura 5 - Atividades que Adicionam Valor a um negócio.....	pág. 44
Figura 6 - Estágios para a Determinação de Preços.....	pág. 49
Figura 7 - Relacionamento Vendedor-Cliente.....	pág. 54
Figura 8 - Departamento de Exportação com Autonomia Limitada.....	pág. 59
Figura 9 - Divisão Internacional com Autonomia.....	pág. 60
Figura 10 - Estrutura Global Mista.....	pág. 61
Figura 11 - Organização do Moon Co.....	pág. 63
Figura 12 - Métodos Alternativos de Entrada no Mercado Internac.....	pág. 66

Quadros

Quadro 1 - Vantagens das etapas de internacionalização.....	pág. 12
Quadro 2 - Indicadores de Mercado do Mercosul.....	pág. 31

Gráficos

Gráfico 1 - Portfolios Multinacionais.....	pág. 07
Gráfico 2 - Faturamento Mundial da Moon Co.....	pág. 14
Gráfico 3 - Divisão do Mercado Mundial em 1993.....	pág. 16
Gráfico 4 - Gráfico de resposta de integração.....	pág. 17
Gráfico 5 - Atratividade dos 20 maiores mercados (1988-1992).....	pág. 18
Gráfico 6 - Faturamento da Moon Co.....	pág. 19
Gráfico 7 - População de Alguns Blocos Econômicos.....	pág. 19
Gráfico 8 - Produto Interno Bruto.....	pág. 20
Gráfico 9 - Exportação e Importação.....	pág. 20
Gráfico 10 - Mercado Potencial da Moon Co.....	pág. 21
Gráfico 11 - População do Mercosul.....	pág. 28
Gráfico 12 - Área do Mercosul.....	pág. 29
Gráfico 13 - PIB do Mercosul.....	pág. 29
Gráfico 14 - Renda <i>per capita</i> do Mercosul.....	pág. 30
Gráfico 15 - Importações e Exportações.....	pág. 30
Gráfico 16 - Previsão de Vendas da Moon Co.....	pág. 31
Gráfico 17 - Ponto de decisão de investimento direto no local.....	pág. 69

Abstract

This paper is related with the new situation of an open trade barriers market, Mercosul.

We will see that the big Brazilian companies, trying to survive this new situation of competition, are merging with international companies.

We will show a case study of one North-American tool manufacture company that is going through all the steps of entering in the new market Mercosul, that will illustrate the main topics of Global Marketing and International Marketing that we will describe here.

Agradecimentos

Primeiramente, a minha família pelo apoio e carinho, em todas as horas difíceis que passei durante esses últimos dois anos.

Aos funcionários de minha empresa, por me cobrir nas horas que estive fora, dedicando-me ao estudo e aos trabalhos obrigatórios.

Aos meus professores do MBA, pela quantidade e qualidade das informações transmitidas.

Aos meus colegas, pelas horas de imenso prazer que passamos juntos.

E especialmente, à minha orientadora, Profa. Maria Cecília Coutinho Arruda, pela valiosa e indispensável ajuda, em termos de conhecimento, e principalmente pelo apoio e incentivo, e pela demonstração de admirável caráter e personalidade.

A Deus e a todos, muito obrigado.

Introdução.

think globally, act locally

No contexto atual de globalização de mercados e de *aldeia global*, em que os mercados mundiais cada vez mais, apresentam gostos e necessidades semelhantes, e com a queda de quase todas as barreiras alfandegárias e a criação de blocos econômicos, a concorrência em todo mundo exigiu uma participação global das empresas que desejam continuar participando tanto desse mercado mundial, como do nacional.

No mercado brasileiro as realidades são as mesmas. Com a criação do novo bloco econômico Mercosul, o Brasil está assumindo uma função importante de liderança e participação nesse contexto mundial.

No trabalho que vamos apresentar, pretendemos mostrar novas oportunidades dentro dessa nova realidade de globalização dos mercados mundiais, de abertura do mercado brasileiro e da formação do Mercosul. Para as empresas internacionais, isso se explica pela participação nesse novo mercado. Para as empresas nacionais pela associação com novos parceiros internacionais, podendo alcançar vários benefícios com essa aliança dependendo do caso, como por exemplo: tecnologia, capital e ganhos de escala.

A associação de empresas nacionais com grupos multinacionais, se torna necessária. A empresa internacional necessita de um apoio local que conheça a cultura e as necessidades do mercado, devido principalmente às diferenças culturais e à necessidade de responder rapidamente às exigências dos consumidores locais.

Com esse processo de grandes associações e investimentos internacionais no Mercosul e principalmente no Brasil, por razões que pretendemos discutir neste

trabalho, aparecerão grandes oportunidades para empresas e empresários brasileiros que estejam sintonizados com a internacionalização dos mercados. Dessa maneira, pretendemos primeiramente fazer uma revisão bibliográfica dos principais conceitos de marketing internacional e de estratégia de penetração de novos mercados e, ao mesmo tempo, exemplificar com um processo de penetração no mercado Mercosul de uma empresa americana no ramo de ferramentas de usinagem. O objetivo é analisar inicialmente se é viável investir no Mercosul, depois os passos a serem dados, e o processo de penetração no Mercosul, evidenciando as novas oportunidades econômicas.

A empresa escolhida, a Moon Company, é real, os dados são reais, e toda a situação de mercado é real, apenas os nomes de todas as empresas citadas são fictícios.

Escolhemos uma empresa de ferramentas de usinagem porque trabalhamos nessa área da indústria metalúrgica/mecânicas há mais de dez anos, e temos boa experiência vivida em empresas internacionais entrando no mercado e os tipos de possíveis alianças. Esta é uma área que está em grande transição, pois no passado a maioria dos *players* eram empresas nacionais, e hoje, ou estes se associaram com empresas internacionais ou encerraram suas atividades.

Possuímos alguma experiência com empresas alemãs, italianas, espanholas, japonesas, chinesas e norte-americanas, mas escolhemos uma empresa americana por achar que com a tendência do mercado mundial em se polarizar em blocos regionais econômicos, no nosso ponto de vista as maiores possibilidades aparecerão com as empresas norte-americanas, devido à criação de um futuro Bloco das Américas, apesar de hoje em dia a Comunidade Européia ser o maior parceiro em volume de negociações internacionais com o Mercosul.

Desde o início deste trabalho, a nossa intenção foi resumir os principais conceitos básicos de estratégia de entrada de mercado e de marketing internacional que consideramos fundamentais para qualquer estudo nestas áreas e sempre que possível procuraremos exemplificar esses conceitos com o estudo de caso escolhido

O trabalho é, portanto, um estudo exploratório, elaborado sobre os pressupostos básicos de que:

- 1) Existe forte tendência de internacionalização das organizações brasileiras, no setor metalúrgico-mecânico.
- 2) Existem empresas internacionais interessadas em formar alianças com organizações brasileiras, no setor metalúrgico-mecânico.

CAPÍTULO 1 - A GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS.

1.1 ESTRATÉGIA.

Estratégia é uma palavra com definições bem amplas e genéricas. No mundo empresarial pode ser bem definida, como sendo o bom uso dos recursos disponíveis para se alcançar os objetivos da organização.

Desta maneira, podemos identificar como alguns autores que a definiram:

“ O que a estratégia empresarial procura é, em poucas palavras, a vantagem sobre a concorrência.” (OHMAE, 1985, p.35)

“ Entende-se estratégia como um planejamento administrativo ou método utilizado para a consecução de objetivos. (COBRA, 1991, p. 17)

“ A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) com os quais ela busca chegar lá.” (PORTER, 1992, p. 17)

“ Estratégia empresarial é a arte de aplicar os recursos da empresa e explorar as condições do mercado visando a lucratividade da empresa no longo prazo” (MARIOTTO, 1996, p.1)

Dessas definições de estratégia percebemos principalmente dois pontos fundamentais. Primeiro, a estratégia empregada depende muito do ambiente em

que a empresa se encontra e, segundo, para que uma empresa se mantenha no mercado, ela deve criar uma vantagem competitiva que permaneça verdadeira no longo prazo.

Olhemos o que ocorreu no ambiente Global, no mundo dos negócios desde a década de 70, com a internacionalização das organizações, a globalização das economias, a posterior criação de Blocos Econômicos e, conseqüentemente, a perda do poder dos Estados. Encontramos uma realidade empresarial em que as empresas, para se manterem competitivas, não tiveram escolha e se viram obrigadas a participar de todos os mercados mundiais.

A vantagem competitiva pode ser obtida, principalmente, por três estratégias básicas fundamentais: liderança de custo, diferenciação, e foco. Esta última pode combinar os dois tipos básicos de vantagem competitiva: custo e diferenciação, variando apenas o escopo de atividades, ou o foco em um segmento estreito. (PORTER, 1990, p 10)

Essas estratégias são demonstradas na figura a seguir:

Figura 1 - Vantagem Competitiva

		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3a. Enfoque no Custo	3b. Enfoque na Diferenciação

Fonte: : PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*: 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990, p.10. (tradução do autor)

A estratégia de liderança de custo, consiste em a empresa conseguir produzir seu produto a um baixo custo em relação a seus concorrentes, e normalmente está associada a grandes investimentos em equipamentos de produção para ganhos de escala, criando grandes barreiras de entrada para os novos entrantes. Os produtos normalmente seguem uma padronização, ou uma tecnologia patenteada. Para manter essa vantagem competitiva, a empresa deve ter acesso a alguma vantagem de custo, como por exemplo mão-de-obra e matéria prima. A estratégia de diferenciação se resume em uma empresa escolher e aplicar ao seu produto, um ou vários atributos que o comprador valorize e que satisfaça suas necessidades, e assim consiga cobrar um preço prêmio por esta diferenciação.

No caso da estratégia de foco, a empresa escolhe um ambiente competitivo estreito e se posiciona neste segmento e adapta sua estratégia de acordo com as necessidades desse novo alvo. Nesse sentido, a estratégia pode ser de custo ou de diferenciação dentro desse mercado alvo.

Para cada estratégia adotada, encontraremos sempre uma mistura dos tipos e o importante para o sucesso da empresa é a escolha de um composto de marketing condizente.

Para todos os tipos de estratégias discutidas, o custo é um fator importante, pois determina sempre a grandeza do lucro da empresa. Em contrapartida na estratégia de diferenciação, a empresa se preocupa unicamente com os custos que não estão ligados à diferenciação que esta vem oferecendo.

As empresas pretendem, no longo prazo, sustentar suas vantagens competitivas e com isso permanecer no mercado. Assim se viram e se vêem obrigadas a partir para a internacionalização principalmente por quatro tipos de fatores: de mercado, de custo, de ambiente, e de competitividade.

Os fatores de mercado são as mudanças que transformaram os mercados nacionais em mercados regionais ou globais. Kenichi Ohmae (1995) identificou que existem mais de 600 milhões de consumidores, se considerarmos os três grupos Norte América, Europa e Ásia, com praticamente os mesmos gostos, necessidades e poder de compra.

Os fatores de custo são os mais claros e fortes, pois com a possibilidade de aumento de mercado global com os ganhos possíveis de escala, de duplicação de estratégias, de sinergia e de *crossfertilization*, estes são enormes e os principais responsáveis pelo processo de globalização (BUZZELL, 1995, p. 6-7).

Os fatores de ambiente foram os que possibilitaram todas essas mudanças, com a tendência de queda de barreiras governamentais e abertura de mercados protegidos. Além disso, tivemos as evoluções tecnológicas de telecomunicações que possibilitaram as organizações a acompanharem esse processo de globalização, controlando suas empresas espalhadas por diversos mercados através de pontos estratégicos.

Os fatores de competitividade estabeleceram que uma empresa deve atender a todos mercados para acompanhar ou passar à frente de seus concorrentes, pois se não o fizer irá sofrer grandes danos irreparáveis. Podemos verificar isto neste exemplo (HOUT, 1982, p.102): o caso da empresa internacional americana Catterpillar. Ela entrou para concorrer no Japão, um mercado pequeno para ela, com a única finalidade de diminuir o lucro de seu principal concorrente mundial, a empresa japonesa Komatsu, que gerava 80% do seu fluxo de caixa no mercado japonês.

Segundo CZINKOTA e RONKAINEN (1995, p. 297), dentro de várias vantagens de uma empresa se internacionalizar podemos identificar algumas:

- Pró-ativas ou estratégicas: maiores lucros, produtos uniformes, vantagens tecnológicas, informação exclusiva, benefícios de gestão, benefícios em impostos, economias de escala.

- Reativas ou de reação a mudanças do ambiente competitivo: pressões da concorrência, excesso de produção, diminuição das vendas internas, excesso de capacidade, mercado nacional saturado, proximidade dos pontos de venda.

Por outro lado, pela definição de vantagem comparativa, a internacionalização vem na medida que as empresas procuram produzir ou exportar nos mercados que apresentem maior vantagem comparativa, e importar onde tenham a menor vantagem comparativa.

Assim, voltando à definição de vantagem competitiva, as empresas, para manterem suas posições em relação aos seus concorrentes, buscam sair na frente em busca de novos mercados para posicionar seus produtos e conseguir alongar o que chamamos de ciclo de vida de um produto, possibilitando um processo de *pay-back* com maior prazo. Isso é possível com a transferência de tecnologia, com o *global sourcing* e com a *crossfertilization*, em que as empresas transferem para as suas organizações internacionais os recursos, capitais, vantagens competitivas e comparativas, fortalecendo suas posições competitivas.

Uma empresa que decide se internacionalizar e buscar novos mercados necessita dar os seguintes passos estratégicos:

- avaliação do ambiente de marketing internacional
- decisão sobre a possibilidade de ir para o exterior
- decisão sobre em que mercados entrar
- decisão sobre como entrar no mercado
- decisão sobre o programa de marketing
- decisão sobre a organização de marketing

O processo de internacionalização deve ser progressivo e adotar basicamente os passos descritos abaixo, dependendo da estratégia da empresa mediante os seguintes fatores de compromisso, risco, controle, e potencial de lucro:

1. Exportação indireta, via empresas de comércio exterior.
2. Exportação direta ao cliente.
3. Representação via agentes e distribuidores.
4. Licenciamento e *franchising*.
5. Investimento direto e *joint ventures*.

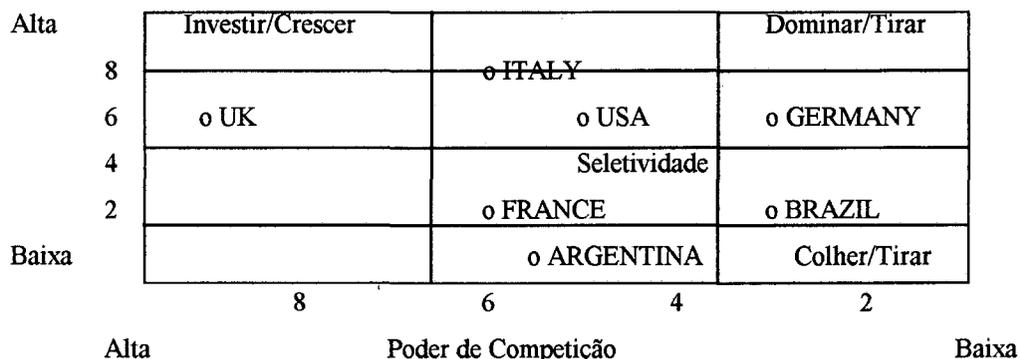
O processo de avaliação dos mercados globais e montagem de estratégias de marketing para atendê-los, normalmente é conduzido dividindo-se primeiramente o mercado global em regiões e depois em nações. O ganho de competitividade de se conseguir um plano para cada mercado ou país diferente e, principalmente, o uso da sintonia entre esses planos, é o que determina a perpetuação das empresas globais.

Os elementos para avaliação dos mercados podem ser divididos em fatores de grandeza interna e atratividade externa. Os fatores de grandeza interna são: participação de mercado (*market share*) relativo, tipo de produto indicado, margem de contribuição e nível de investimento. Os fatores de atratividade externa são: tamanho do mercado, crescimento do mercado, número e tipo de competidores, regulamentações governamentais, estabilidade política e econômica.

Existem várias ferramentas para se visualizar e analisar se um mercado é viável ou não. Como exemplo, o gráfico a seguir ajuda na escolha dos mercados atrativos e na forma de desenvolvimento de um plano estratégico de marketing para penetração nestes mercados.

Gráfico 1 - Portfolios Multinacionais

Atratividade do País



Fonte: HARRELL, Gilbert D. and KIEFER, Richard. Multinational Market Portfolios in Global Strategy Development, *International Review* V. 10, n.1, 1993, p.68. (tradução do autor)

1.2. MARKETING INTERNACIONAL

O volume de comércio internacional vem aumentando significativamente, e se mostrou historicamente o maior direcionador de todas as forças dirigentes. Nas décadas de 80 e 90, o comércio internacional passou de U\$\$ 200 bilhões para U\$\$ 4 trilhões. Em consequência desse aumento, as nações se viram mais afetadas pelo desenvolvimento dos negócios internacionais e perceberam o enorme leque de oportunidades de estratégias de marketing e de investimento que poderiam realizar em associação com empresas locais.

A segunda fase se iniciou quando as forças dirigentes perceberam que era muito difícil isolar os mercados nacionais desse processo de internacionalização, tentando evitar assim a concorrência externa. Os estados nacionais perceberam que estavam muito vulneráveis a fatores decorrentes do aumento do comércio

internacional, como fluxo de capitais, políticas de câmbio e políticas econômicas internacionais.

Assim, a nova realidade e a continuidade desse processo constituíram a chamada Globalização.

Globalização é um processo econômico baseado no conceito de que o mundo está se tornando mais homogêneo, e de que as diferenças entre os mercados nacionais estão diminuindo ou até desaparecendo para alguns produtos. Conseqüentemente, as empresas terão que rever suas estratégias de marketing internacional e se direcionar para uma estratégia de marketing global, conseguindo as reais vantagens de identificação dos mercados e ambientes, de custos, e de outros fatores competitivos.

A participação do mercado mundial se tornou necessária, pois o isolamento em um mercado regional ou nacional verifica-se inviável. De acordo com Michael E. PORTER (1993, p. 87-90), o sucesso de uma nação depende do sucesso de suas organizações, portanto se suas empresas falharem na participação do mercado mundial, a nação terá sua situação econômica declinante e conseqüentemente seus cidadãos passarão por uma queda no seu nível de vida. Por outro lado, uma vitória nessa competição mundial garantirá uma melhoria no nível de vida e na situação econômica, e conseqüentemente uma situação mais harmônica, em termos mundiais.

Com este recente processo de globalização e com o crescimento da importância das organizações multinacionais (HAMILTON, 1993, p. 291) e transacionais, e conseqüentemente com a diminuição da importância dos estados nacionais (GORDON, 1996), a maneira encontrada para camuflar o protecionismo existente foi a unificação de Estados Nações em Blocos Econômicos.

Nessa nova realidade de Globalização, de empresas internacionais, multinacionais, transacionais, de perda do poder dos Estados, de unificação dos

Blocos Econômicos, e principalmente da necessidade da empresa participar de todos os mercados do Globo, cresce a importância do estudo do marketing internacional.

“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas” (KOTLER, 1994, p.39)

Todos os conceitos e teorias de marketing a respeito de identificação de mercado, desenvolvimento de produto, precificação, distribuição e promoção, são válidos no marketing internacional, pois o foco ainda é o cliente, mas este agora se localiza em outro ambiente, em uma outra realidade, e portanto se satisfaz de outra maneira.

“Marketing internacional consiste em descobrir e satisfazer as necessidades do consumidor global de uma maneira melhor do que a concorrência, tanto doméstico como internacional, e a coordenação das atividades de marketing dentro do ambiente global” (TERPSTRA, 1994, p. 4) (tradução do autor)

Uma empresa, quando está comprometida com o desenvolvimento de novos mercados internacionais, e está envolvida no processo de marketing internacional, olha, organiza e controla os mercados internacionais com uma perspectiva igual ao seu mercado nacional. Já a empresa, que opera num processo de marketing global encara o mundo como um único mercado, procurando produzir comprar e vender onde for mais interessante, almeja dinamizar seu plano de marketing com base em potenciais de lucro, e

desenvolve uma estratégia que consiga as maiores vantagens competitivas e comparativas dos elos dos mercados internacionais, conseguindo produzir o máximo de eficiência e eficácia.

1.3. MARKETING GLOBAL

Neste contexto de empresas buscando participação em todos os mercados , o marketing global identificou o mundo com uma perspectiva de mercado único. Para a exploração dessa nova realidade de mercado global, foi necessário combinar a ciência e a arte do Marketing, com outras disciplinas como: geografia, história, línguas, economia, antropologia, estudo das diferentes culturas, jurisprudência, estatística, e outras.

“Resumindo, marketing global está preocupado com o planejamento e realizações de transações através das barreiras nacionais com o objetivo de satisfazer os indivíduos e organizações.” (CZINKOTA, 1995, p. 5)
(tradução do autor)

Sabendo que as organizações devem participar no mercado global, a dificuldade reside em identificar que mercado é interessante para a empresa participar e investir.

Dos mercados a serem escolhidos, necessitamos obter uma série de informações. Inicialmente necessitamos de informações genéricas para a primeira análise, e depois de informações específicas para cada mercado.

Essas informações normalmente podem ser obtidas através de fontes secundárias, como:

- organizações governamentais
- organizações internacionais
- empresas de serviços e consultoria
- associações de comércio exterior
- bases de dados
- jornais e revistas especializados

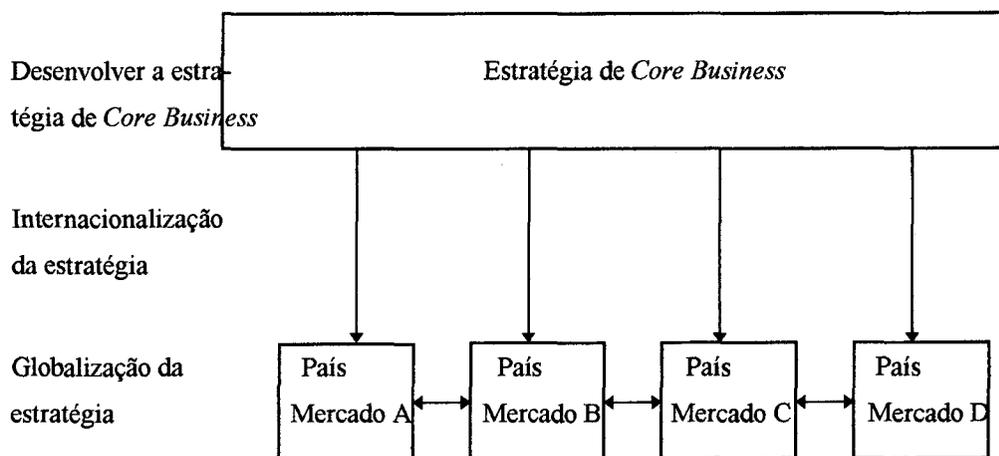
Se essas informações não forem suficientes ou confiáveis para a tomada de decisão, a empresa pode tentar coletar informações primárias ou específicas, ou seja, a própria empresa vai ao campo e coleta a informação apropriada ao que ela necessita, através de questionários, observação de amostras de grupos representativos e outras formas de levantamento de dados.

Os principais pontos necessários dizem respeito a:

- o governo: tarifas, leis de comércio exterior, etc.
- a organização.
- o lado estratégico: objetivo, mercado, composto de marketing, segmentação, etc.

Após detectadas as informações necessárias para avaliar as prioridades dos mercados a serem trabalhados, é preciso construir uma estratégia global para a empresa, que tenha subdivisões para cada mercado, mas que mantenha uma sintonia global. Isto pode ser percebido mais graficamente, no esquema da Figura 2.

Figura 2 - A Estratégia Global



Fonte: BUZZELL, Robert e QUELCH, John e BARTLETT, Christopher. *Global Marketing Management: cases and readings*. 3 ed. Massachusetts. Addison-Wesley, 1995. P 31. (tradução do autor)

A medida que a empresa se internacionaliza, ela alcança uma nova etapa de vantagem competitiva como vemos neste quadro:

Quadro 1 - Vantagem das etapas de internacionalização

Internacional: habilidade de explorar o conhecimento e as capacidades da empresa, pela distribuição de seus produtos em outros mercados internacionais.
Multinacional: flexibilidade para responder as diferentes necessidades de cada mercado nacional
Global: vantagens de custo pela operação centralizada.
Transacional: combina as vantagens de cada etapa anterior de uma maneira integrada, que conduz a um crescimento da experiência e da capacidade do mercado mundial.

Fonte: KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management: 5 ed.* New Jersey: Prentice Hall, 1995. P 53. (tradução do autor)

1.4 APRESENTAÇÃO DO CASO: A EMPRESA MOON INTERNATIONAL COMPANY

Em 17 de janeiro de 1923, o Sr. Mike Moon, norte-americano, fundou em St. Louis - MO nos Estados Unidos, a Moon Company. Iniciou, com viagens ao redor dos Estados Unidos em seu pequeno caminhão, a venda de pequenas ferramentas manuais desenvolvidas por ele próprio, com a finalidade de consertar cilindros e válvulas dos motores em geral, para automóveis, caminhões e outros veículos.

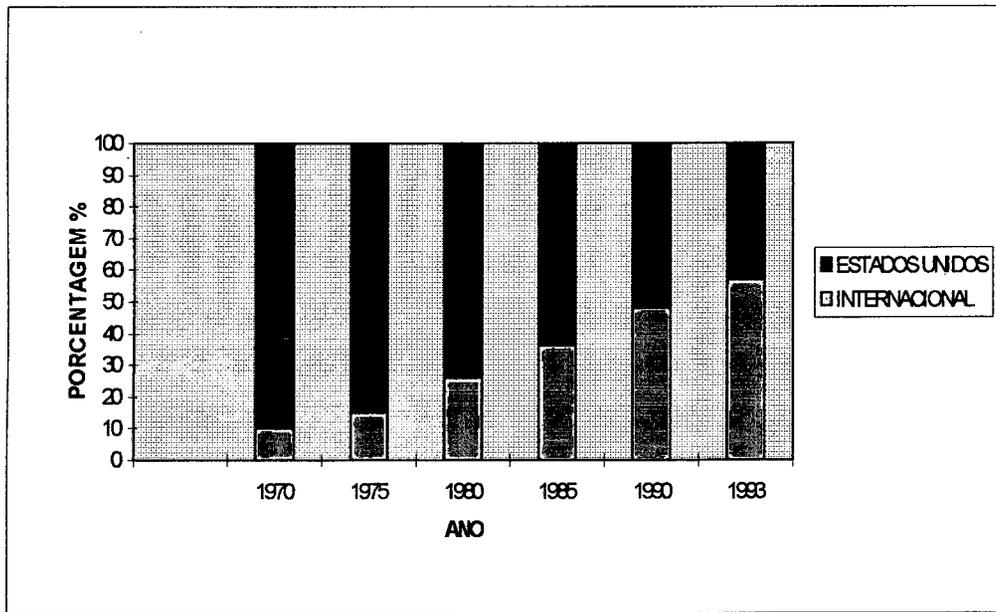
Com o passar dos anos em 1939, a Moon estabeleceu sua primeira fábrica em Chicago. Cresceu com a guerra, da mesma forma que muitas outras indústrias mecânicas norte-americanas.

Nesse momento a Moon se especializou na fabricação de ferramentas para a operação de usinagem ou lapidação de acabamento de motores e peças mecânicas de precisão.

Com o crescimento da organização, em razão do desenvolvimento da tecnologia de produção de motores, e conseqüentemente necessidade de ferramentas de precisão, a Moon Co. se expandiu muito, e iniciou na década de 1960 pequenas exportações para a Europa, principalmente para a Alemanha.

Com o crescimento em importância da exportação no faturamento, a Moon Co., através de exportação direta para clientes na Europa, a partir de 1969 começou a implementar uma rede de agentes e distribuidores, dependendo de sua avaliação do mercado, para aumentar sua participação no Mercado Europeu.

Gráfico 2 - Faturamento mundial da Moon Co.



Fonte: Dados de balanço fornecidos pela empresa.

Em 1973, já possuía uma rede de 45 distribuidores e 12 agentes no mundo, em toda Europa, Ásia e Oceania. Para facilitar o controle, criou a Moon International Co.

Com o aumento da concorrência na Europa, em 1975 resolveu abrir seu primeiro escritório próprio fora dos Estados Unidos, fez uma *joint venture* com seu distribuidor inglês. Através de seu escritório na Inglaterra, coordenava toda as vendas na Europa, dando apoio e suporte a seus distribuidores europeus.

A Europa representava mais de 15% de suas vendas e, com o início da estruturação da Comunidade Européia, a Moon Co. resolveu investir na sua *joint venture* da Inglaterra. E em 1982 comprou a parte do seu sócio e iniciou a fabricação de ferramentas para atender o mercado europeu.

No mesmo ano, estabeleceu um escritório próprio de vendas no Japão, de onde decidiu controlar os negócios na Ásia.

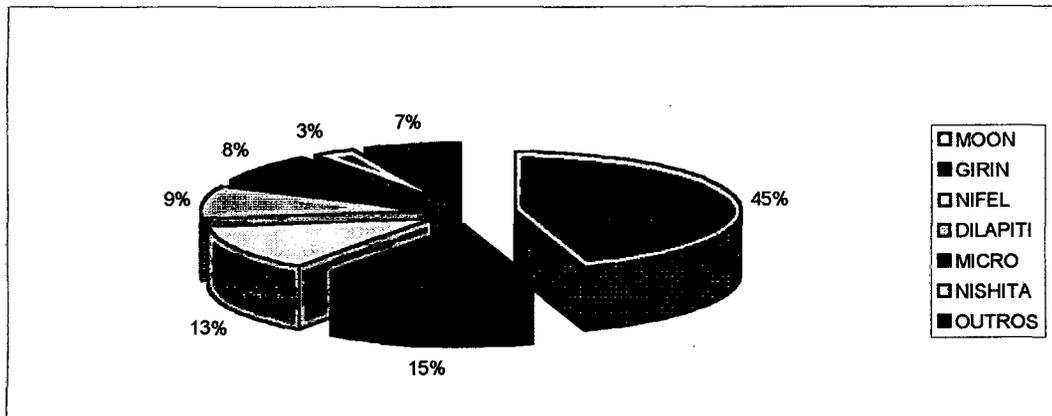
Em 1991 fez um acordo com o governo na China e realizou uma *joint venture* com um grupo chinês, para a fabricação de uma linha de produtos na China. Seu objetivo era atender o mundo todo e, desta maneira ter acesso ao mercado chinês, importando os outros produtos da Europa e dos Estados Unidos. Nesse mesmo ano estabeleceu escritórios próprios na Malásia, para melhor controlar os negócios na Oceania.

Em 1993 fez uma *joint venture* com os distribuidores na Suíça, e montou um escritório de vendas próprio, para controle do mercado do Leste Europeu.

O nível de integração vertical na organização da Moon Co. se limita hoje à compra de matérias primas, fabricação e venda de seus produtos. Isso ocorre em face de os fornecedores de suas matérias prima serem grandes empresas multinacionais, o que impossibilita qualquer tentativa de maior integração vertical, por exemplo com a GE, Dupond ou Deebears.

A Moon Co. é atualmente o maior fabricante de ferramentas do mundo em seu mercado. Pelo Gráfico 3, podemos avaliar a sua participação no mercado mundial, e a de seus concorrentes: Girin Ghdt e Nifel Ghdt da Alemanha, Dilapiti da Austria, forte na Europa; Micro Co. dos USA; Nishita Ltd do Japão forte apenas na Ásia, e outros não significativos.

Gráfico 3 - Divisão do mercado mundial em 1993

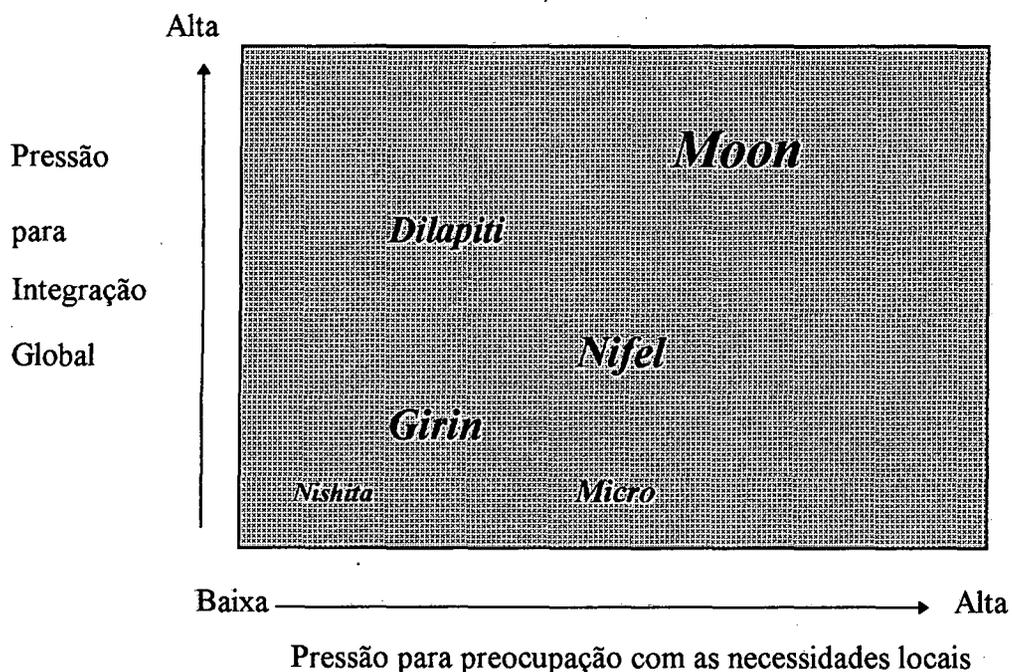


Fonte: SURVEY of Major Export Markets. *AMT - The Association for Manufacturing Technology*, Virginia, n. 80-94, Novembro de 1994.

A Moon Co. direcionou sua estratégia de posicionamento mundialmente, atuando no nicho de mercado de ferramentas de precisão para lapidação. Dentro desse nicho de mercado, ela tem a maior parte de seus produtos bem padronizados, o que, em relação a seus concorrentes, lhe dá uma vantagem de custo nos produtos de estoque, responsáveis por 70% a 75% do seu faturamento. Com respeito aos produtos especiais, ela tenta diferenciar seu serviço através de um intensivo atendimento de vendedores muito treinados e especializados.

A Moon Co. tem tentado padronizar o que é possível, fabricando em um local com vantagens comparativas, distribuindo para outros mercados no mundo, proporcionando alto grau de treinamento à sua equipe de vendedores técnicos, e possibilitando atendimento personalizado na indústria. Conseguiu ter ao mesmo tempo, comparativamente a seus concorrentes, um alto grau de integração Global, com uma resposta imediata às necessidades do mercado local, como podemos visualizar no gráfico a seguir:

Gráfico 4 - Gráfico de resposta de integração

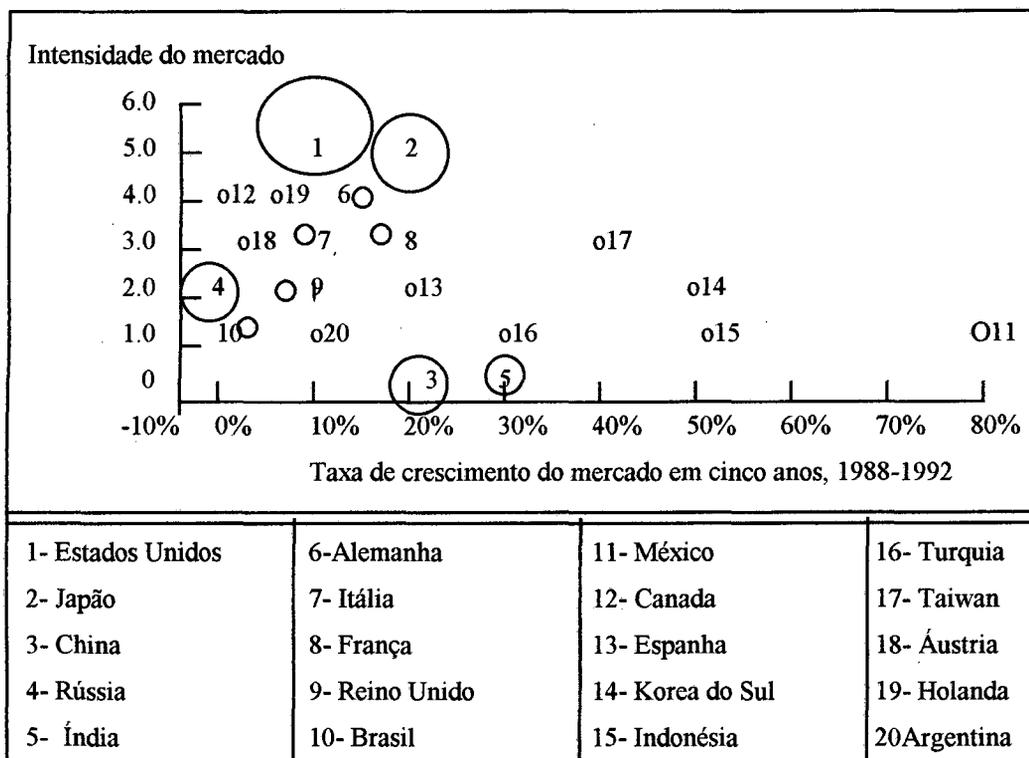


Fonte: Dados do Departamento de Marketing da empresa Moon Co.

Nos primeiros anos da década de 90, a Moon Co. na América do Sul só realizava poucos negócios de exportação direta para clientes e pequenas empresas de comércio exterior. Os negócios começaram a aumentar, porém principalmente no Brasil, que havia mudado seu mercado fechado para uma economia aberta.

Analisando o gráfico a seguir, encontramos o Brasil (10) e a Argentina (20) entre os vinte principais mercados mundiais, por tamanho, taxa de crescimento, e intensidade.

Gráfico 5 - Atratividade dos 20 maiores mercados (1988 - 1992)

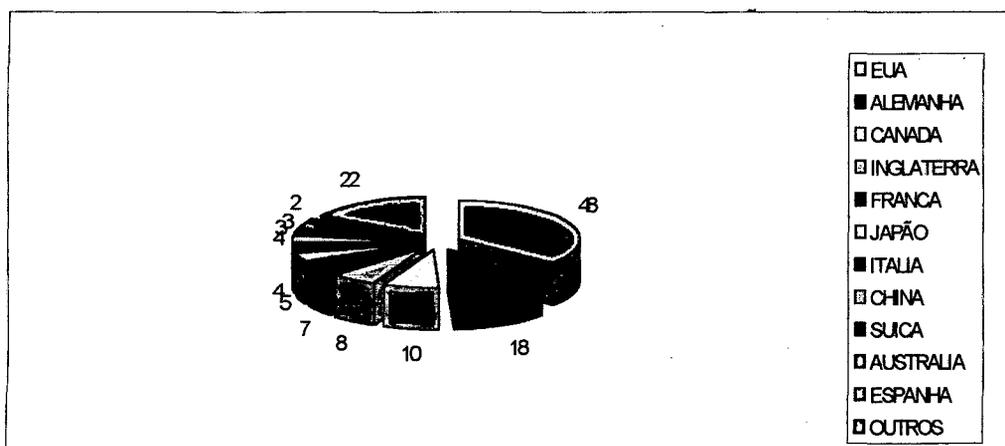


Fonte: INDICATORS of the Market Size for 115 Countries: Crossborder Monitor, *The Economist Intelligence Unit.*, August 31, 1994.

Em 1993 a Moon Co. começou a analisar a viabilidade e a maneira de participar do mercado da América do Sul, principalmente do Mercosul.

Podemos perceber, em sua participação nos mercados mundiais, que a Moon Co. estava presente em todos os principais mercados mundiais, exceto o Mercosul.

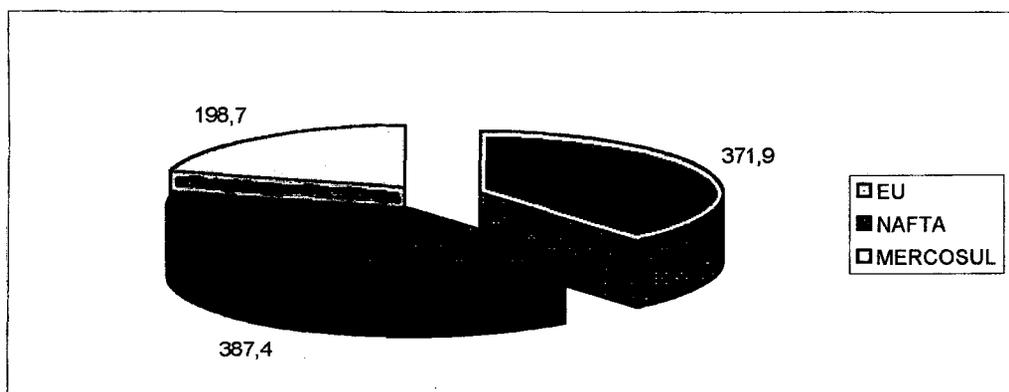
Gráfico 6 - Faturamento da Moon em 1993 (Milhões U\$\$)



Fonte: Dados de balanço da empresa.

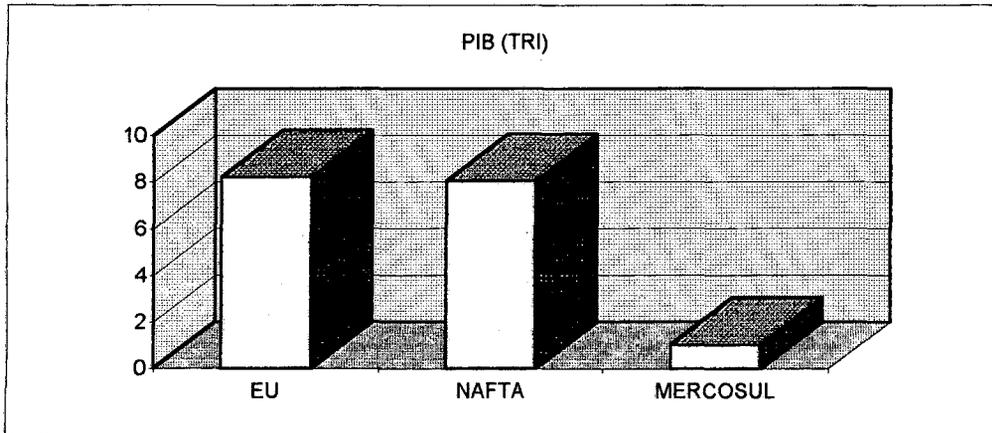
Se analisarmos os indicadores econômicos mais importantes dos principais blocos econômicos, comparados com o Mercosul, podemos perceber a dimensão desse novo mercado:

Gráfico 7 - População de alguns Blocos Econômicos (Milhões de habitantes):



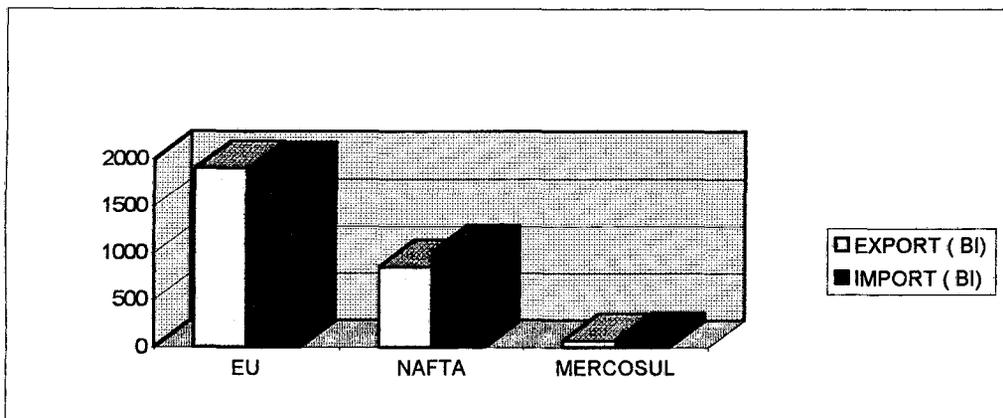
Fonte: INDICATORS of the Market Size for 115 Countries: Crossborder Monitor, *The Economist Intelligence Unit.*, August 31, 1994.

Gráfico 8 - Produto Interno Bruto (Trilhões de US\$):



Fonte: INDICATORS of the Market Size for 115 Countries: Crossborder Monitor, *The Economist Intelligence Unit.*, August 31, 1994.

Gráfico 9 - Exportações e Importações (Bilhões de US\$):



Fonte: INDICATORS of the Market Size for 115 Countries: Crossborder Monitor, *The Economist Intelligence Unit.*, August 31, 1994.

Além desses fatores econômicos, podemos analisar a importância do mercado do Mercosul, se avaliarmos outros números diretamente ligados a vendas da Moon Co., como:

- número de veículos produzidos:

EUA = 12 Milhões de veículos

Japão = 11 Milhões de veículos

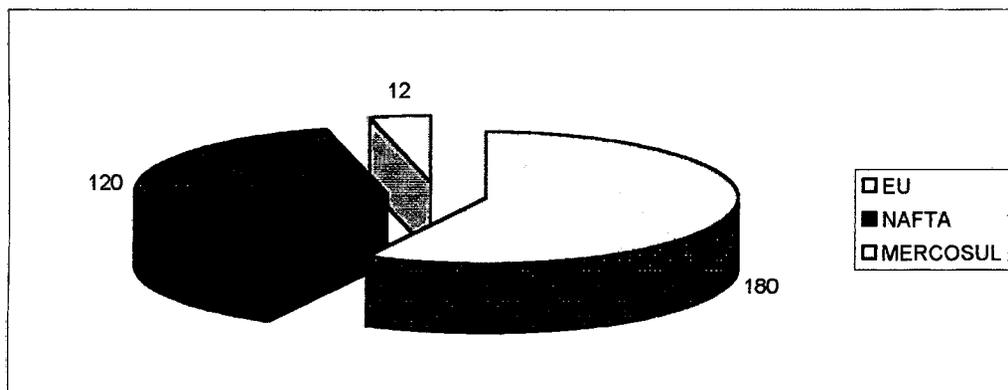
Alemanha = 8 Milhões de veículos

Coréia = 4 Milhões de veículos

Mercosul = 2 Milhões de veículos

Baseado nesse conjunto de informações, e na sua experiência, a Moon Co., avaliou assim seu mercado potencial:

Gráfico 10 - Mercado Potencial da Moon Co. (Milhões de US\$)



Fonte: Avaliação da empresa (1993).

Portanto, se nos próximos cinco anos, ela conseguir uma parcela de mercado no Mercosul, proporcional à que detém no resto mundo, ela poderá alcançar um aumento de vendas na ordem de seis milhões de dólares, que parece bem significativo para uma empresa com total de vendas/mundo de 280 milhões de dólares.

Além dos fatores econômicos e de mercado mencionados, precisamos avaliar também outros fatores estratégicos, para decidir o grau do investimento nesse novo mercado. Segundo Peter F. DRUCKER (1993, p. 47-51), a intensificação do fechamento dos blocos econômicos está fazendo com que as empresas norte-americanas priorizem seu interesse em grande parte para as Américas. Avaliando o potencial do Mercosul dentro do contexto de globalização e de fechamento dos mercados em blocos econômicos, percebemos a importância deste para os Estados Unidos.

Além de todos esses fatores, se analisarmos a participação dos principais concorrentes da Moon Co. no Mercosul, perceberemos que os maiores já têm uma participação ativa.

Desta maneira a Moon Co. iniciou a preparação de sua estratégia para entrada no Mercosul.

CAPÍTULO 2 - ANÁLISE DO MERCADO

2.1 O MERCADO

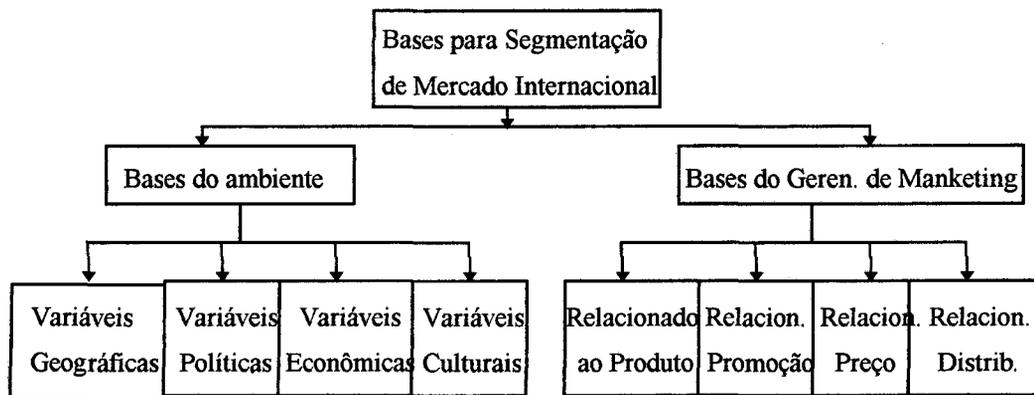
“O mercado industrial é composto de todos os indivíduos e organizações que adquirem produtos e serviços que entram na produção de outros produtos e serviços, os quais são vendidos, alugados ou fornecidos por outros.”(KOTLER, 1994, p. 242)

Um dos primeiros passos de escolha da estratégia a ser adotada por uma empresa é identificar qual vai ser o mercado-alvo, e quanto de participação ela gostaria obter.

Outro aspecto importante é a segmentação do mercado que serve para identificarmos qual o composto de marketing mais adequado para cada mercado segmentado e, com isso, conseguir as vantagens de uniformidade de produtos e outros tipos de sinergias.

A segmentação do mercado pode ser feita de diversas maneiras, dependendo da estratégia adotada, como mostra o gráfico a seguir:

Figura 3 - Bases para Segmentação de Mercado Internacional



Fonte: BAALBAKI, Imad B. and MALHTRA, Naresh K. Marketing Management Bases for International Market Segmentation: Na Alternative Look at the Standardization/ Customization Debate, *International Review*, n. 1; p.21. 1993.

Para definirmos a estratégia de posicionamento, segmentação, diferenciação e conseqüente definição do composto de marketing, necessitamos conhecer algumas características do nicho de mercado em que serão consumidos os produtos da Moon Co:

- há necessidade de alta tecnologia, que é conhecida apenas pelos fabricantes desse tipo de produto.
- para a maioria dos clientes, a tecnologia desse tipo de produto é um mistério e muito difícil de ser obtida.
- os clientes dos produtos da Moon Co. são unicamente clientes industriais *business to business*.
- os clientes são os mesmos em todos os mercados internacionais (GM, FORD, VW, TOYOTA, etc.)
- as necessidades são praticamente as mesmas, pois os produtos são fabricados com as mesmas máquinas para os mesmos clientes sob as mesmas especificações. Exemplo: as autopeças que são fornecidas para as montadoras de carros.
- os concorrentes são quase sempre os mesmos em todos os mercados internacionais.
- os produtos são padronizados para a maioria das operações, mas a escolha do produto é crítica, e deve ser feita caso a caso por um técnico especializado.

“Posicionamento é o ato de projetar a oferta da empresa de forma que ela ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes dos clientes-alvo”.
(KOTLER, 1994, p. 364)

Para a empresa Moon Co., devido às qualidades de seus produtos altamente especializados, de seus clientes industriais bem definidos, de seu posicionamento de explorador de nicho de mercado nos outros mercados internacionais, e ao fato de esse nicho de mercado ser uniforme globalmente (os clientes são geralmente as mesmas empresas multinacionais), esta deve adotar

uma estratégia de concentração em seu mercado. Ela selecionará e aumentará progressivamente sua participação, até os níveis que ela alcançar em termos internacionais, ou até a posição que ela determinar como sendo a mais lucrativa, dependendo de fatores da concorrência..

Adotada a estratégia de nicho, a Moon Co. deve optar por um marketing diferenciado com custos mais altos de diferenciação do produto e de um serviço altamente especializado, para atender prontamente às necessidades específicas do consumidor desse nicho. Para isso, necessita manter sua produção flexível.

A diferenciação normalmente é conseguida com uma característica adicional ligada a funcionalidade, desempenho, desenho, durabilidade, confiabilidade, estilo, serviço.

Toda estratégia específica da Moon Co. é dirigida ao mercado do Mercosul. Para se manterem as vantagens competitivas é necessário que se consiga uma sinergia com a estratégia da organização e das outras unidades.

A proposta inicial de segmentação do nicho de mercado foi a quebra por países, ou seja, Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Posteriormente, devido à dimensão e às características de cada mercado, pode-se realizar mais uma segmentação por distribuição geográfica dos compradores.

No caso da Moon Co., outro tipo de segmentação de mercado, diferente de regiões, não seria muito aconselhável, já que sua linha de produtos era direcionada a um nicho de mercado bem determinado e estritamente industrial: *business to business*.

A demanda do mercado de ferramentas da Moon Co. é do tipo demanda derivada, principalmente da demanda de bens de consumo como carros, caminhões, tratores, motores em geral e autopeças.

A demanda de ferramenta da Moon Co. é, em grande parte, relativamente inelástica, ou seja, não se usam mais ferramentas se o preço é menor, apenas se usa o que é necessário.

A demanda é flutua de acordo com o grau de investimento feito no mercado pelas empresas multinacionais, com o nível de produção de seus clientes, e varia conforme a atratividade mundial do mercado na ocasião.

Para conhecermos melhor o mercado proposto o Mercosul. E desta maneira preparar o composto de marketing mais indicado para ele, devemos entender o que é o composto de marketing, como, quando, e de que maneira ele foi determinado.

O Mercosul

O Mercado Comum do Sul - Mercosul - é o resultado de um acordo firmado pelo Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, o Tratado de Assunção, assinado em 25 de Março de 1991. Ficou definido que seu pleno funcionamento ocorreria em 31 de Dezembro de 1994.

O Mercosul surgiu após os entendimentos iniciais para a formação de um mercado comum (livre comércio de produtos, mercadorias, serviços, pessoas, capitais) entre Argentina e Brasil denominados *Protocolos Bilaterais*. Posteriormente, o Uruguai e o Paraguai juntaram à denominada *Integração do Cone Sul*. A idéia inicial incluía Bolívia e Chile, mas esses países não aderiram ao Tratado de Assunção. O primeiro objetivo era a formação de um mercado em que as empresas tiriam maiores condições de competir com outros grupos ou blocos econômicos (NAFTA, CEE, Tigres Asiáticos) no mercado global, através de ganho de escala, e com isso atraíssem investimentos internacionais. Os princípios fundamentais do acordo relacionavam-se à ampliação das atuais

dimensões de seus processos de estabilização econômica com justiça social; ao desenvolvimento mais eficaz dos recursos disponíveis; ao desenvolvimento científico e tecnológico; à preservação do meio ambiente; e à adequada inserção internacional.

Os parâmetros básicos para o objetivo final, a ser estabelecido em 31 de Dezembro de 1994, eram os seguintes (O MERCOSUL e a pequena empresa - *Oportunidades e Ameaças SEBRAE* p. 14):

- livre circulação de bens, capitais e pessoas, através da eliminação das restrições alfandegárias e das restrições não tarifárias.
- tarifa externa comum em relação aos países que não integram o Mercosul.
- coordenação para ter posições únicas em discussões e acordos econômicos, comerciais, regionais e internacionais, por exemplo nas decisões junto ao GATT, ONU ou ALADI.
- condições adequadas de concorrência entre os países.
- harmonização das legislações.

O cronograma do Mercosul foi assim estipulado (MERCOSUL. *Relatório da Gazeta Mercantil*, 2 de janeiro de 1995):

- 1960- criação da Associação Latino-Americana de Livre Comércio ALALC
- 1980- Associação Latino-Americana de Desenvolvimento para Integração ALADI (Acordos bilaterais agregados)
- 1986- Assinatura do *Programa de Integração Cooperação Comercial*, pela Argentina e pelo Brasil
- 1990- Ata de Buenos Aires (Estabelecido período de transição de dez anos)
- 1991- Tratado de Assunção - entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai para criar o Mercosul
- 1992- Cronograma de Las Leñas

1995- Início do Mercosul como “União Aduaneira”

2001- Entrada em vigor da Tarifa Externa Comum (TEC)

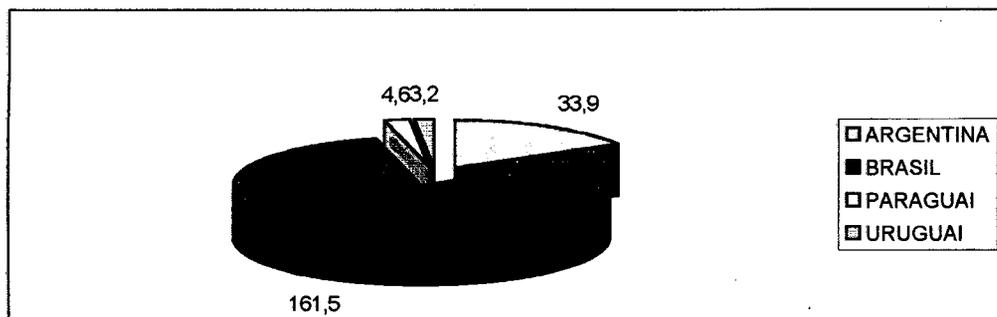
2.2 TAMANHO DO MERCADO

Para avaliação do tamanho do mercado, devemos analisar dois tipos de informações:

- a) informação genérica do mercado, como indicadores econômicos, e;
 - b) informações específicas do mercado alvo.
- a) os principais indicadores econômicos dos quatro países são:

- População

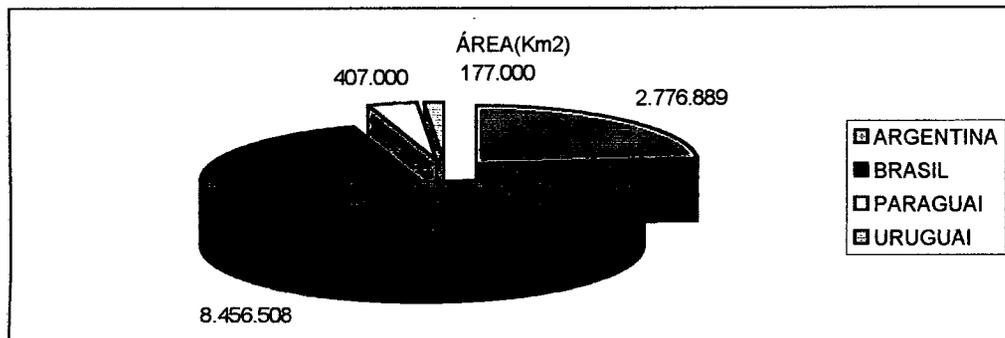
Gráfico 11 - População do Mercosul (milhões de habitantes)



Fonte: MERCOSUL de A a Z - Núcleo Estatístico Comissão para Assuntos do Mercosul. FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995.p. 31

- Área

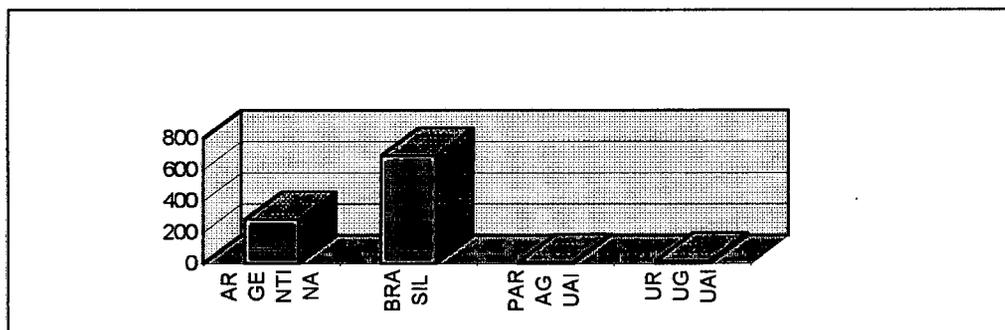
Gráfico 12 - Área do Mercosul (km²)



Fonte: MERCOSUL de A a Z - Núcleo Estatístico Comissão para Assuntos do Mercosul. FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995. p.23

- PIB

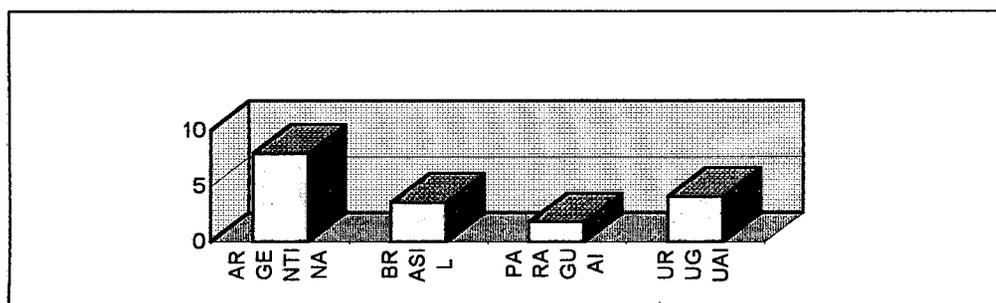
Gráfico 13 - PIB do Mercosul (bilhões de U\$\$)



Fonte: MERCOSUL de A a Z - Núcleo Estatístico Comissão para Assuntos do Mercosul. FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995. p. 31

- Renda *per capita*

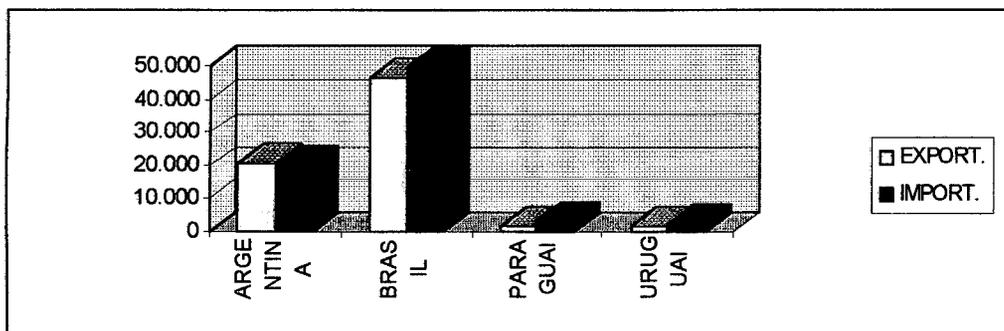
Gráfico 14 - Renda *per capita* do Mercosul (milhares de US\$)



Fonte: MERCOSUL de A a Z - *Núcleo Estatístico Comissão para Assuntos do Mercosul*. FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995. p. 32

- Importações e exportações

Gráfico 15 - Importações e Exportações do Mercosul (milhões de dólares)



Fonte: MERCOSUL de A a Z - *Núcleo Estatístico Comissão para Assuntos do Mercosul*. FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995. p. 6

b) informação específica do mercado alvo.

- indicadores de mercado

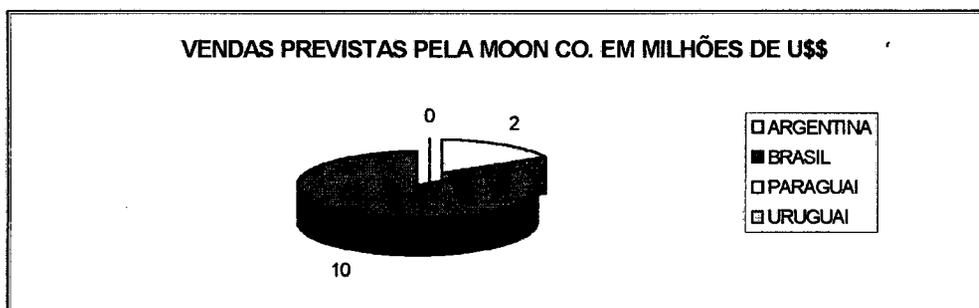
Quadro 2 - Indicadores de Mercado do Mercosul

	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAI	URAGUAI
despesa pessoal (bilhões de U\$\$)	194,1	255,6	4,7	8,4
automóveis (milhares)	4.186	12.128	61	176
caminhões e ônibus (milhares)	1.494	5.075	37	82
telefones (milhares)	3.682	10.670	128	492
televisores (milhares)	7.165	30.000	56.000	600
consumo de aço (K MT)	2.580	10.232	9.937	132
produção elétrica (bilhões de kWh)	52,3	234.400	121.800	74.000
produção de veículos (milhares)	350	2.500	0	0

Fonte: MERCOSUL de A a Z - Núcleo Estatístico Comissão para Assuntos do Mercosul. FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995.

De posse destes dados foi feita a estimativa do tamanho do mercado para os produtos da Moon Co. em 1993:

Gráfico 16 - Previsão de Vendas da Moon Co. (milhões de U\$\$)



Fonte: Estimativa da empresa feita em 1993.

2.3 ATRATIVIDADE DO MERCADO E CONCORRENTES.

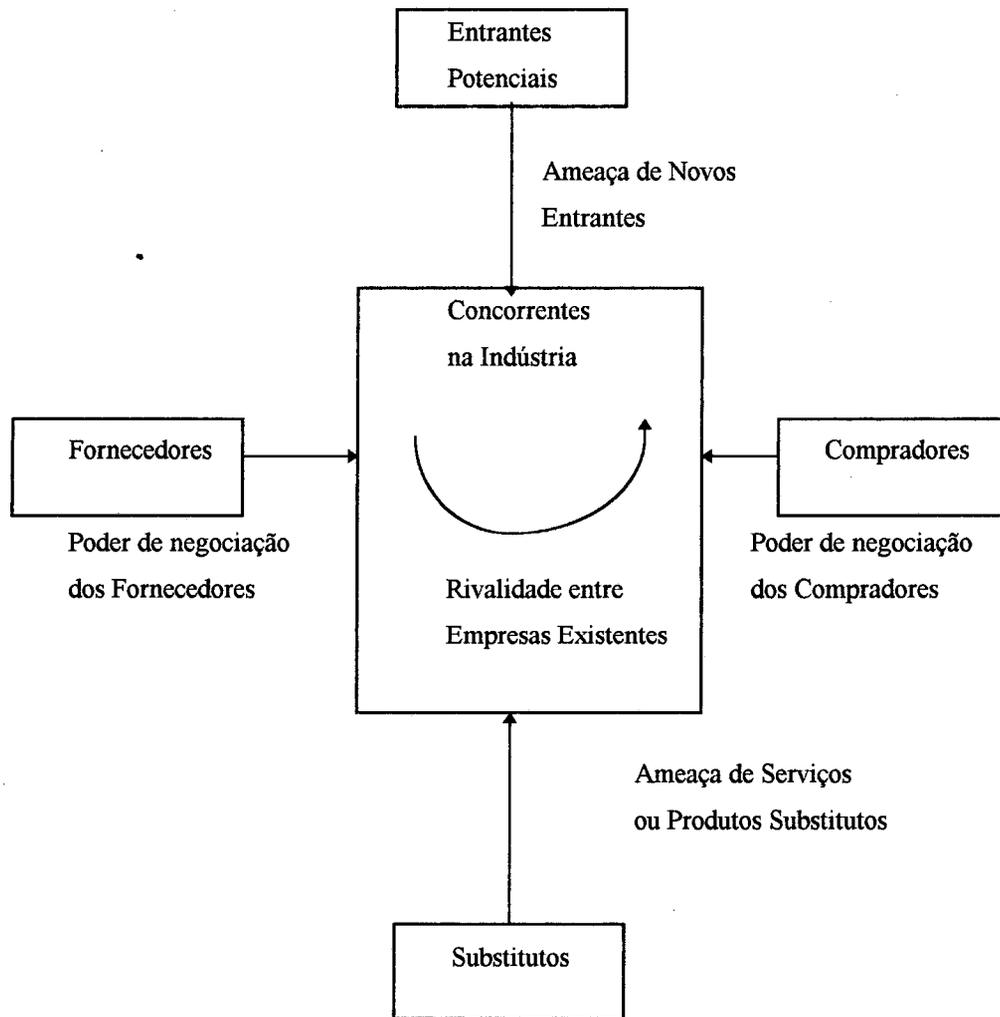
Além dos fatores econômicos e de tamanho de mercado, uma série de fatores estratégicos de atratividade do mercado deve ser analisada.

Para avaliação da atratividade de um mercado, devemos consideramos um importante aspecto: a rentabilidade da empresa dentro desse mercado. Para isso, depois de escolhido o mercado alvo segmentado, o melhor posicionamento a ser determinado e a estratégia estipulada, de acordo com esse posicionamento, poderemos avaliar a sua rentabilidade.

Para PORTER (1992), a rentabilidade da indústria varia conforme cinco forças principais:

- o poder de negociação dos fornecedores: diminui a rentabilidade da indústria, pois aumenta o custo de fabricação
- o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, e isso pode levar a maiores custos e investimentos para elas.
- a intensidade da rivalidade dos concorrentes diminui os preços, assim como influencia diretamente a rentabilidade das empresas.
- a ameaça de entrada estabelece um limite nos preços a serem cobrados e determina o nível de investimentos necessários.
- a existência de Substitutos que satisfaçam do mesmo modo as necessidades dos compradores, estabelece um patamar de satisfação do comprador e conseqüentemente a rentabilidade da indústria.

Figura 4 - Rentabilidade da Indústria



Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*: Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Outro elemento para se avaliar a atratividade de uma indústria é a existência de barreiras de entrada (capital necessário alto, patentes, escassez de local, matérias primas ou distribuidores; exigência de reputação) e barreiras de saída (legais ou morais, restrições governamentais, impossibilidade de venda dos ativos devido à especialização).

Seguindo os passos para uma primeira análise, segmentamos o Mercosul por países: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai.

Analisando os dados obtidos, fica claro que para a Moon Co., o Paraguai e o Uruguai devem ser desconsiderados como mercados consumidores, pois não existe nesses países nenhuma indústria mecânica que fabrique veículos de passeio ou transporte, e nem autopeças. Ficamos, assim, com dois mercados, Argentina e Brasil.

Para esta avaliação seguiremos as cinco forças de PORTER da seguinte maneira:

BRASIL:

1. O poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores são basicamente os mesmos da Moon Co. internacional, portanto a força é relativamente baixa pela diversidade de fornecedores mundiais.

2. O poder do comprador: a força dos compradores é muito alta, pois são todas empresas multinacionais, ou empresas de grande porte, que abusam de seu poder econômico.

3. A intensidade da rivalidade dos concorrentes: o mais forte nesse mercado é a Nifel da Alemanha, que tem uma fábrica no Brasil e, com isso, tem uma posição de líder de mercado com mais de 68% de participação. Em segundo lugar temos a Girin, também da Alemanha com 13% do mercado. A última que se instalou nesse mercado e que conta com 3% do mercado, foi a Dilapiti da Áustria, que está construindo uma fábrica no Brasil para montagem de produtos, a partir da importação de semi acabados de sua fábrica no México.

(Fonte: BRAZIL: MTM Overview. *USDOC*, 1996).

O restante do mercado é dividido em produtores locais sem suficiente qualidade e capital para competir.

Analisando a concorrência no Brasil, percebemos que não existe uma grande disputa entre os *players*, por causa da facilidade com que estes vinham trabalhando no mercado fechado, até o final da década de 80. O líder do mercado Nifel até agora ocupa uma posição, sem qualquer ameaça, pois não encontra um concorrente suficientemente forte.

4. A ameaça da entrada: é pequena, pois a maioria dos competidores mundiais já está no mercado, e existe uma forte barreira tecnológica para novos entrantes.

5. A existência de substitutos: existem tecnologias substitutas e um fabricante nacional conceituado que concorre no mercado, mas este é de pequeno porte e tem pouca força de divulgação.

ARGENTINA

1. O poder de negociação dos fornecedores: é o mesmo que no Brasil, pois fornecedores são basicamente os mesmos da Moon Co. Internacional, portanto a força é relativamente baixa pela diversidade de fornecedores mundiais.

2. O poder do comprador: a força dos compradores é muito alta, como o que ocorre no Brasil, pois são todas empresas multinacionais, ou empresas de grande porte, que abusam de seu poder econômico.

3. A intensidade da rivalidade dos concorrentes: este mercado é dividido igualmente entre três competidores: Nifel, Girin, Dilapiti. Os produtos são importados de suas matrizes no exterior e vendidos na Argentina através de pequenos distribuidores locais.

4. A ameaça da entrada: o mercado não é muito atrativo, a ameaça é pequena, e além disso a maioria dos competidores mundiais já está no mercado; existe uma forte barreira tecnológica para novos entrantes.

5. A existência de substitutos: existem tecnologias substitutas, mas pouco divulgadas nesse mercado.

2.4 ASPECTOS CULTURAIS

O grande desafio para uma empresa em um novo mercado é a maneira de lidar com as diferenças nos padrões de comportamento, valores e atitudes que dirigem o comportamento humano. A dificuldade está nas diferenças no comportamento do consumidor e na maneira como este interage com a implementação dos programas de Marketing. Pois, como se diz popularmente, *uma cultura não se aprende, se vivencia !*

As diferenças culturais podem ser enormes, e se não forem tratadas com cuidado podem trazer grandes problemas. Por exemplo, entre norte-americanos e japoneses, que são classificados de acordo com Geert HOFSTEDE (1993), como participantes de culturas de baixo e alto contexto, respectivamente teremos com certeza problemas de comunicação, pois os primeiros estão acostumados com a informação explícita nas palavras, e os outros necessitam do contexto para entender a informação.

Diferenças como estas estão presentes em todas as diferentes culturas no mundo atual, o que dificulta muito a expansão das empresas para novos mercados.

Por outro lado, conforme OHMAE (1989B), existe uma clara tendência de uma padronização mundial do consumidor, em função do desenvolvimento das telecomunicações ao redor do mundo e da expansão da Internet. Os consumidores cada vez mais apresentam os mesmos gostos e necessidades, possibilitando assim políticas globais de marketing mais semelhantes. Mas, de acordo com Richard D. LEWIS (1996), ainda assim estamos muito longe de poder padronizar produtos e serviços para atender a todos os mercados internacionais.

Dessa maneira as empresas estrangeiras, quando enfrentam o desafio de penetração de novos mercados, preferem procurar parceiros que estejam habituados com os costumes dos novos mercados. Essas parcerias podem constituir desde escritórios de comércio exterior até representantes, distribuidores e sócios.

O processo de adaptação à cultura regional pode ser chamado de aculturação, e podemos encara-lo como um dos segredos de sucesso de algumas organizações internacionais.

A cultura é constituída por alguns elementos principais. O primeiro deles é a linguagem, considerada o espelho da cultura, abrange desde o tom da voz até a maneira de se comportar.

Outro importante elemento cultural que afeta muito o comércio internacional é a religião. Em alguns países, ela dita os padrões de comportamento dos indivíduos: o que eles devem comer, vestir, quando festejar, como trabalhar, quem deve trabalhar, etc.

Os valores e atitudes são os que ditam o comportamento dos indivíduos na sociedade. São muito delicados e diferentes em culturas diversas.

“Valores são crenças comuns ou grupo de normas que tem sido internacionalizados pelos indivíduos”(por James F. Engel, Roger D. Blackwell e Paul W. Miniard, *Consumer Behavior in CZINKOTA*, 1995, p.44)

O conhecimento dos comportamentos e costumes de uma cultura é fundamental para preparar o plano de Marketing.

A maneira de se organizar econômica, financeira e socialmente, depende do contexto cultural, e requer das empresas internacionais alto grau de sofisticação para garantir o seu sucesso.

A estética, os gostos de alimentação e de identificação de cores, têm uma importância enorme para ditar o que é bonito, feio, ou até inaceitável.

Todos os conhecimentos de Marketing são direcionados pela maneira como o consumidor se comporta, portanto o conhecimento desses elementos culturais é muito importante para se preparar para um novo mercado, com novos consumidores, de culturas diferentes, e necessidades e gostos diferentes.

A maioria das empresas internacionais de sucesso tem uma política de Marketing dirigida especialmente para cada cultura diferente. Para conseguir sucesso nessa implementação é necessário tempo e paciência, pois o conhecimento do ambiente, do concorrente e principalmente do consumidor, é o que irá significar o sucesso ou o fracasso da organização.

Os elementos culturais influenciam muito o processo decisório de compra, mesmo no mercado industrial, onde a força do comprador é mais limitada e as necessidades quase que padronizadas internacionalmente, com as culturas das empresas multinacionais. Mesmo assim, elementos importantes devem ser considerados, no processo de formulação da estratégia de venda ao consumidor:

- quem decide ?
- venda direta do vendedor para o cliente: se é aceito algum tipo de intermediários pelo cliente.
- poucos compradores, que exigem um elevado grau de relacionamento e atendimento diferenciado.

O comportamento do comprador é influenciado por vários fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, Abraham MASLOW (BERGAMINI, 1997, p.

71) explica em sua teoria das necessidades: as pessoas são dirigidas por suas necessidades específicas, de acordo com a hierarquia em que elas vão aparecendo e sendo satisfeitas, seguem esta ordem:

- necessidades físicas
- necessidades de segurança
- necessidades sociais
- necessidades de estima
- necessidades de auto-realização

Segundo a teoria de HERZBERG (1968), temos os fatores de insatisfação e satisfação. Os vendedores têm que evitar o que traga insatisfação, e identificar os fatores de satisfação para direcionar seu trabalho.

A Moon Co., com sua larga experiência internacional, ultrapassa essas diferenças culturais associando-se com parceiros locais que já conheçam o mercado e o comportamento do consumidor. Ela escolhe agentes, distribuidores e até sócios que já tenham experiência internacional, como vem fazendo em outros mercados internacionais.

2.4 ASPECTOS LEGAIS E POLÍTICOS

Os aspectos políticos, legais e financeiros de um mercado novo devem ser sempre estudados cuidadosamente, pois afetam diretamente a estratégia a ser usada. No caso de uma nação em que existam restrições para efetuar o câmbio da moeda local para a moeda internacional, há caminhos estratégicos que podem ser adotados. Para evitar esse problema, pode ser feita, a troca de mercadorias por mercadorias, ou seja o *countertrade*.

Antes de determinarmos a penetração em um novo mercado, com uma estratégia de marketing global, devemos considerar o risco do governo interferir no fluxo normal dos negócios, prejudicando a estratégia proposta em relação à atratividade do mercado.

O risco político normalmente é estimado pela trajetória histórica da nação. Ele deve ser avaliado por dois diferentes aspectos: ações que dependem do governo (restrições, confiscos, controles de preço, controles de investimento, etc.) e eventos que não dependem unicamente do governo (guerras, revoluções, terrorismo, greves, etc.).

Temos três tipos principais de risco: de propriedade e de vida; risco de interferência na operação normal do negócio; e de transferência de capitais.

A situação brasileira, como a argentina, internacionalmente ainda é considerada pouco estável, mas isto está mudando aos poucos. Após as eleições diretas para presidente, a abertura dos mercados e a formação do Mercosul, os investimentos internacionais vêm aumentando continuamente nos dois países.

Apesar da existência do grande risco, a Moon Co. atualmente deve levar em conta, em sua decisão, o tamanho do mercado e a escassez de outras oportunidades mundiais desse tamanho. Outro importante fator a ser considerado é que os seus concorrentes internacionais já estão presentes nesses mercados. Assim, quanto mais a empresa esperar para penetrar nesses mercados, mais difícil se tornará e maiores vão ser as barreiras. Portanto, esse ambiente de mercado novo aberto, com estabilidade aceitável, tem que levar a uma resposta estratégica rápida, ou poderá ser tarde demais.

Em estudo de novos mercados, alguns aspectos devem ser considerados, antes da preparação do tipo de estratégia a ser usada.

Os embargos e sanções impostas pelos governos para impedir ou distorcer o fluxo de mercadorias tem uma característica muito mais política do que

econômica. Foram usados durante vários períodos históricos com sucesso, embora na maioria dos casos encontremos situações em que empresas que fizeram negócios internacionais foram fortemente atingidas, com consideráveis perdas tanto para o governo como para os próprios indivíduos, chegando até ao seu fechamento.

Atualmente, os embargos são, na maioria dos casos, controlados pela Organização das Nações Unidas, que controla o uso desses artifícios pelas nações.

No que tange aos produtos que a Moon Co. comercializa, não existe hoje nem historicamente, qualquer tipo de sanção ou embargo que possa comprometer os negócios, tanto na Argentina como no Brasil.

O que ocorreu no passado, e poderia voltar a ocorrer, é a situação de fechamento de mercado para produtos importados, mas esse risco atualmente parece muito pequeno.

Outro fator relevante é que muitas nações têm controles de exportação de certos produtos considerados estratégicos, por razões de escassez, segurança, política externa ou de controles tecnológicos.

Mas, o que mais afeta o comércio exterior são os controles de importação feitos pelos governos, com a intenção de minimizar os efeitos no *déficit* da balança comercial, os problemas de infra-estrutura interna, ou de proteger certos ramos de negócios locais. Isso se dá normalmente através da elevação de tarifas de importação, ou do estabelecimento de cotas de importação de certos produtos.

É muito difícil essa política protecionista de estabelecimento de barreiras alfandegárias e quotas de importação ser bem sucedida, pois sabemos que, na maioria dos casos, ela leva a um aumento de preços dos produtos locais e a outros problemas.

Existem acordos e organizações que tentam controlar a discrepância entre os países, com respeito aos negócios internacionais. Os principais são a Organização de Comércio Internacional - WTO, e o Acordo de Tarifas de Comércio Internacional - GATT. Atualmente esses órgãos representam uma grande força internacional, e muitas represálias são tomadas se os países envolvidos nessas disputas não atenderem às suas exigências.

No Mercosul existe uma série de leis conjuntas que regulamentam as tarifas de importações e suas exceções, as quais deverão ser extintas a partir de 2001, com a entrada da TEC, Tarifa Externa Comum. Para os produtos que a Moon comercializa, as tarifas de importação são relativamente baixas: no Brasil de 5% e na Argentina 2%, o que quase não prejudica a comercialização nesses mercados.

Um risco possível é a alteração dessas tarifas de importação nos dois países, ou a criação de outras barreiras aos produtos importados, pois tanto o Brasil como a Argentina têm problemas históricos de *déficit* na balança comercial, com pouca perspectiva de mudança no curto prazo.

Alguns países implementam leis e regulamentações especiais, com a finalidade de obrigar empresas internacionais a operar em dentro de um determinado e apropriado tipo de conduta moral, legal e ética. Muitas dessas leis são direcionadas para evitar o monopólio, o que chamamos leis antitruste, ou para boicotar produtos de certas nações com finalidades específicas, ou inclusive para impedir a corrupção.

As diferenças de leis nos distintos países afetam de muitos modos a forma de se estabelecer o negócio nos novos mercados. Existem maneiras de se conseguir vantagens legais que favoreçam o ramo de negócio, através de execução de *Lobby*, ou de uma negociação favorável com o Estado.

Em alguns países existem leis especiais que regulamentam as características dos produtos, ou que estabelecem um custo mínimo da mão-de-obra, assim sempre é indicado uma análise cuidadosa, por uma assessoria jurídica, dos aspectos legais que irão interferir na operação do negócio.

Para a Moon Co, que vai comercializar seus produtos industrialmente, não existe qualquer tipo de lei especial que se refira a características de seus produtos ou à comercialização, transporte e estocagem.

CAPÍTULO 3 - GERENCIAMENTO DO MARKETING INTERNACIONAL

3.1 PRODUTO.

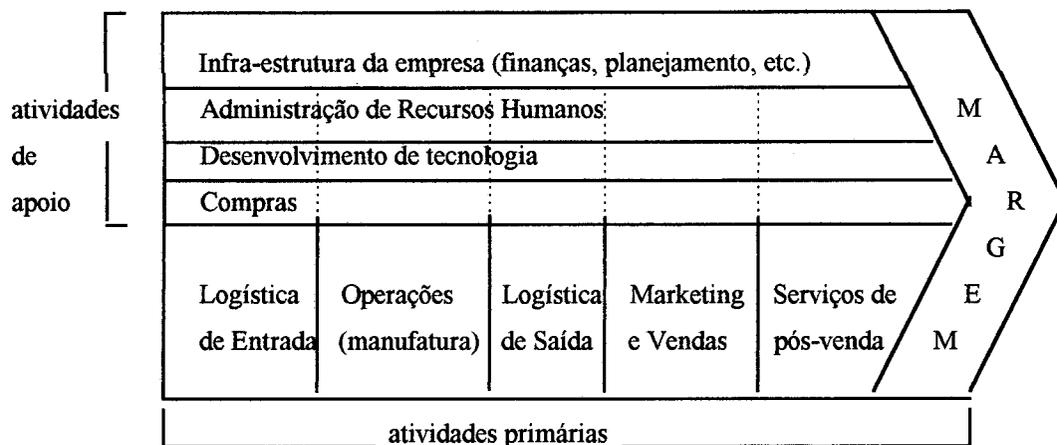
“Composto de Marketing é o conjunto de instrumentos de Marketing que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.” (KOTLER, 1994, p. 102)

Uma forma de se manter a vantagem competitiva de uma empresa em relação aos seus concorrentes é a formulação mais adequada de seu composto de marketing em relação às necessidades do consumidor.

- uso de ferramentas, como a cadeia de valor (PORTER, 1990, cap.2), de identificação de valor atribuído pelo cliente ao produto, é usado para entendimento das vantagens de custo. Com isso identificar se onde pode ser

adicionado valor, e onde existe excesso a ser retirado, sem tocar no valor para o cliente.

Figura 5 - Atividades que adicionam valor a um negócio



Fonte: PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*: 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. P.35.

Dentro desse estudo de identificação das atividades que adicionam valor para o cliente/consumidor, podemos verificar o que deve constituir o composto de marketing para a estratégia escolhida.

Um dos cuidados a serem tomados na preparação do composto de marketing para a penetração num novo mercado é a rentabilidade pretendida, pois ela está ligada a vários fatores. Analisaremos a seguir os principais elementos que devem fazer parte da estratégia pretendida e de composto de marketing correspondente.

O produto oferecido deve seguir sempre a estratégia de marketing para aquele mercado e o composto de marketing respectivo. De acordo com Robert D. BUZZELL (1995, p. 176-197), é muito importante estrategicamente a padronização dos componentes e da tecnologia usada nos produtos oferecidos

nos diferentes mercados mundiais, para que tenhamos vantagens competitivas de custo e escala.

Uma das questões mais importantes a serem definidas se refere a quanto do produto vai ser modificado para o novo mercado, e quanto vai ser uniformizado. Segundo Masaaki KOTABE (1997, cap.14) as quatro principais barreiras para a padronização dos produtos de uma empresa são: as diferenças culturais dos diferentes mercados, as leis de propaganda, os diferentes graus de desenvolvimento dos mercados e a chamada síndrome do produto não inventado localmente (NIH - *not invented here*).

Outro aspecto de sustentação da vantagem competitiva, de preparação da estratégia e da rentabilidade do negócio é o devido posicionamento do produto levando em conta a fase do ciclo de vida em que este produto estará respectivo mercado. Segundo Philip KOTLER (1994, p. 425), são definidas quatro fases principais dentro do ciclo de vida do produto:

- 1- Introdução: em que o objetivo é criar uma consciência do produto;
 - características: baixas vendas, alto custo, lucro negativo, consumidores inovadores, poucos concorrentes;
 - estratégia: definição do produto básico, preço elevado, distribuição seletiva, propaganda institucional, muita promoção.
- 2- Crescimento: em que se pretende maximizar a participação de mercado;
 - características: venda crescente, custo médio, lucro crescente, consumidores adotantes imediatos, concorrência crescente;
 - estratégia: oferecimento de extensões de produto, preço de penetração, distribuição intensiva, propaganda para o mercado total, reduzir a promoção.
- 3- Maturidade: em que se pretende maximizar o lucro e defender a posição de mercado;

- características: vendas máximas, custo baixo, lucro declinante, consumidores adotantes posteriores, concorrência estável;
 - estratégia: diversificação de marcas, modelos e preço, para acompanhar ou vencer a concorrência, distribuição mais seletiva, propaganda enfatizando as melhorias, aumento de promoção para ficar com o produto.
- 4- Declínio: se deseja reduzir gastos e manter os proveitos da marca;
- características: venda declinante, custo baixo, lucro declinante, consumidores retardatários, concorrência declinante;
 - estratégia: retirada de itens fracos de produto, redução de preço, distribuição para canais ainda lucrativos, propaganda apenas necessária para manter os consumidores fiéis, redução a níveis mínimos de promoção.

Normalmente empresas internacionais usam as diferenças entre necessidades dos mercados internacionais para conseguir alongar a vida de seus produtos. Estas empresas posicionam produtos que estão em declínio em um mercado, como um produto novo em outro. Desta maneira, alongam a vida do produto, aumentando os seus retornos, pois a maior parte dos custos já foi realizada, *sunk costs*.

A definição de embalagem, nome, marca, qualidade, aparência e *design*, baseia-se geralmente na estratégia da organização, mas também muitas vezes depende das características de mercado, como exigências governamentais e, principalmente, as preferências e expectativas do consumidor.

Portanto, a definição de o que oferecer, onde, e de que maneira, é fundamental para cada mercado diferente. Podemos perceber a importância dessa definição na frase de Masaaki KOTABE:

“A primeira fonte de vantagem competitiva mudou da força muscular da tecnologia para a doce e sensível competência de fazer marketing e de produzir, e a habilidade de *design*”. (KOTABE, 1992, p. 211)

Um dos problemas mais comuns nas estratégias globais é o que Quelch e Hoff (in KOTABE, 1997, cap. 14) chamam de *síndrome do produto não inventado localmente*, ou seja, o produto é desenvolvido para o mercado mundial, mas não atende as necessidades locais, enfraquecendo a estratégia global e local. A solução para se evitar esses problemas é encorajar pessoas de cada mercado a se empenharem no processo de diferenciação dos produtos e que P&D seja sensível a esses problemas.

Lembremos alguns fatores da estratégia da Moon Co., de nicho de mercado altamente técnico e definido, e das qualidades de seu mercado, com a maioria das necessidades dos clientes padronizadas e uniformes internacionalmente. Por serem os clientes os mesmos em todos os mercados internacionais, ou seja, as mesmas empresas multinacionais, podemos definir algumas das qualidades do produto a ser oferecido nos mercados brasileiro e argentino.

Um dos fatores fundamentais é o emprego da mesma marca usada internacionalmente, pois muitos dos clientes recebem as especificações técnicas de sua matriz com os devidos fornecedores já designados.

Seguindo sua estratégia mundial de posicionamento de produto altamente técnico e de perfeita qualidade, visando a melhor relação custo/benefício, a Moon Co. deve se preocupar em manter essa cultura para os dois novos mercados. Estes exigem uma qualidade internacional e uma tecnologia de ponta, pois com a globalização, exigências de qualidade total do tipo ISO9000, QS9000 e outros, são necessidades em todos os mercados competitivos.

A Moon Co. deve se preocupar em oferecer produtos de última tecnologia nesses mercados para manter sua imagem de líder em tecnologia e qualidade.

A Moon Co. deve manter a mesma estratégia de diferenciação do seu produto, frisando a idéia de que ela não está vendendo apenas um produto e sim um serviço. Isso é muito importante, por esse mercado ser altamente competitivo em termos de fabricantes de veículos e autopeças, não dispor de pessoal capacitado suficiente para acompanhar o desenvolvimento e acompanhamento dos processos produtivos necessários. Isso acontece devido ao processo de reengenharia pelo qual a maioria das empresas passou. Portanto, uma empresa que ofereça, além de seu produto, um acompanhamento técnico constante de vendedores técnicos e altamente especializados, terá um grande valor perante o seu cliente. Com tal política, a Moon Co. sustentou sua posição de liderança internacional e a estratégia deve ser mantida, especialmente nos novos mercados, carentes de tecnologia e suporte técnico.

3.2. PREÇO

Uma determinação de preço com sucesso é parte fundamental da gerência do composto de marketing. O processo de determinação de preço engloba a determinação do preço de exportação, o preço de transferência de uma unidade para outra dentro da organização e o preço final para o consumidor, em cada mercado específico.

O preço é o único elemento do composto de marketing que está diretamente ligado à geração de lucro, os outros todos são geradores de custo.

O componente preço é de uma sensibilidade enorme, pois depende de todos os outros elementos do composto de marketing. Por exemplo, posicionando-se um produto de certa maneira, é possível cobrar um preço prêmio.

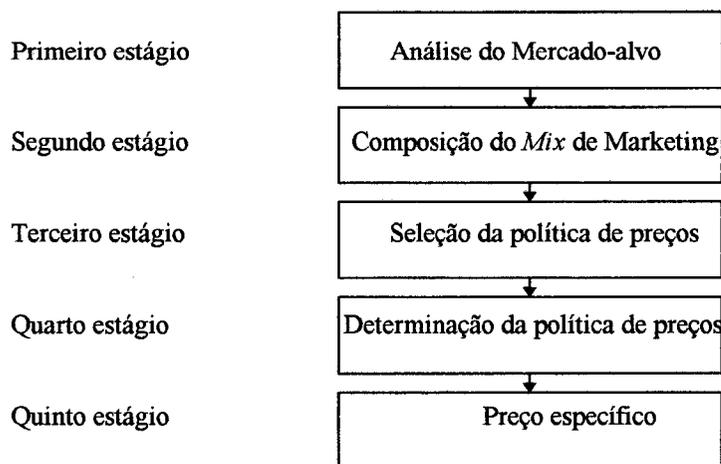
O preço é uma variável que nunca deve ser considerada como constante, pois está sempre em movimento, dependendo de uma série de outros fatores.

A determinação do preço final para o consumidor varia de acordo com fatores internos (filosofia da empresa, custo com P&D, custos) e externos (consumidor, regulamentação, concorrência, variação cambial) da empresa.

Podemos ter como determinantes da política dos preços as políticas de mercado e de concorrência: política de preços para prevenção de futuros entrantes, maximização do lucro, *market share*, sobrevivência, em função dos preços da concorrência como um todo, ou de um concorrente em particular.

Normalmente temos cinco estágios de formulação de um preço final, como vemos a seguir:

Figura 6 - Estágios para a Determinação de Preços



Fonte: OXENFELDT, Alfred R., Multistage Approach to Pricing, *Harvard Business Review*, n. 38, p. 125-133, July - August 1960. (tradução do autor)

Basicamente, existem três diferentes políticas de determinação de preços internacionais: política de preços uniformes mundiais, política de preços correspondentes, e política de preços por mercado.

A política de preços uniformes mundiais independe do cliente ou do mercado; o preço é estabelecido por produto, é uniforme em todos os mercados e para todos os clientes.

A política de preços é estabelecida de duas formas: na primeira (*cost plus*) o preço é igual ao custo mais o lucro, ou seja, o preço de exportação é constituído pelo preço do mercado interno menos os custos de vendas e administração do mercado interno, mais o custo do departamento de exportação; na segunda forma (do custo marginal), que é o preço de exportação é formulado somando-se o custo direto de produção ao custo do departamento de exportação, desconsiderando todos os outros, como administração, P&D e departamento de marketing.

A política de preços de mercado estabelece um preço para cada mercado, de acordo com as condições de concorrência, câmbio, e outras variações do ambiente.

No estabelecimento do preço de exportação, temos uma variedade de formas de cotação de preço, dependendo de onde vai ser entregue a mercadoria, quem vai pagar o frete, e a maneira como vai ser feito o pagamento. Essas condições são estabelecidas mundialmente por convenção, e diferenciam o valor final do preço.

Segundo CZINKOTA e RONKAINEN (1995, p. 508), podemos ter várias diferentes maneiras de cotar o preço, Exemplos:

- *ex-works* (EXW) = preço na origem
- *free on board* (FOB) = preço no porto especificado.
- *free carrier* (FCA) = preço em um ponto específico sem ser porto

- *cost and freight* (CFR) = preço com custo de transporte.
- *cost, insurance and freight* (CIF) = preço com custo de frete e seguro
- *delivery duty paid* (DDP) = preço com todos os custos de transporte e alfândega.
- *delivery duty unpaid* (DDU) = preço com todos os custos menos o de alfândega, etc.

E temos diferentes formas de pagamento, como:

- carta de crédito irrevogável ou não, confirmada ou não, para uma transação ou para várias
- na entrega dos documentos
- em uma conta aberta
- consignação
- *leasing*

Existem algumas situações especiais de determinação de preço, como o caso ilegal de preço de *dumping*, em que uma empresa estabelece um preço abaixo de seu custo, para entrar em um mercado ou para combater algum concorrente.

Um dos problemas mais comuns no estabelecimento da política de preços é a determinação de preços de transferência dentro de uma organização. Isso se deve a diferenças de interesses dentro da mesma empresa. Podemos ter grandes diferenças de preço, dependendo do objetivo da organização, da taxaço de impostos, da concorrência no mercado-alvo, de controles de preço, e das restrições de transferência de lucros.

Ao estabelecermos o preço de transferência de empresas de uma mesma organização, devemos levar em conta a dificuldade de determinarmos um valor real que seja aceito por todas as pessoas afetadas pelo processo de avaliação da *performance* das divisões da organização.

Dentro de uma empresa, o que normalmente encontramos é uma variedade de políticas de formulação de preços, dependendo das condições de ambiente e estratégia da organização para cada caso.

No caso da Moon Co. o que existe é uma mescla das três maneiras de se determinar o preço. O preço de exportação varia, dependendo dos aspectos do mercado a ser atingido. Além dessa variação, os distribuidores ou as unidades estabelecidas nos mercados têm grande autonomia para fixar os preços de vendas em seus mercados.

A Moon Co. se preocupa constantemente em verificar se não existe abuso de preços pelos distribuidores e agentes ou unidades, para não denegrir sua imagem internacionalmente.

Nos mercados novos, como o brasileiro e o argentino, constitui uma política comum usar um preço menor para a penetração do mercado, fortalecimento da marca e do canal de distribuição. São várias as maneiras usadas pela Moon Co. no início do desenvolvimento desses novos mercados, as quais possibilitam o fortalecimento dos distribuidores: consignação de mercadorias, descontos de quantidade, promoção de preços de penetração de mercado, suporte financeiro de propaganda, feiras e catálogos, amostras grátis, suporte técnico e treinamento gratuito, alongamento do prazo de pagamento.

O preço da Moon Co. é sempre cotado *ex-works* para possibilitar mais flexibilidade aos clientes, distribuidores e unidades, mas pode ser variar conforme a necessidade do cliente.

A política de pagamento deve ser considerada de duas maneiras, devido a condição de novos mercados e de alto risco do mercado. Primeiramente, a venda para clientes não conhecidos deve exigir carta de crédito irrevogável e a venda para os novos distribuidores deve ser cautelosa no início, para verificar a confiabilidade desse novo parceiro. Num segundo momento a Moon Co. deve

financiar seus parceiros, através de consignação de mercadorias e longos prazos de pagamento, para aumentar a competitividade de seus parceiros e dinamizar as vendas nos mercados locais.

3.3. CANAL

O canal de vendas deve variar de acordo com o tipo de negócio, produto e mercado.

“Os canais de marketing podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço, disponível para uso ou consumo” (por Stern, Louis W. in KOTLER, 1994, p. 592)

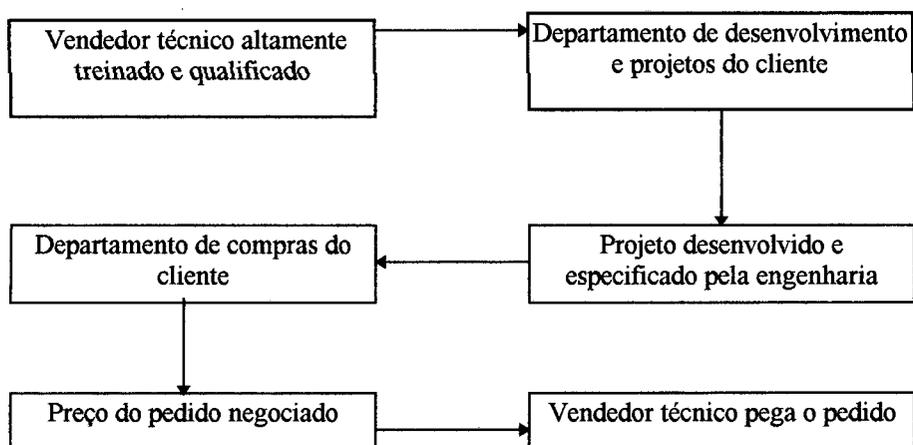
O uso ou não de intermediários depende muito do tipo de negócio, produto e mercado a ser estudado.

No caso da Moon Co., devido à característica de seu produto ser direcionado a clientes grandes, que exigem um alto grau de suporte técnico e assistência permanente, não é aconselhável o uso de intermediários, como atacadistas e varejistas.

Nos mercados do Brasil e da Argentina, de acordo com as exigências dos consumidores é aceito um escritório de vendas, com produtos para entrega imediata ou em curto prazo, e assistência e suporte altamente técnico que estejam diretamente relacionados com o fabricante. O elo entre o cliente e o escritório de vendas local deve ser feito por vendedores que deverão ser altamente especializados, a fim de executarem todo o desenvolvimento dos

processos nos departamentos técnicos e a negociação no departamento de compras dos clientes, conforme figura a seguir:

Figura 7 - Relacionamento Vendedor-Cliente



A divisão das regiões, tanto do Brasil como da Argentina, deve ser feita de acordo com o potencial de vendas e a área a ser percorrida pelo vendedor.

Normalmente a força de vendas é dividida da seguinte maneira:

- por território
- por produto
- por mercado

No caso da Moon Co. deve ser feita a divisão por território, pois a empresa trabalha apenas com uma única linha de produtos, dentro de um mercado bem determinado.

A divisão deve ser feita de maneira adequada à exigência dos clientes e do mercado, em função do número e potencial de vendas dos clientes, de modo a possibilitar uma frequência apropriada de visitas pelos vendedores. A seguir mostraremos o perfil dos territórios da Moon Co., no Brasil e na Argentina.

BRASIL

- Grande São Paulo: 15 grandes clientes e 120 médios; necessidade de dois ou três vendedores.
- Interior do Estado de São Paulo: 8 grandes clientes e 60 médios; necessidade de um vendedor.
- Estado de Minas Gerais: 3 grandes clientes e 30 médios; necessidade de um vendedor.
- Estado do Paraná, e Norte de Santa Catarina: 3 grandes clientes e 35 médios; necessidade de um vendedor.
- Estado do Rio Grande do Sul: 1 cliente grande e 23 médios; necessidade de um vendedor.
- áreas como Bahia, Rio de Janeiro, e Manaus devem ser cobertas por representantes comissionados para cada negócio feito, devido ao baixo potencial do mercado.

ARGENTINA

- área regional de Buenos Aires: 2 clientes grandes e 8 médios; necessidade de um vendedor.
- área de Córdoba: 5 clientes grandes e 12 médios; necessidade de um vendedor.

O fator mais importante para o tipo de venda dos produtos da Moon Co., característica fundamental de sua estratégia de sustentação das vantagens competitivas, é o alto investimento necessário para o treinamento técnico e de vendas de seus vendedores. Este fator deve ser coordenado diretamente pela matriz com cursos periódicos realizados nos escritórios de vendas locais.

Além deste aspecto, a motivação, o controle e a remuneração dos vendedores são também fatores estratégicos decisivos.

O controle é necessário e deve abarcar cada pessoa no campo, seja auxiliando-a no trabalho de vendas, seja através de relatórios determinados.

A melhor combinação dos tipos de remuneração indicados a seguir, deve ser adequada à estratégia e potencial de vendas da área do vendedor.

1. fixo (salário fixo)
2. comissão sobre vendas (comissão estipulada sobre contrato, percentagem das vendas executadas)
3. composto (fixo + comissão)
4. prêmios
5. ajuda de custo (para ajuda a vendedores iniciantes, de áreas de potencial baixo ou a serem desenvolvidas)

3.4 PROMOÇÃO e COMUNICAÇÃO

Uma empresa, quando está determinando sua estratégia para um novo mercado, deve se preocupar com a sinergia entre os fatores estratégicos e fazer um planejamento de promoção e comunicação detalhado, que venha ajudar à realização dos objetivos estabelecidos previamente. Os passos a serem seguidos segundo Dan M. PEEBLES e John K. RYANS (1984, p.72) , são os seguintes:

1. Determinar a audiência a ser atingida.
2. Determinar os objetivos específicos da campanha.
3. Determinar a verba.
4. Determinar o veículo a ser utilizado (TV, rádio, revistas, jornais, feiras, etc.)
5. Determinar a mensagem.

6. Determinar o meio de execução da campanha (agência contratada ou pessoal próprio)
7. Determinar se a campanha está alcançando aos objetivos propostos.

No caso de vendas diretas para a indústria *business to business*, como ocorre na Moon Co. , o principal meio utilizado é a venda pessoal, ou seja deve, ser feito um investimento no treinamento do próprio vendedor, para este realizar: promoção, demonstração, análise das exigências do cliente, determinação das características dos produtos e finalmente a venda propriamente dita.

Os recursos utilizados de marketing usados como apoio comunicação e promoção, podem ser divididos em marketing direto integrado, com divulgação de informações da empresa institucional (menor custo para o primeiro passo), catálogos técnicos, tele-marketing, mala direta., participação em feiras e revistas especializadas.

Estas formas devem ser utilizadas principalmente no estágio de penetração em um novo mercado, como no brasileiro e no argentino.

Existem importantes feiras nacionais nos dois países, das quais a empresa deve participar para iniciar a divulgação de sua presença no mercado.

O emprego de mala direta às grandes empresas e a publicação de anúncios em revistas especializadas são meios de divulgação de retorno duvidoso, mas no processo de penetração em um mercado desconhecido, devem ser testados e o retorno medido, para se avaliar a relação custo-benefício.

Após identificado os clientes e seu potencial de compra, o uso de promoções para motivar o comprador a conhecer o produto e sua funcionalidade é fundamental no processo de penetração de mercado.

Dentro da promoção, podemos usar várias ferramentas, como: brindes, amostras grátis para teste, etc.

O bom uso de relações públicas é outra ferramenta muito valiosa em promoção, no contexto do mercado industrial específico em que a Moon Co. trabalha. Indiretamente, ela pode obter resultados muito lucrativos com a vinculação do cliente ao produto, através de palestras e seminários técnicos, demonstrações de performance do produto, etc.

3.5 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

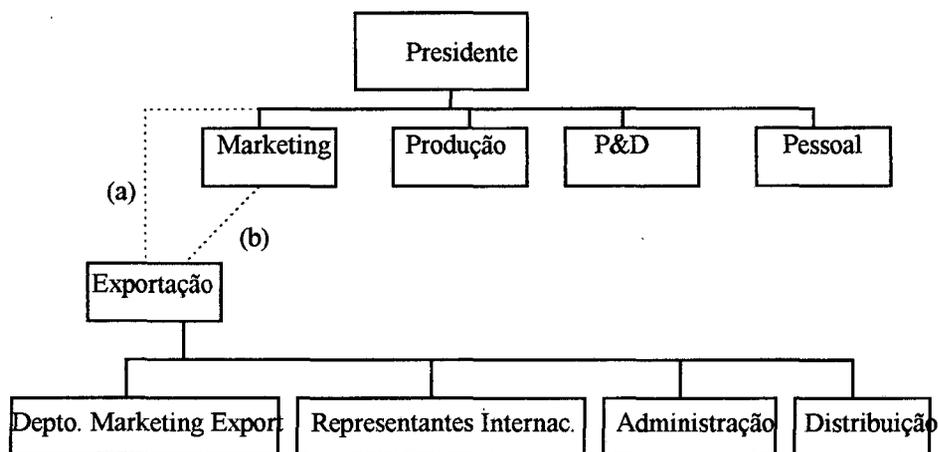
Uma empresa que se internacionaliza deve modificar sua organização e controle, de acordo com a sua nova estratégia.

O tipo de organização adotado tem a finalidade de definir uma rota, o estilo de tomada de decisão e criar um sistema de comunicação e informação. Ele é definido em função da categoria do acordo com o tipo de produto oferecido, e o seu grau de internacionalização.

Segundo CZINKOTA e RONKAINEN (1995), a empresa pode apresentar basicamente três estágios organizacionais de internacionalização.

O primeiro se verifica quando a empresa executa negócios esporádicos e a organização nacional se responsabiliza pela sua operação. Neste caso temos em geral um departamento de exportação com pouca autonomia de decisão, normalmente vinculado ao departamento de marketing (b), ou diretamente ligado à presidência (a), como vemos no diagrama a seguir.

Figura 8 - Departamento de Exportação com Autonomia Limitada



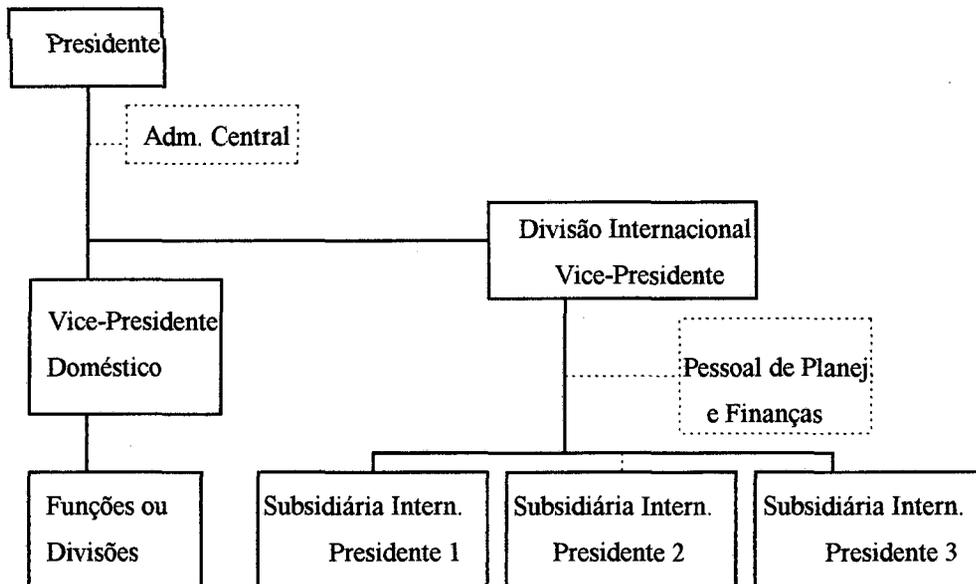
Fonte: CZINKOTA, Michael R. e RONKAINEN, Ilkka A, *Global Marketing*: Fort Worth: Dryden, 1995. p.268. (tradução do autor)

No segundo estágio, a empresa valoriza os mercados internacionais e percebe a necessidade de uma estrutura organizacional para conseguir desenvolver ou atender o volume de negócios internacionais.

Neste caso a empresa cria uma divisão internacional com autonomia de decisão sobre os negócios internacionais para atender os clientes internacionais, mas todas as funções de apoio e manufatura ainda ficam em sua divisão nacional para manter os ganhos de economia de escala. Para evitar desvantagens competitivas, a empresa deve se preocupar muito com a sinergia das operações locais com as internacionais através, de um planejamento estratégico específico.

Existem grandes corporações internacionais que se organizam desta maneira.

Figura 9 - Divisão Internacional com Autonomia



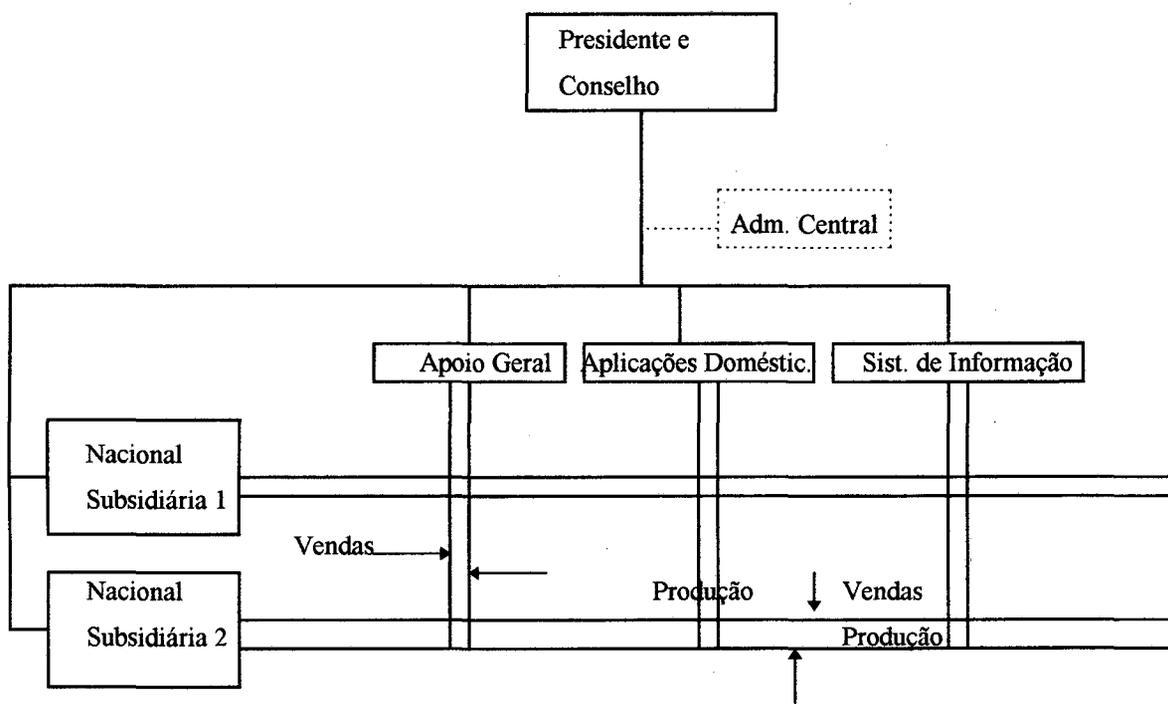
Fonte: CZINKOTA, Michael R. e RONKAINEN, Ilkka A, *Global Marketing*: Fort Worth: Dryden, 1995. p.269. (tradução do autor)

No terceiro estágio, em que a empresa está competindo globalmente e necessita uma organização que consiga responder rapidamente às necessidades de cada mercado, temos basicamente cinco tipos de organização:

1. Estrutura global por produto: a organização é caracterizada por divisões responsáveis por produtos específicos e cada uma é responsável por toda produção e marketing global desse produto.
2. Estrutura global por área: a organização é caracterizada por divisões responsáveis por áreas geográficas distintas e cada uma é responsável por toda produção e marketing.

3. Estrutura global por função: a organização é caracterizada por divisões responsáveis pela função na organização (Produção, Vendas) e esta tem autonomia no mundo todo.
4. Estrutura global por tipo de cliente: a organização é caracterizada por divisões responsáveis por tipo de cliente (Governo, indústria, cliente final) e sua operação mundial.
5. Estrutura mista ou híbrida: organização que combina todas as outras mencionadas acima, como podemos ver a seguir no exemplo:

Figura 10 - Estrutura Global Mista



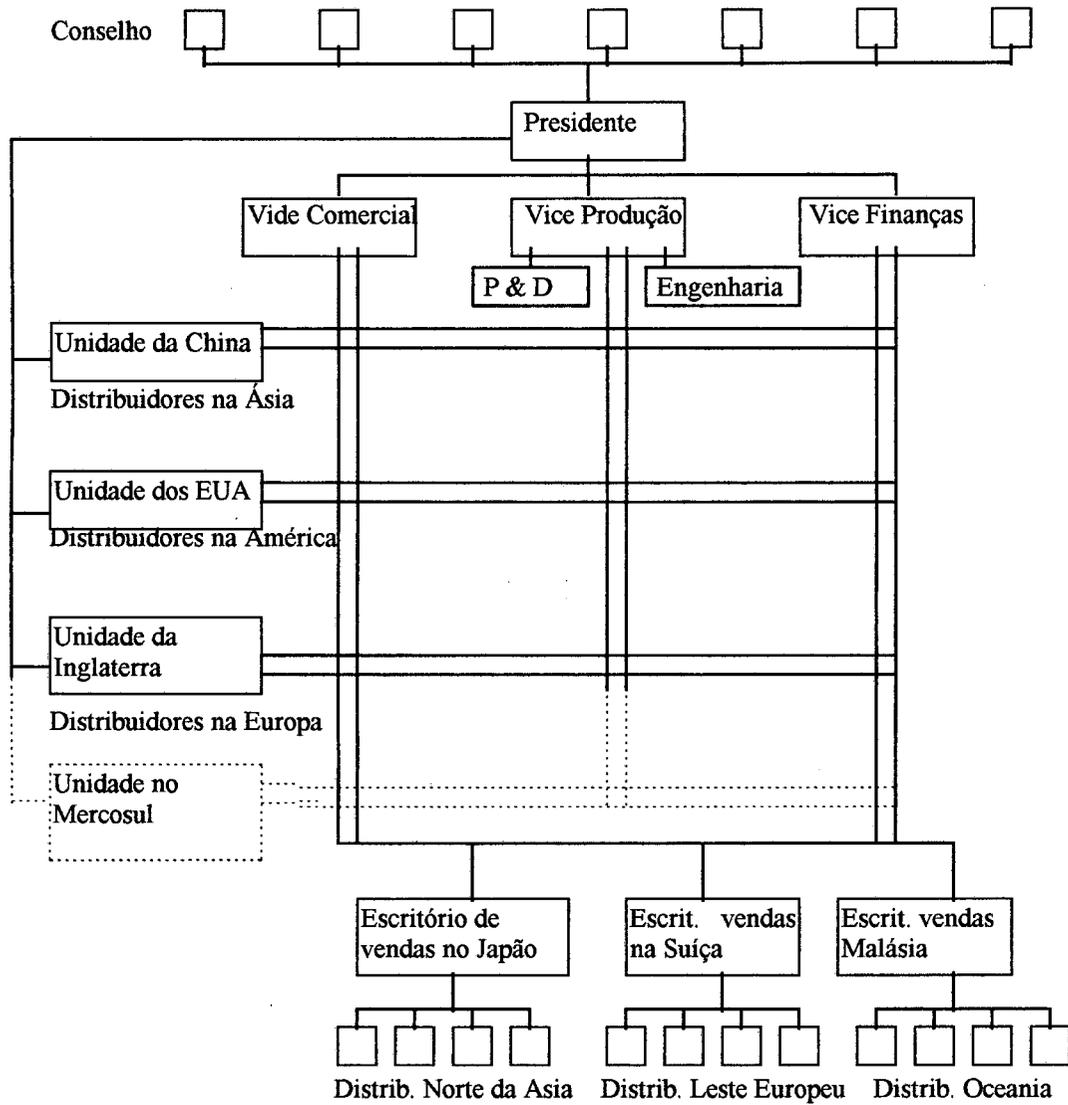
Fonte: CZINKOTA, Michael R. e RONKAINEN, Ilkka A, *Global Marketing*: Fort Worth: Dryden, 1995. p.276.

O tipo de organização não dita onde será tomada a decisão ou feito o controle; o grau de centralização ou descentralização é definido pela cultura da organização e pelo tipo de estratégia definido.

Normalmente, o tipo de organização e o grau de centralização da decisão é determinado por fatores como o grau de envolvimento em operações internacionais, o tipo de negócio, o produto, e a capacidade de gerenciamento de recursos humanos da organização.

A Moon Co. está no terceiro estágio de internacionalização e apresenta uma organização que está seguindo o processo para a globalização da organização, como apresentamos na figura a seguir:

Figura 11 - Organização da Moon Co.



3.6 CONTROLE

Juntamente com o tipo de organização, o controle serve como um mecanismo de integração. Ele reduz o fator de incerteza e aumenta a possibilidade de prever as novas situações. Em organizações globais, onde o fator de diversidade de resultados é muito grande, o controle tem a função de estabelecer uma sinergia entre os objetivos e resultados de cada unidade com o objetivo estratégico da organização.

Existem vários tipos de sistemas de controle usados nas organizações. Dependendo do objetivo de comportamento ou de resultado da intenção do controle é escolhido o tipo de instrumento a ser empregado como controle. É muito importante haver sensibilidade dentro da organização para escolher o tipo de controle adequado a cada ambiente.

Segundo B.R. BALIGA e Alfred M. JAEGER (1984, p. 25-40) existem dois tipos principais de instrumentos de controle:

- burocráticos que consistem em um conjunto de regras e regulamentações explícitas que ditam a *performance* exigida;
- e os culturais que são o conjunto de idéias, normas, valores e expectativas informais compartilhadas pelas pessoas da organização.

Na Moon Co. o meio de controle usado é uma mescla dos dois tipos, são usados quase em excesso os relatórios e informes burocráticos, as informações são verificadas em visitas periódicas de seus vice-presidentes e auxiliares, mas também há empenho em construir a mentalidade e cultura da *família Moon*.

4. MODOS DE ENTRADA E LOGÍSTICA NO MERCADO INTERNACIONAL

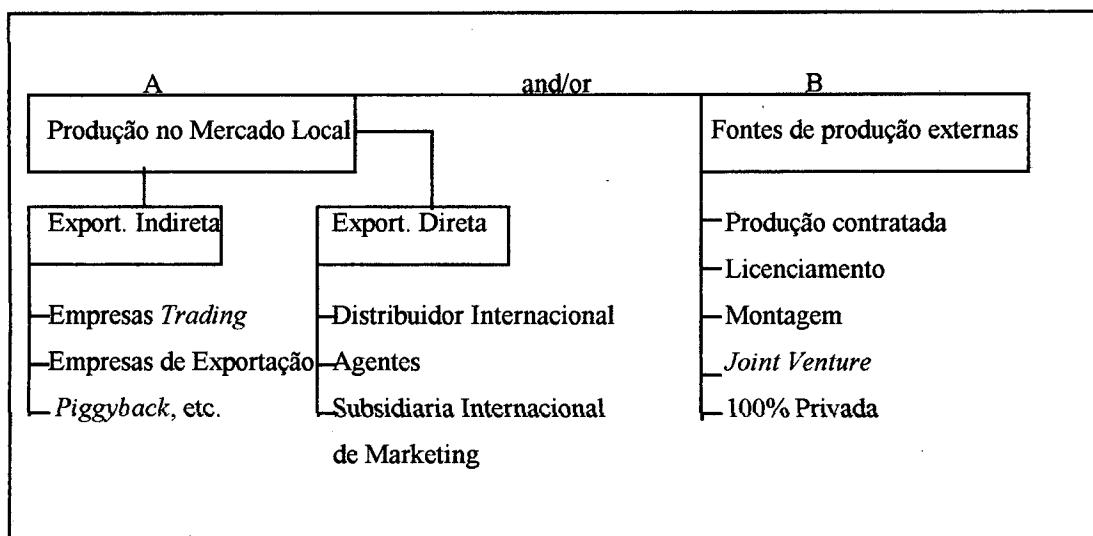
4.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Em geral, as empresas quando as empresas desenvolvem um mercado novo, seguem gradualmente os passos de um processo de desenvolvimento de exportação. Esse processo varia por diversas razões de administração, de estratégia, de mercado, de risco e de intenção em desenvolvimento do mercado e de investimento no processo.

Cada estágio de internacionalização exige diferentes níveis de informação e capital.

Conforme TERPSTRA e SARATHY (1994), existem as seguintes maneiras de se penetrar em um mercado internacional, como vemos a seguir:

Figura 12 - Métodos Alternativos de Entrada no Mercado Internacional



Fonte: TERPSTRA, Vern e SARATHY, Ravi. *International Marketing*: 6 ed. Fort Worth: Dryden, 1994. p. 371. (tradução do autor)

O primeiro estágio é a exportação direta para clientes desse novo mercado, sem qualquer controle e investimento local.

Em seguida, a empresa escolhe um agente no mercado novo, que trabalhe por comissão, e que opere desenvolvendo o mercado através de algum tipo de contrato ou acordo. Isto representa um investimento local quase insignificante.

Um agente que compra (importa) e revende no seu mercado é chamado distribuidor. Normalmente os distribuidores trabalham com contratos especificando duração, área de trabalho e exclusividade ou não no território.

Outras maneiras de se desenvolver um mercado novo com baixo investimento/risco é através do licenciamento, a *franchising* é um tipo de licenciamento. Pode-se usar empresas especializadas em comércio exterior naquele mercado, as chamadas *trading companies*.

Num segundo estágio, em que a empresa demonstra muito interesse pelo mercado, e já detem conhecimento suficiente para assumir um certo risco, ela decide se estabelecer como organização nesse novo mercado, e desenvolvê-lo com seus próprios recursos. Ela pode optar por essa decisão em função de outros fatores, como barreiras legais à importação de seus produtos.

Existem graus diferentes de envolvimento, pois podemos ter desde uma organização onde a empresa é totalmente proprietária, até situações de *joint venture*.

Existem formas especiais de *joint venture*, com parcerias estratégicas de interesses específicos, e sociedades estabelecidas entre empresas nacionais e estrangeiras.

O problema de escolha de parceiros no mercado a ser desenvolvido é crítico. Para isso, existem associações governamentais e privadas que auxiliam a escolha, fornecendo informações sobre o passado das empresas locais.

A escolha é mais complexa do que apenas obter informações sobre uma empresa desconhecida, pois como em qualquer decisão sobre um parceiro, a empresa deve se preocupar em conhecê-lo muito bem.

Normalmente o que ocorre é que a empresa estrangeira envia várias pessoas para percorrer o novo mercado com o parceiro potencial, e com isso consegue avaliá-lo, em termos de conhecimento do mercado.

As principais características que se procura avaliar na escolha do parceiro, dependendo da estratégia da empresa são:

- objetivo e estratégia do negócio;
- tamanho do negócio;
- força financeira;
- reputação;
- área de atuação;

- experiência e conhecimento;
- organização de vendas;
- instalações;
- vontade de manter estoque;
- capacidade de pós vendas.

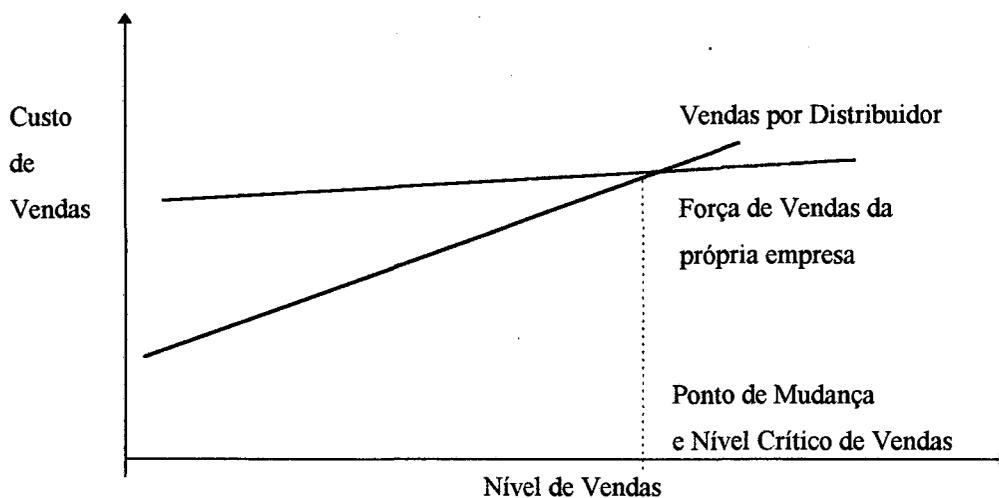
Após escolhido o parceiro a empresa normalmente inicia a parceria com um grau baixo de envolvimento e o vai aumentando com o tempo, conforme o interesse.

A Moon Co., por sua experiência internacional, segue esses passos progressivamente. No início, ela trabalha fazendo pequenas exportações para os novos mercados. À medida que essas exportações vão aumentando, ela escolhe um agente local, para ajudar nos negócios. Num segundo estágio, com as exportações diretas aumentando significativamente, a empresa procura um parceiro local para ser seu distribuidor exclusivo no novo mercado, como em outros mercados significativos.

Com o acréscimo nas as vendas via distribuidor, e o custo de vendas igual ou maior que o custo de instalação de um escritório próprio, a empresa decide investir nesse mercado, seja através de uma *joint venture* com seu distribuidor, com a compra do distribuidor, seja com a abertura de uma subsidiária local.

O ponto de decisão de investimento direto no local, pode ser exemplificado no gráfico a seguir:

Gráfico 17 - Ponto de decisão de investimento direto no local



Fonte: SPENCER, Julia. *Principles of International Marketing*: Oxford: Blackwell, 1994. p. 140.

Num terceiro estágio a empresa Moon Co. deve avaliar a possibilidade de estabelecer nesse novo mercado uma unidade de fabricação própria, ou uma *joint venture*, conforme seu interesse estratégico.

4.2 EXPORTAÇÃO

A exportação é o primeiro passo assumido em termos de internacionalização. Podemos ter exportação direta ou indireta via uma empresa de comércio exterior (*trading company*).

A exportação indireta é aquela em que uma *trading company*, no próprio mercado nacional ou no exterior, compra os produtos, e exporta para o cliente no exterior. O risco para o fabricante é o menor possível, mas os benefícios são

muito pequenos, pois este não mantém nenhum contato com o cliente e nem com o mercado.

A exportação direta se dá quando a empresa fabricante exporta para o novo mercado, efetuando a venda para o cliente final do produto. Neste caso, a empresa já necessita de uma organização de exportação e o risco aumenta, mas esta já começa a fazer um contato com o cliente e a conhecer o mercado.

A Moon Co. iniciou seus negócios com o Brasil e a Argentina dessa maneira, efetuando pequenas vendas para clientes específicos nesses mercados.

4.3 AGENTES

Num segundo momento, quando percebe que está exportando um volume razoável, justificando uma pessoa que acompanhe os negócios no local, para facilitar a comunicação e o fluxo de informação, a empresa procura um agente no novo mercado.

O agente é uma pessoa ou uma empresa estabelecida no mercado local e que tenha um bom contato com o cliente final do produto. O agente deve fazer o trabalho de venda e o acompanhamento do mercado. Normalmente existe um contrato ou um acordo entre as duas partes, estabelecendo as condições de trabalho. Segundo as leis brasileiras, este protege a posição do agente, na impossibilidade de término unilateral do contrato sem *justa causa*. (BRAZIL: M.U.S.P.S. *USDOC*, 1995.p.1)

O agente recebe uma comissão sobre cada venda realizada. Ele apenas estabelece os contatos, pois a venda é sempre feita diretamente entre o fabricante e o consumidor final.

Neste caso, o risco e o investimento assumidos pelo fabricante são muito pequenos e este faz contato com o mercado e com os clientes.

Devido ao bom potencial de mercado para os produtos da empresa Moon Co. do Brasil e da Argentina, não foi aconselhável o estabelecimento de agentes, pois a concorrência está presente nesses mercados, e os consumidores são muito exigentes quanto ao prazo de entrega e o suporte técnico.

4.4 DISTRIBUIDORES

O que mais especificamente caracteriza uma empresa como um distribuidor são as atividades de comprar o produto do fabricante, mantê-lo no estoque e revendê-lo. É também muito importante o estabelecimento do contrato entre o fabricante e o distribuidor.

A formulação do contrato de distribuição deve conter minimamente os seguintes elementos (ELEMENTS, 1963, p. 23-24).

I - Elementos básicos:

1. As partes do acordo.
2. O estabelecimento que o contrato se sobrepõe a qualquer outro acordo anterior.
3. Duração do contrato e das revisões.
4. Território.
 - a) exclusividade ou não.
 - b) venda direta do fabricante para alguns clientes escolhidos ou não.
 1. Produtos abrangidos.
 2. Intenção de acompanhar as exigências do governo.
 3. Cláusulas limitando vendas ilegais e práticas de corrupção.

II - Direitos do fabricante:

1. Arbitragem

- a) de preferência no país do fabricante.
 - b) se não, por alguma organização conhecida determinada.
 - c) definição das regras a serem usadas.
 - d) assegurar que a multa vai ser paga no país do distribuidor.
1. Jurisdição do fabricante, se não de algum país neutro.
 2. Condições de encerramento do contrato.
 3. Estabelecimento das multas e das obrigatoriedades.
 4. Determinação do tipo de pagamento de descontos.
 5. Condições de entrega.
 6. Estabelecimento de não ocorrência de multa em caso de atraso de entrega aceitável.
 7. Obrigação do fabricante em manter a produção fora do território do distribuidor e não licenciar outro.
 8. Direito de mudar preços, termos, e condições a qualquer hora.
 9. Direito do fabricante de visitar o território e verificar os livros de contabilidade.
 10. Direito de recompra do estoque.
 11. Opção de recusar ou alterar os pedidos do distribuidor.
 12. O treinamento de pessoal do distribuidor pelo fabricante, sujeito a:
 - a) conveniência.
 - b) custos a serem pagos pelo distribuidor.
 - c) responsabilidade do fabricante em conseguir a autorização do departamento de imigração norte americano.

III - Obrigações e limitações do distribuidor.

1. Não divulgar informação confidencial.

2. Limitações do distribuidor para assinar compromissos.
3. Limitações do distribuidor como representante do fabricante.
4. Multa por pagamento atrasado.
5. Limitações para trabalhar com linhas concorrentes.
6. Determinação de responsabilidade para obter permissão aduaneira.
7. Obrigação de distribuir no mercado a informação de distribuidor autorizado.
8. Retirar qualquer evidência de envolvimento entre as duas partes, se o acordo terminar.
9. Conhecimento do distribuidor de patentes e marcas.
10. Informações obrigatórias a serem fornecidas pelo distribuidor:
 - a) relatórios de vendas.
 - b) nomes de clientes ativos e potenciais.
 - c) leis relativas à importação.
 - d) produtos concorrentes e atividades dos concorrentes.
 - e) preço com que os produtos são vendidos.
 - f) dados completos de outras linhas trabalhadas.
1. Informação necessária, dada pelo distribuidor em pedidos.
2. Métodos de contabilidade a serem usados pelo distribuidor.
3. Exigência de apresentação apropriada dos produtos.
4. Custos derivados de promoções de vendas.
5. Limitações do distribuidor em estender garantia sem autorização.
6. Especificação de responsabilidades no caso de reclamações e garantias.
7. Responsabilidade do distribuidor de fornecer serviços e consertos.
8. Responsabilidade de manter instalações apropriadas.
9. Responsabilidade de atender todos os clientes potenciais.
10. Entendimento de que certas práticas de vendas e literaturas necessitam aprovação do fabricante.

11. Proibição de modificar ou produzir qualquer produto.
12. Obrigação de manter estoque apropriado, e peças de reposição.
13. Obrigação de que o estoque esteja vinculado a qualquer disputa de ação decidida legalmente.
14. Proibição de comércio fora do seu território.

Uma das questões mais difíceis de serem controladas ou evitadas, com respeito a responsabilidade do fornecedor-distribuidor, são os chamados *gray markets*, ou seja, a importação paralela de produtos designados, pertencentes à distribuição de outras fontes de fornecimento, por clientes estabelecidos na área do distribuidor, sem passar pelo distribuidor.

A Moon Co. opera, na maioria dos mercados internacionais, por meio de distribuidores. Eles estabelecem um contrato de trabalho e um valor de vendas anual que deve ser atingido. Outro aspecto importante é a manutenção de produtos para pronta entrega no mercado local pelo distribuidor, o qual deve atender o cliente imediatamente, em função de o produto ser usado na produção.

A Moon Co., no Brasil e na Argentina, deve ser criteriosa na escolha de um distribuidor para cada mercado, e trabalhar com a mesma política de distribuição com que opera em outros mercados internacionais.

Devido ao alto custo do dinheiro nesses dois países, a Moon Co. deve viabilizar a compra dos estoques desses novos distribuidores, por meio de financiamentos ou consignação.

O treinamento dos vendedores desses distribuidores deve ser muito bem feito e criterioso, com técnicos trazidos da própria Moon Co nos Estados Unidos.

Em face de a concorrência nesses mercados já estar estabelecida, a Moon Co. deve se preocupar em dar todo o suporte inicial, tanto técnico como financeiro,

para seus novos distribuidores terem condição de divulgar e desenvolver esses novos mercados.

4.5 LICENCIAMENTO

Licenciamento é outra maneira da empresa estabelecer uma produção local em um mercado internacional, sem fazer um investimento de capital.

No licenciamento, a empresa licenciadora vende ao licenciado, mediante um contrato, alguma coisa valiosa, em troca de alguma forma de pagamento.

Os objetos de licenciamento mais comuns seriam:

- direitos de patente
- direitos de uso de marca
- direito de cópia de produto
- tecnologia de processo ou produto

A Moon Co. não usa esse tipo de estratégia em lugar algum, pois valoriza muito seus segredos de fabricação. Por isso, prefere ela mesma manter sempre a fabricação sobre seu controle administrativo e de capital.

4.6 ESTABELECIMENTO PRÓPRIO

Existem várias razões para uma empresa se estabelecer no mercado local por meio de investimento com seu próprio capital, assumindo um risco maior, como por exemplo: novas leis governamentais que exijam a fabricação local ou dificultem a importação; a concorrência presente no local e colocando

obstáculos; a empresa prevendo maior rentabilidade se fabricar no local, entre outras.

A empresa pode fazer investimentos de vários níveis no mercado exterior, dependendo do seu interesse, e do potencial do mercado:

1. A empresa abre um escritório de vendas no mercado local.
2. A empresa monta uma fábrica no local para montagem dos produtos.
3. A empresa inicia a fabricação local.

A Moon Co. deve seguir os mesmos passos que ela adotou em outros mercados. Após a entrada no mercado com seu distribuidor e avaliação do potencial de mercado do Brasil e da Argentina, se ela perceber esses mercados como muito interessantes, ela pode passar para a segunda etapa estratégica de desenvolvimento de novos mercados, decidir investir seu capital e participar mais efetivamente da administração e do capital neste mercado.

A Moon Co. tem que optar entre continuar parceira com o distribuidor local contratado através de uma *joint venture*, ou ficar só. Neste último, ela tem duas alternativas: comprar o distribuidor, ou fazer um acordo para encerrar seu contrato e liberar o mercado.

Em geral, devido às dificuldades de diferença de culturais e problemas administrativos e governamentais, e principalmente para dividir o risco do negócio, a Moon Co. prefere investir em novos mercados em uma segunda etapa, fazendo *joint ventures* com seus distribuidores já estabelecidos.

Como com a formação do Mercosul, os mercados brasileiro e argentino tendem praticamente se unificar, em termos estratégicos para a Moon Co. o mais conveniente é escolher o país de maior interesse. A partir disso, opta por investir em um país e daí distribuir para o outro.

Analisando os números de potencial de mercado do Brasil e da Argentina, fica claro que é muito mais interessante para a Moon Co., caso resolva abrir uma unidade no Mercosul, escolher o Brasil como sede para sua unidade.

Para escolher o local dentro do Brasil para a montagem da unidade, existem alguns fatores que devem ser analisados:

- proximidade do cliente, que cada vez mais está exigindo flexibilidade e atendimento rápido.
- proximidade de aeroportos e portos para facilitar a logística da operação.
- negociação com estados e municípios para ter benefícios como isenção de impostos durante algum tempo e receber terras sem custo.
- proximidade de fornecedores, caso se inicie a fabricação.
- disponibilidade de mão de obra capacitada.
- proximidade de grandes centros para comodidade das pessoas da matriz.

A estratégia da Moon Co. de se estabelecer no mercado brasileiro, em uma segunda etapa, segue uma sinergia com sua estratégia de organização, ou seja o que foi feito no passado quanto ao desenvolvimento de outros mercados internacionais. Como a Moon Co. tem um relacionamento muito intenso com seus distribuidores internacionais, e atribuindo importância à estratégia de fazer alianças internacionais, conforme Kenishi OHMAE (1989A), deve tentar estabelecer uma *joint venture* com o distribuidor brasileiro. Estará, assim, valorizando essa relação como exemplo para os outros.

4.7 JOINT VENTURES

A expressão *joint venture* pode ser definida como a reunião de forças entre duas ou mais empresas, do mesmo ou de diferentes países, com a finalidade de realizar uma operação específica (industrial, comercial, investimento, produção ou comercialização externa).

A *joint venture* é, portanto, a associação ou o empreendimento de risco, formalizado por duas ou mais pessoas jurídicas, com o fito de realizar um novo negócio, visando o lucro, e para o qual as partes contribuem com capital, financiamento, tecnologia, conhecimentos, etc.; varia desde um simples contrato de fornecimento até a união completa de empresas numa única sociedade (fusão).

As principais características de formação de uma *joint venture* são as seguintes:

- o acordo contratual. Não tem uma forma rígida e pré-estabelecida, as regras genéricas aplicáveis para todos contratos são válidas para o contrato de *joint venture*.
- o caráter *ad hoc* da *joint venture*. Como esta foi feita com a intenção de realização de um projeto definido, existe a limitação de duração e de seu objeto.
- o benefício comum. Deve ser clara a realização da *joint venture* com o objetivo de alcançar o bem comum.
- a divisão dos resultados. Como o lucro é o objetivo maior da *joint venture*, a divisão do mesmo é a consequência lógica desse raciocínio, seja positivo, seja negativo. Devemos lembrar que em uma *joint venture* não é obrigatória a divisão de prejuízos, pois estes podem ser suportados por estipulação contratual por apenas uma das partes.

- a limitação da faculdade de assumir compromissos.
- o *delectus personae*. A morte de um dos participantes da *joint venture* não implica na dissolução do acordo, e os demais integrantes não têm o direito de vetar a participação de um novo membro da *joint venture*.
- a lealdade entre os integrantes da *joint venture*. Dada a natureza do acordo, existe uma lealdade de obrigação e direitos entre as duas ou mais partes ,decorrente do efeito dos resultados da *joint venture*.

As duas espécies básicas de *joint venture*, são:

1. as que constituem uma nova sociedade, ou *joint venture corporations*, ou ainda *equity joint ventures*, e
2. as *contractual joint ventures*, também conhecidas por *non equity joint ventures*.

Claro está que o critério utilizado para tal distinção é a personalidade jurídica. No primeiro caso, há o surgimento de uma nova pessoa; já na segunda hipótese, o que há é a mera adição de esforços - daí o próprio nome: *joint venture*, esforço conjunto!-, não decorrendo da associação o surgimento de uma nova pessoa jurídica.

As *contractual joint ventures* se referem, via de regra, a realizações temporárias. Nessa categoria não ocorre o aporte de capital pelas sociedades que se associam para a formação de uma nova empresa. Nem uma nem outra, ou ambas ainda, perdem sua personalidade para constituir nova pessoa jurídica. O que há é uma cooperação entre empresas, uma associação de interesses e uma divisão dos riscos. As *joint ventures* contratuais estão relacionadas a empreendimentos tais como pesquisas tecnológicas ou aperfeiçoamento de protótipos industriais em comum, prestação mútua de serviços, assistência técnica, licença de marcas e patentes, aquisição de matérias-primas.

Isso tudo, sem ferir a autonomia de cada associado.

Uma forma conhecida de *contractual joint venture* são os consórcios de empresas. Constituem sociedades distintas, cada qual com sua personalidade própria, envidando esforços comuns para a consecução de uma tarefa, que normalmente tem caráter temporário.

Já, nas *joint venture corporations* ocorre a formação de uma nova pessoa jurídica. É uma associação com características mais definidas e permanentes, em que os associados contribuem com aportes de capital, tecnologia, etc., visando a realização de um novo negócio. É a própria legislação do país hospedeiro que regula a forma da sociedade e a maneira como esta será administrada, determinando as condições para o seu funcionamento tributário o qual será dispensado à sociedade.

Na legislação brasileira, abre-se espaço para a formação de *joint venture corporations* sob duas modalidades societárias básicos, conhecidas como sociedades de capital: as sociedades anônimas e as sociedades por quotas de responsabilidade limitada. Sendo a *joint venture* uma associação *intuitu personae*, as sociedades anônimas de capital fechado têm sido a forma pela qual a maioria delas se constitui, uma vez que as restrições à circulação das ações facilita que se mantenha a composição inicial do empreendimento.

Pode-se, ainda, classificar as *joint ventures* em função das atividades que estas vão desenvolver. Há que se distinguir, então, entre quatro grupos principais de *joint ventures*.

1. as *joint ventures* para desenvolver um projeto específico (por exemplo construção de um complexo industrial ou grandes obras públicas). As características deste esquema, que em geral não comporta a criação de uma nova sociedade, são:
 - a repartição das despesas, dos riscos e dos lucros da pesquisa e da exploração;

- uma das empresas fica encarregada de realizar o trabalho pelas outras;
- forma-se um comitê para representar todos os membros da *joint venture*, encarregado da direção e do controle. As decisões tomadas por esse comitê, são, geralmente, tomadas por maioria.

b) as *joint ventures* cooperativas são criadas com o objetivo de criar uma unidade comum de pesquisa ou de fabricação de um produto, ou ainda para a execução de outros serviços comuns às empresas. A indústria química e a indústria automobilística utilizam bastante esta forma de *joint venture*.

c) as *joint ventures* de investimento têm como sua principal característica o fato de seus contratantes, em geral, encontrarem-se em setores de atividades completamente diferentes. É a *joint venture* típica dos investimentos nos países de terceiro mundo. O parceiro do país desenvolvido entra com o capital e com a tecnologia e o parceiro do país em desenvolvimento participa com os meios de acesso ao mercado que, de outro modo, poderiam ser inacessíveis ao parceiro estrangeiro. Este é o caso da *joint venture* entre a Moon Co. e seu distribuidor.

d) as *joint ventures* de concentração têm a forma de *grandes alianças* de empresas. O objetivo fundamental é a constituição de uma empresa nova e moderna para fazer frente à concorrência. Esta forma de *joint venture* apresenta-se como uma alternativa mais econômica do que as fusões ou aquisições de empresas.

Constituição de uma *joint venture*

Por que constituir uma *joint venture* ?

São inúmeras as vantagens que têm os empresários, tanto domésticos como estrangeiros, com a constituição de *joint ventures*. Em recente relatório ("How

to Succeed in a Joint Venture in Brazil”), a Price Waterhouse elenca uma série de vantagens para a constituição *de joint ventures* entre empresários brasileiros e estrangeiros. São essas vantagens, e outras que adicionamos, que passamos a citar:

a. - para o sócio (*venturer*) estrangeiro:

- acesso a uma economia ainda relativamente fechada;
- maiores possibilidades de participação em licitações e de celebração de contratos com a Administração Pública;
- redução dos riscos, sobretudo aqueles causados pelo desconhecimento das peculiaridades do mercado brasileiro; e
- acesso facilitado aos sistemas de produção e distribuição do sócio brasileiro.

b.- para o *venturer* brasileiro:

- acesso a novas tecnologias;
- incremento da competitividade, fornecendo melhores condições para enfrentar os novos concorrentes, que surgirão com a abertura do mercado brasileiro.

Além dessas vantagens, existem fatores determinantes na constituição de qualquer *joint venture*:

- penetração em novos mercados, com aproveitamento de produtos e tecnologias já existentes;
- desenvolvimento de novos produtos, pela combinação de habilidades específicas, bem como das capacidades técnicas e operacionais de cada empresa;
- fortalecimento das posições de cada empresa no mercado, especialmente em épocas de estagnação ou recessão.
- aproveitamento de setores mais bem desenvolvidos e/ou mais eficientes na outra empresa;

- maior poder de barganha frente a fornecedores;
- racionalização, redução e/ou divisão de custos, de capital e de recursos humanos.

Como constituir uma *joint venture* ?

Pode-se dizer que há quatro passos básicos para a constituição de uma *joint venture*:

- identificação de necessidades (concepção do projeto);
- identificação de um parceiro;
- negociação;
- obtenção das autorizações necessárias por parte dos órgãos competentes da Administração Pública. A definição e a necessidade de tais autorizações, dependerão, obviamente, da natureza do empreendimento.

A estruturação do negócio, que engloba os três primeiros passos acima elencados, e tem carácter eminentemente empresarial, será tanto mais difícil quanto maior for a complexidade do objetivo a ser alcançado pela *joint venture*. Especificamente, deve-se:

- escolher o ramo de atividade adequado;
- escolher um bom sócio/associado;
- optar pela constituição de consórcio ou de sociedade nova, ou ainda pelo ingresso em sociedade já existente;
- escolher o local, levando em conta a sua infra-estrutura, os incentivos oferecidos, a qualificação e o custo da mão-de-obra, etc.;
- negociar e decidir o montante do investimento em moeda, máquinas e equipamentos;
- decidir sobre o montante a ser financiado;
- discutir com o provável sócio/associado os contratos a serem firmados; etc.

Os contratos que visem à instituição de uma *joint venture* deverão refletir cuidadosamente o pactuado entre os *ventures*. As normas legais relativas aos contratos dependerão do tipo de *joint venture* a ser constituído:

- em se tratando de uma *joint venture corporation* sob a forma de sociedade anônima, deverão seus estatutos dispor sobre tudo aquilo que ordena a Lei nº 6.404/76;
- se a empresa se constituir sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, hipótese menos freqüente, aplica-se ao seu contrato social o estatuído pelo Decreto nº 3.708, de 10.1.1919; e
- do contrato de consórcio deverão constar as exigências do artigo 279 de Lei nº 6.404/76.

Tanto os contratos de consórcio, contratos sociais de sociedades por quotas de responsabilidade limitada quanto os estatutos de sociedades anônimas deverão ser arquivados na Junta Comercial competente.

Capitais Estrangeiros - Registro no Banco Central do Brasil

Há que se ter em mente que, em havendo a participação de *venturers* estrangeiros em empreendimentos no Brasil, deve-se proceder ao registro dos capitais que ingressarem no País no Banco Central do Brasil (BACEN), conforme preceitua a Lei nº 4.131, de 3.9.1962. Deverá ser feito pedido de registro ao BACEN no prazo de 30 dias do ingresso das divisas. Com o respectivo Certificado de Registro, o sócio estrangeiro poderá remeter lucros ao exterior e repatriar o seu investimento.

4.8 LOGÍSTICA

“Logística global é definida como sendo a estrutura e o gerenciamento de um sistema que controle o fluxo de materiais entrando, através, e saindo de uma empresa global” (CZINKOTA e RONKAINEN, 1995, p. 475)

O estudo da logística engloba todo o fluxo de materiais e as relações com clientes e fornecedores. Esse tema atualmente está cada vez mais em destaque, com o aumento da competição. O que faz a diferença é o valor baixo de estoque, a rapidez da entrega, etc.

Aproximadamente de 10 a 25% do custo final de um pedido internacional é devido à logística. Assim podemos entender a importância desse processo no comércio exterior.

A combinação da boa comunicação com os clientes e fornecedores, com um planejamento bem feito, com qualidade e tempo exato, levam à implementação de sistemas de logística.

O desenvolvimento com sucesso desses sistemas conduzirá a empresa a conseguir entregas a seus clientes tipo *just in time* (JIT), reduzindo seus custos de estoque através de sistemas (EDI) eletrônicos de transferência de dados e informações, melhorando seus sistemas de pedidos e de envolvimento antecipado de fornecedores (ESI), para melhor planejamento de movimentação de produtos. O uso dessas ferramentas estratégicas provavelmente conduzirá a empresa a uma posição de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Existem duas fases de movimentação de materiais dentro de uma organização, que têm importância logística. O primeiro é a logística de materiais, ou seja,

matéria prima, componentes e partes, entrando e se movimentando dentro da empresa. O segundo é a distribuição física, ou a movimentação dos produtos da empresa para seus clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as etapas de internacionalização de uma empresa, explicadas anteriormente neste trabalho, e exemplificadas com o caso escolhido, foram importantes para demonstrar um padrão do que acontece com a maioria das empresas que se aventuram em novos mercados internacionais.

A nova realidade de abertura dos mercados do Mercosul e de globalização dos mercados mundiais fez com que as empresas multinacionais se interessassem por se estabelecer nesses novos mercados, e com isso as empresas nacionais terão que se adaptar a essa nova situação.

Essa internacionalização das empresas nacionais, decorrente da abertura do mercado brasileiro e da criação do Mercosul, vai conduzir a uma série de mudanças nesses mercados. Com isso aparecerão novas oportunidades para empresas e indivíduos que estiverem sintonizados com essa nova realidade.

Para as empresas nacionais que quiserem se manter competitivas no mercado global, não resta outra alternativa a não ser a de se associar com esses grupos multinacionais fortes no contexto global, os quais estão entrando nos mercados regionais.

Percebemos isso claramente, nas últimas associações e aquisições das principais empresas desse setor, como por exemplo: a compra da Metal Leve pela Mahle

(EUA), da Cofap pela Magneti Marelli (Italia), da Freios Varga pela Lucas-Variety (Inglaterra), da Sicom e Tecumseh (EUA), união da OSA e BTR e outras mais.

Além disso, aparecerão novas oportunidades para empresas que comecem como representantes de empresas internacionais, e em pouco tempo, poderão se tornar participantes de grupos internacionais. Isso se dará, em grande parte, devido ao elevado volume de investimentos que deverá entrar nos países do Mercosul, principalmente Brasil, para aumentar o grau de competitividade de suas empresas.

Para os indivíduos dentro desses novos mercados, em face da carência de profissionais com experiência e formação internacional, fica uma oportunidade de se modernizar e preencher cargos dentro dos grupos que estão penetrando nos novos mercados, dadas as dificuldades com a cultura e a maneira de se realizar negócios.

Para se chegar a todas essas conclusões e afirmações, devemos levar em conta uma série de limitações impostas a esse estudo, devido principalmente a ter sido escolhida uma única empresa, dentro de um mercado específico, em um momento histórico único.

Lembramos que a nossa intenção, desde o início, foi a de analisar os passos de uma empresa em processo de internacionalização, e como isso normalmente ocorre. Não foi nosso intuito provar qualquer teoria de globalização ou de solução para os mercados e empresas nacionais. É claro que não existe uma regra verdadeira para todos os casos e empresas, que servirá para todos os momentos futuros, mas sempre fica um exemplo de um caso típico que pode ser aproveitado para se entender alguns dos acontecimentos que poderão interferir em qualquer época na realidade destes mercados.

Se pretendermos levar esse estudo para o futuro e estender suas conseqüências, devemos lembrar que esse momento histórico escolhido (1993-97) é um período de forte transição da posição política e econômica dos países do Mercosul, principalmente do Brasil e da Argentina.

O Brasil e a Argentina estão passando por uma forte transição de economias fechadas, com alta inflação, para mercados abertos de competição global.

O Mercosul tenta estabelecer seu lugar dentro da forte disputa entre os blocos econômicos mundiais, iniciando um processo de negociação para estabelecer da melhor maneira possível suas relações exteriores com os outros blocos econômicos mais poderosos, como o Nafta e a União Européia.

Também devemos lembrar que atualmente, as tecnologias mudam e se tornam obsoletas muito rapidamente. Por essa razão, muitas empresas cedo deixam de existir e novas organizações aparecem no mercado, tornando imprevisíveis os acontecimentos futuros. E se lembrarmos que a vida média de uma empresa está em torno de 50 anos com tendência à redução desse tempo, fica muito comprometedor o pressuposto de que qualquer solução ou afirmação se mantenha verdadeira durante longos períodos de tempo.

Resumindo, temos aqui um momento específico, de um mercado específico, com exemplo prático e teoria básica correspondente apresentados com a finalidade de ajudar a sustentação de estudos futuros na área de marketing internacional.

12. BIBLIOGRAFIA

12.1 REFERÊNCIAS DIRETAS (LIVROS)

- BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*: ed. 4: São Paulo, Atlas, 1997. 214p.
- BRANDÃO, Antonio S. P. e PEREIRA, Lia. *Mercosul: perspectivas da integração*, 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997. 306p.
- BUZZELL, Robert e QUELCH, John e BARTLETT, Christopher. *Global Marketing Management: cases and readings*. 3 ed. Massachusetts. Addison-Wesley, 1995. 686 p.
- COBRA, Marcos - *Plano Estratégico de Marketing* : São Paulo: Atlas, 1991. 285 p.
- COBRA, Marcos - *Ensaio de Marketing Global* : São Paulo: MC, 1995. 249 p.
- CZINKOTA, Michael R. e RONKAINEN, Ilkka A, *Global Marketing*: Fort Worth: Dryden, 1995. 648p.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5 ed. São Paulo. Pioneira, 1993. 242p.
- HAMILTON, Leslie e COCKERILL, Steve. *Repensando a Empresa*, cap. 13, A Globalização da indústria p. 268-293. 1993.
- KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*: 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995. 828p.
- KOTABE, Masaaki. *Global Sourcing Strategy* , Chapter 9, New York, NY: Quorum Books, 1992. p. 204-213.
- KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. *Global Marketing Management*: New York: John Wiley and Sons, 1997.

- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 848p.
- LEWIS, Richard D. *When Cultures Collide: Managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1996. 331 p.
- OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em Ação*. São Paulo: Pioneira, 1985, 348p.
- PEEBLES, Dan M. and RYANS, John K. *Management of International Advertising: A Marketing Approach*. Boston, MA: Allyn & Bacon, 1984. 323p.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*: 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512p.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 468p.
- PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*: 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p.
- RELATÓRIO ECONÔMICO - Mercosul, Rio de Janeiro: Andima, 1993. 153p.
- RHINESMITH, Stephen H. *A Manager's guide to Globalization*: Chicago: Irwin, 1996. 255p.
- SPENCER, Julia. *Principles of International Marketing*: Oxford: Blackwell, 1994. 189p.
- TERPSTRA, Vern e SARATHY, Ravi. *International Marketing*: 6 ed. Fort Worth: Dryden, 1994. 726p.
- THORSTENSEN, Vera; NAKANO, Yoshiaki; Faria Lima, Camila de Sato, Claudio S. *O Brasil frente a um mundo dividido em Blocos*: São Paulo: Nobel, 1994. 277p.

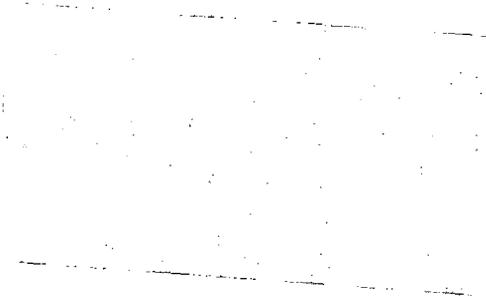
12.2 PERIÓDICOS (REVISTAS E JORNAIS)

- A JOINT VENTURE - Uma perspectiva comparatista, *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*.
- BAALBAKI, Imad B. and MALHTRA, Naresh K. Marketing Management Bases for International Market Segmentation: Na Alternative Look at the Standardization/ Customization Debate, *International Review*, n. 1; p.19-44 1993.
- BALIGA, B.R. and JAEGER, Alfred M., Multinacional Corporations: Control Systems and Delegation Issues, *Journal of International Business Studies* , n. 15, 1984.
- BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA, SECEX, Maio 1997.
- BARRIERS to entry in international markets, *Journal of Global Marketing*, v. 7 Iss 1, p.7-24, 1993
- BLOUNT, Jeb. The new Brazil . *Latin Trade* , Miami,, p. 36-46, Dec. 1996.
- BRAZIL: Marketing U.S. Product and Services. *USDOC, International Trade Administration*, Source: National Trade Data Bank and Economic Bulletin Board: products of STAT-USA, US Department of Commerce. August 1995.
- BRAZIL: Leading Sectors for U.S Exports & Investiments *USDOC, International Trade Administration* Source: National Trade Data Bank and Economic Bulletin Board - products of STAT-USA, US Department of Commerce. August 1995.
- BRAZIL: Machine Tool Market Overview. *USDOC, International Trade Administration*,. Source: National Trade Data Bank and Economic Bulletin Board - products of STAT-USA, US Department of Commerce. January 1996.
- CHAE, Myung-Su and HILL, John S. The Harzards of Strategic Planning for Global Markets. *Long Range Planning*, Great Britain, v. 29, n. 6, p 880 - 891, 1996.

- COLLINS, David J. e MONTGOMERY, Cyntia. How do you create and sustain a profitable strategy ?. *Harvard Business Review* . p. 118-128, July/August 1995.
- CRAIG, C. Samuel and DOUGLAS, Susan P. - Developing Strategies for Global Markets: An Evolutionary Perspective. *The Columbia Journal of World Business*, p. 70-81, Spring 1996.
- DOES it matter where you are ? *The Economist* , July 30, 1994.
- DOING it your way in the Global Market. *International Distribution*, Finding the Right Route, Setember 1996.
- ELEMENTS of a Distributor Agreement: Business International, *The Economist Intelligence Unit.* , p. 23-24, March 1963.
- GLOBAL Marketing, Opportunities for Agents and the Manufacturers they represent, *Agency Sales Magazine* p. 13-15, October 1995.
- GOING global requires careful planning knowing key factors. *Services Marketing Report* . p. 13-15, January 1994.
- GOODYEAR, Mary. Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing , *Journal of the Market Research Society* , v. 38 Iss. 2, p. 105-122, Apr 1996.
- GORDON, R M. The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies / The Global Marketing Imperative, *Marketing, News*, v. 4, Iss. 4, p.62 -87, 1996.
- GRABER, Don R. International How to Manage a Global Product Development Process . *Marketing Management* , New York, n. 25. P. 483-489 1996.
- HARRELL, Gilbert D. and KIEFER, Richard. Multinational Market Potfolios in Global Strategy Development: *International Marketing Review* v.10, n. 1, p. 60-72, 1993.
- HERZBERG, Frederick. One More Time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, p. 13-22, January-February 1968.

- HOFSTEDE, Geert. The business of international business is culture, *International Business Review*, Great Britain: Pergamon Press, 1993, v. 2, n. 2, p. 1-13.
- HOLBERT, Neil Bruce , A world of contradictions, *Marketing News* - v. 30 Iss. 21, p. 5, Oct. 1996.
- HOUT, Thomas. PORTER, Michael E. and RUDDEN, Eileen, How global companies win out, *Harvard Business Review*, p. 98-118, September-October 1982.
- HOW to Succeed in a Joint Venture in Brazil. Price Waterhouse
- HUMPHREYS, Jennifer. Mercosur Magnetism, *International Business* p. 41-46, September 1996.
- INDICATORS of the Market Size for 115 Countries: Crossborder Monitor, *The Economist Intelligence Unit.*, August 31, 1994.
- MARIOTTO, Fábio L. O que é estratégia empresarial: Apostila do curso MBA/GV, 1996.
- MARKET research. *Harvard Business Review*, v. 65, n.3, p. 16-22, May-June 1987.
- MERCOSUL. *Revista da Folha de São Paulo* , 26 de janeiro de 1995.
- MERCOSUL. *Relatório da Gazeta Mercantil* , 2 de janeiro de 1995.
- MERCOSUL de A a Z - *Núcleo Estatístico Comissão para Assuntos do Mercosul*. FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995.
- MOSELEY, Dominic. Information needs for Market Entry. *Journal of Market Research Society*, London , v. 38, n. 1, p. 13-18. 1988.
- O MERCOSUL e a pequena empresa - *Oportunidades e Ameaças SEBRAE*
- OHMAE, Kenichi. The triad world view. *The Journal of Business Strategy*, p. 17-28, April 1995.

- OHMAE, Kenichi. The Global Logic of Strategic Alliances *Harvard Business Review* , Março e Abril de 1989A.
- OHMAE, Kenichi. Managing in a Borderless World: *Harvard Business Review* , May/June de 1989B.
- OXENFELDT, Alfred R., Multistage Approach to Pricing, *Harvard Business Review* , n. 38, p. 125-133, July - August 1960.
- ROBERTS, Edward B. and SENTURIA, Todd. Globalizing the Emerging High-Technology Company . *Industrial Marketing Management*, New York, n.25, p. 491-506 1996.
- RYANS, John K Jr. The Global Marketing Imperative: Positioning Your Company for the New World of Business, *Jornal of the Academy of Marketing Science* .v. 24, Iss. 4, p. 383-385, 1996.
- SIMPLIFICANDO o Mercosul. *Comissão para Assuntos do Mercosul*, FIERGS CIERGS, Janeiro de 1995.
- SURVEY of Major Export Markets. *AMT - The Association for Manufacturing Tecnology*, Virginia, n. 80-94, Novembro de 1994.
- THE DISCREET charm of the multicultural multinational. *The Economist*, July 30, 1994.
- WILLIANS, Jeffrey R. How Sustainable is Your Competitive Advantage? *California Management Review* , v. 34, n. 3, 1992.
- YIP, George S. Global Strategy ...In a world of Nations? , *Sloan Management Review* , Fall 1989.



NÃO CIRCULA

DOAÇÃO
DE: S.E./CPG.....
DATA: 05-03-99



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



930/98



1199800930