

## **Estratégias de Entrada e Operação em mercados internacionais: China**

Prof. Dr. Edmir Kuazaqui

Escola Superior de Propaganda e Marketing-ESPM- São Paulo/SP

[ekuazaqui@uol.com.br](mailto:ekuazaqui@uol.com.br)

Profa. Dra. Teresinha Covas Lisboa

Faculdade INESP/SP – Universidade de Santo Amaro/SP

[teresinhacovas@uol.com.br](mailto:teresinhacovas@uol.com.br)

### **Resumo**

Este artigo objetivo conceituar e contextualizar as estratégias de entrada e operação em mercados internacionais, que têm como país destino a República Popular da China. Entende-se, por estratégias, as ações padronizadas e categorizadas como, por exemplo, a exportação direta, exportação indireta, *merger*, investimento direto, aquisição, *joint-venture*, consórcios de exportação e franquia internacional. Foi selecionado o mercado chinês em razão da sua representatividade e importância internacional no contexto contemporâneo e futuro, porquanto caracteriza-se pela robustez da capacidade produtiva, exportadora e importadora crescente e em fase de transição para uma economia mais industrializada. Realizou-se uma pesquisa de cunho bibliográfico, utilizando-se a abordagem qualitativa. Posteriormente, foram definidas as estratégias de entrada e operação em nível de negócios, empresarial e de marketing mix, no sentido de adaptar as estratégias e obter o melhor retorno ao negócio. Concluiu-se que, antes de (des)empreender e desenvolver as estratégias em marketing internacional, as empresas devem identificar e compreender determinados fatores relacionados ao ambiente no qual deverão desenvolver suas atividades, por meio de uma avaliação econômica, cultural e de riscos políticos, a fim de adaptar seu portfólio de negócios, produtos e serviços.

**Palavras-chave:** estratégias de entrada – mercados internacionais – China

### **Abstract**

This article aims to classify and to contextualize the entrance strategy and the operation in the international markets which have as a purpose country the Popular Republic of China. We understand by strategy the standardized and categorized actions, for example, the direct and indirect export, merger, direct investment, acquisition, joint venture, export trust and international franchise. We have selected the Chinese market due to its international representation and importance in the contemporary and future context so, it is characterized by its robustness of the productive capacity, increasing export and import and its transition phase to a more industrialized economy. We have done a bibliographical research using the qualitative approach. After this, we have defined the entrance strategy and operation in a business, entrepreneurial and marketing mix level in a way to adapt the strategies and to obtain the best business feedback. We have concluded that, before the (dis)undertaking and developing of the strategies in international marketing, the companies must identify and comprehend certain factors related to the environment in that they will develop their activities using an economic, cultural and political risks evaluation to adapt their business portfolio, products and services.

**Keywords:** entrance strategy, international market, China.

## Résumé

Cet article vise à conceptualiser et à contextualiser les stratégies d'entrée et d'opération sur les marchés internationaux qui ont comme pays de destination, la République Populaire de Chine. Ces stratégies comprennent, entre autres, des actions normalisées et classées, soit, l'exportation directe, l'exportation indirecte, la fusion, l'investissement direct, l'acquisition, la *joint-venture*, les consortiums d'exportation et la franchise internationale. Le marché chinois a été choisi en raison de sa représentativité et de son importance internationale dans le scénario mondial actuel et futur car il se caractérise par la puissance de sa capacité productive, exportatrice et importatrice, en pleine croissance et en phase de transition vers une économie plus industrialisée. Nous avons procédé à une recherche de type bibliographique, en faisant appel à une approche qualitative. Ensuite, nous avons défini des stratégies d'entrée et d'opération au niveau des affaires, des entreprises et du marketing en général, dans le but d'adapter les stratégies et d'obtenir les meilleurs profits pour l'affaire. En conclusion, avant d'entreprendre – ou ne pas entreprendre – et de développer des stratégies en marketing international, les entreprises doivent identifier et comprendre certains facteurs liés à l'environnement dans lequel elles devront développer leurs activités, au moyen d'une évaluation économique, culturelle et des risques politiques afin d'adapter son portefeuille d'affaires, de produits et de services.

**Mots clé :** stratégies d'entrée – marchés internationaux - Chine

## INTRODUÇÃO

O comércio e as relações internacionais têm evoluído de maneira significativa, intensificados, principalmente, pela necessidade de os países mais ricos manterem seus postos de liderança econômica, bem como pela fase de transição das economias das nações menos favorecidas - em alguns casos de economias subdesenvolvidas para industrializadas, como é o caso da China, por exemplo. Segundo o WTO (2007) - *World Trade Organization* -, o comércio internacional tem movimentado mais de dez trilhões de dólares por ano, havendo nos últimos anos uma evolução significativa devido, principalmente, às mudanças econômicas e sociopolíticas de determinados países.

Utilizando-se a pesquisa exploratória, partiu-se de um levantamento bibliográfico a fim de se conceituar e contextualizar as estratégias de entrada e operação em mercados internacionais, que têm como país destino a República Popular da China. Entende-se, por estratégias, as ações padronizadas e categorizadas como, por exemplo, a exportação direta, exportação indireta, *merger*, investimento direto, aquisição, *joint-venture*, consórcios de exportação e franquia internacional. Foi selecionado o mercado chinês em razão de sua representatividade e significância.

A importância deste trabalho reside no fato de conceituar, desenvolver e principalmente evoluir numa discussão sobre as possibilidades de negócios com o mercado chinês e respectivos modelos de estratégias de entrada e operação, principalmente para as micro, pequenas e médias empresas. Realizou-se um estudo com abordagem qualitativa por meio de análise de referências bibliográficas. Muitas das informações originam-se das exposições de consultores e profissionais que atuam na área de forma sistemática, em especial no mercado internacional voltado à China. Seguiu-se, assim, o modelo de abordagem recomendado por Kotler e Armstrong (1999), quando se tem como foco empresas que pretendem se internacionalizar.

## 1. CHINA: um gigante que despertou

Segundo o economista Jeffrey Sachs da *Harvard University*, os países devem ter mercados financeiros abertos e consistentes, infra-estrutura, força de trabalho, entre outros aspectos para obter a competitividade global necessária. O comércio exterior chinês, dotado desse conjunto de fatores cresceu significativamente de forma planejada e sustentada, nos últimos anos, acima da média do comércio internacional, em torno de 10 a 15% ao ano, desde 1978, conforme Quadro I. Dessa forma, situa-se, hoje, como a terceira maior economia importadora do mundo (só perdendo para a Alemanha e Estados Unidos), com uma participação que chega a quase 5% em termos globais.

### QUADRO I – Comparativo da evolução das operações de exportação e importação chinesas

Ano	Exportações (US\$.)	Importações (US\$.)	Total (US\$.)	Resultado (US\$.)
1950	550 milhões	580 milhões	1,13 bilhão	(-) 30 milhões
1978	9,75 bilhões	10,9 bilhões	20,6 bilhões	(-)1,14 bilhões
1990	62,09 bilhões	53,4 bilhões	115,4 bilhões	(-) 8,74 bilhões
2000	232 bilhões	197 bilhões	429 bilhões	(+) 35 bilhões
2005	762 bilhões	660 bilhões	1.422 bilhões	(+) 102 bilhões

(FONTE: adaptado de ICCOI – Instituto de Cooperação Internacional, 2005).

Tal cenário se consolidou, principalmente, nos anos de 1990 com a reforma das transações comerciais envolvendo o comércio exterior (nas relações simples de exportação e importação) e internacional (com o país inserido nas relações internacionais). A abertura gradual de seu enorme mercado interno ao investimento e capital estrangeiros foi possibilitada, em especial, pelas formas contratuais conhecidas como *joint-ventures* - aliás, essa estratégia, bem como o investimento direto e *acquisitions*, tem a preferência dos chineses, preferência essa atendida pelos investidores estrangeiros, uma vez que alternativas implicariam maior intervenção governamental (JAGERSMA; VAN GORP; WARREN, 2005).

O país tornou-se membro da OMC (Organização Mundial do Comércio) a partir do Protocolo de 10 de novembro 2001, envolvendo a 4ª Reunião Ministerial em Doha (Catar), após diversas fases de negociação entre as partes, o que possibilitou controles e ganhos gradativos para todos. Foi uma decisão estratégica do governo chinês, que permitiu a abertura da economia chinesa ao mercado global. Com sua entrada, a China começou a integrar melhor seu processo junto aos da realidade do mercado aberto, revisando e adequando normas e práticas relativas ao comércio exterior. Com isso, facilitou essas relações. Por outro lado, a relação e influência da OMC possibilitaram que os investidores pudessem introduzir seu capital, produtos e serviços com mais eficácia e menores riscos, embora eles ainda existam.

## 2. A economia chinesa

A economia chinesa tem três setores internos importantes, relacionados diretamente ao Produto Interno Bruto: a agricultura, que corresponde a aproximadamente 13%; a indústria a 47% e serviços a 40%. Tal composição se justifica pela extensa área territorial, concentrada na região oriental, bem como na prática da agricultura de subsistência, sustentáculo inicial da economia chinesa (além da silvicultura, pecuária e pesca). Mas, com os fatores de produção

mais baratos, como a mão-de-obra e os recursos naturais (titânio, prata, alumínio, petróleo, fósforo, ferro, enxofre, estanho, tungstênio e barita, por exemplo), a evolução e inserção na economia internacional foi uma consequência natural, diferentemente do que ocorreu no mercado japonês na década de 1950 (KUAZAQUI, 2007).

A bem da verdade, a área agrícola tem evoluído consideravelmente no mundo e afetando, de maneira positiva, as relações de comércio exterior e internacional entre os países. De certa forma, os principais produtos agrícolas chineses se constituem em arroz (base da economia agrícola), seguido por outras *commodities* como trigo, milho, algodão e outros grãos. Devido ao incremento da produção interna, a área industrial teve diferentes evoluções, como o setor de construção civil, se tornando, a partir de 1994, um dos pilares da estrutura industrial do país.

Considerando a classificação ocidental de setores industriais, a China categorizou sua estrutura em 500 setores, que derivam desde equipamentos voltados à metalurgia passando por automóveis, mineração, telecomunicações até a indústria energética. Deve-se observar que o país tem dependido exclusivamente de sua capacidade intelectual para o desenvolvimento de novas tecnologias reaplicadas em sua economia, o que justifica o trabalho e capital intensivo.

A indústria chinesa caracteriza-se pelo uso de tecnologia de ponta com baixa utilização de capital humano, em conjunto com unidades produtivas tradicionais, que utilizam muita mão-de-obra com baixo nível de tecnologia. Tal fato proporciona ao país controle sobre os níveis de desemprego e renda, mantendo certo equilíbrio econômico e social interno.

Dessa forma, no mercado internacional, os produtos mais acabados tornam-se menos atrativos do que os chineses, uma vez que a estrutura industrial chinesa possibilita elevados ganhos pela produtividade e principalmente economia de escala. Além disso, para concorrerem com os produtos chineses, as demais economias também têm que se preocupar com a adaptação de seus preços, devido às diferenças cambiais.

Já a área de serviços é bem representada pelo setor de turismo, impulsionada principalmente pela alta exposição do país em mídias globais, que divulgam a história milenar do país e a geografia apurada, constituída por montanhas e rios, por exemplo, além da sua excêntrica culinária conhecida em todo o mundo. Na última década, esses negócios foram aprimorados, bem como aqueles voltados à hospitalidade, como a rede hoteleira e os restaurantes.

Todavia, a língua, as diferenças culturais e o ambiente político-legal constituem-se outras tantas barreiras, ao lado das tarifárias. Além do mandarim, dialeto mais utilizado, há o *min*, o *vu* e o cantonês. As moedas - a conversível Yuan e a não-conversível Mambeni - são utilizadas oficialmente e não oficialmente como reguladoras de demanda e oferta interna.

De modo geral, existem diferentes vantagens e desvantagens em optar pelo ingresso no mercado chinês. Se por um lado o mercado interno se caracteriza como sendo um grande potencial gerador de consumo, a extensa rede rodoviária e ferroviária e as diferenças cambiais possibilitam um baixo custo de produção, incentivando a instalação de investimento direto e capital estrangeiro; por outro lado, o momento político do país - evidenciando ainda uma mistura de socialismo no continente com o capitalismo em Hong Kong, Macau e Taiwan - faz com que a mão-de-obra chinesa possa ser bem explorada, porém com as devidas restrições protecionistas chinesas. Por outro lado, ao se investir no mercado chinês, devem-se levar em consideração outros aspectos e, talvez, menos considerados se fossem efetuados em outros países mais atrelados às práticas ocidentais, como, por exemplo, a questão da imobilização de capital estrangeiro e a legislação pertinente à expatriação de capital.

### 3. Ambiente cultural, político e legal: porteiros de entrada ou obstáculos

Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2007) informam que o ambiente e as respectivas mudanças podem se constituir como fontes de oportunidades e ameaças para a empresa e que seu monitoramento deve ser constante no sentido de a empresa conseguir dados e informações das mudanças e transformações para, posteriormente, poder interpretar, analisar e realizar de forma ajustada as estratégias. Compreender os diferentes ambientes e adaptar suas estratégias é de suma importância para qualquer empreendedor que deseja internacionalizar seus negócios, em especial aos do mercado chinês.

Como exemplo inicial, o Yearbook (2007, p. 149) apresenta o caso das tarifas impostas pela China em relação ao suco de laranja brasileiro. A China fixou tarifa de 7,5% para o suco congelado e 30% para outros concentrados de laranja. Considera-se na China que o suco congelado deva estar abaixo de 18°C, exigindo então transporte especial em tambores que torna o processo do transporte mais oneroso.

O mercado chinês compreende uma série de potencialidades e oportunidades de negócios. Por outro lado, este mesmo mercado apresenta características particulares (conforme Quadro II), que podem interferir sobremaneira nos relacionamentos que, obrigatoriamente, são de longo prazo. Conforme Keegan (2005), existem forças motrizes e restritivas que podem impulsionar ou restringir a integração global de empresas. Assim, consideram-se os componentes do ambiente como forças motrizes e não restritivas, que geralmente estão relacionadas a processos de gestão e comportamento organizacional.

#### QUADRO II – Diferenças entre os enfoques orientativos de negócios entre os ocidentais e os chineses.

<b>Enfoque ocidental</b>	<b>Enfoque chinês</b>
Preocupação essencial em concretizar o negócio, no sentido da obtenção do retorno sobre os valores investidos pela empresa e/ou acionistas.	Orientação para o estudo, análise e desenvolvimento do negócio.
Orientação para o curto prazo.	Orientação para o longo prazo
Ações que visam a construção de relacionamentos que favoreçam o negócio e a empresa.	Ações que visem a orientação para os relacionamentos.
Aprimorar o desenvolvimento intelectual e o aprendizado.	Desenvolver o negócio por processos que visem a identificação de etapas a serem seguidas.

(Fonte: atualizado a partir da pesquisa de Jagersma; Van Gorp e Warren, 2005).

O grande potencial de negócios do país é reconhecido pela comunidade chinesa. As diferenças culturais advêm de práticas milenares da população e que redundam nos comportamentos e normas das empresas, tendo a população consciência de tal fato. Além disso, a própria significância do país frente à comunidade internacional se comprova pelos contratos de *joint-ventures*: no início, eram redigidos no idioma inglês. Atualmente, com frequência, são redigidos em chinês.

Os comportamentos grupal e individual são comuns a vários países do oriente, resultando em discussões formais ou mesmo informais (como a prática do *guanxi*, ou a liberdade dos *proxemics*, por exemplo) de grupos de interesse sobre o negócio. Para os ocidentais, a assinatura de um contrato tem um peso significativo, e circulam ao seu redor todos os direitos e deveres oriundos do direito internacional, envolvendo as relações comerciais. Para os

chineses, os contratos assinados são importantes, mas, a partir destes, é que realmente começam os relacionamentos de longo prazo, muitas vezes de cunho informal e social. Tal prática é conhecida como *guanxi*, ou seja, os relacionamentos informais posteriores ao contrato, que podem se traduzir numa simples solicitação adicional, bem como de visitas sociais, por exemplo. Já os *proximics* se referem aos comportamentos pessoais e de negócios que envolvem as partes, como, por exemplo, um aperto de mão, os toques e similares, que redundam numa distância física de segurança e de privacidade (KUAZAQUI, 2007).

Geralmente, os mais idosos são os que têm um comportamento mais tradicional e institucional - por vezes, a presença de um senhor chinês já serve como uma boa forma de identificação e cumprimento do negócio. Por outro lado, ao fecharem o negócio, este deverá ser formalizado de preferência com os escalões mais estratégicos da empresa estrangeira. Tal como os japoneses evitam a exposição aberta de sentimentos ou mesmo opiniões, deixando para um momento mais reservado.

Embora a importância da utilização do tempo seja diferente entre ocidentais e orientais, a pontualidade, como de praxe em diferentes culturas, é um ponto importante e deve ser respeitado. Os atrasos devem ser evitando, já que podem ser considerados como falta de respeito e consideração. Portanto, o conhecimento prévio das questões ligadas à cultura, aos meios de transporte e à logística interna deve ser devidamente efetuado, para que haja uma boa condução dos negócios. A contratação de uma assessoria local, embora possa parecer dispendiosa no início, pode se transformar num excelente investimento para o fechamento e perpetuação do negócio.

São igualmente importantes os cartões de visita, geralmente em dois idiomas: um deles em inglês e outro em chinês, de preferência, para evitar a idéia de massificação e se criar a idéia de orientação personalizada. Os cartões devem conter, de preferência, o sobrenome - como é de praxe no mercado chinês - e o cargo ocupado. Folhetos da empresa e dados estatísticos sempre ajudam a dar maior credibilidade ao negócio a ser discutido.

A comunicação ocidental é desenvolvida de forma linear no sentido da construção de frases e idéias. A comunicação chinesa é desenvolvida de forma contextualizada e a omissão de parte do texto ou mesmo um mau entendimento de algum termo pode levar a uma falta de entendimento geral da comunicação. Pode ser considerada monocrômica. Um intérprete é sempre bem-vindo e, no caso de comunicação escrita, como, por exemplo, a interpretação e análise de um contrato de *joint-venture*, devem ser contratadas um tradutor juramentado para realizar a tradução literal do idioma chinês para o idioma de origem dos negociadores; posteriormente, é contratado outro tradutor para realizar a tradução do idioma traduzido para novamente o chinês e comparados os conteúdos dos textos.

Enfim, o país possui diferenças bem significativas em relação aos países ocidentais e mesmo em relação aos orientais e que, se bem identificadas e avaliadas, podem redundar em ações que visem à construção de relacionamentos comerciais de longo prazo.

#### **4. Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais**

Segundo Dalmoro (2008, p. 62), “um fator relevante para as atividades internacionais da empresa é a habilidade de estabelecer e desenvolver relacionamentos com parceiros estrangeiros”.

Existem diferentes estratégias, que podem ser categorizadas em dois grupos: as estratégias de entrada e operação em mercados internacionais e as estratégias de marketing mix internacional.

Consideram-se como os modelos de estratégias de entrada e operação em mercados internacionais as ações que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa em

ambiente internacional. Podem ser: *joint-ventures*, investimento direto, *mergers*, *acquisitions*, franquias internacionais, exportação e importação direta e indireta.

Por outro lado, as empresas podem optar por comercializar seus produtos e serviços de forma padronizada ou adaptada. Essas decisões estão relacionadas à estratégia de marketing mix internacional, que não é o foco deste estudo, porém é importante seu breve desenvolvimento para contextualização com as estratégias citadas anteriormente.

Terpstra e Sarathy (1994) interpretam que uma empresa, após decidir por quais estratégias de entrada e operação irá adotar, deverá decidir qual equilíbrio e consistência do marketing mix internacional serão necessários para que haja o real e perfeito atendimento das necessidades e desejos de um determinado mercado de forma sustentada e planejada. Indicam que seus componentes - produtos, preço, ponto de distribuição e promoção - podem ser adaptados, de acordo com as características distintas de cada mercado e atender, também, os objetivos de crescimento e expansão da empresa e de seu portfólio de negócios.

Além de Kotler, Onkvisit e Shaw (1993) confirmam a utilização dos modelos de estratégias de entrada e operação referenciadas anteriormente. Segue-se, então, uma breve definição e análise dessas estratégias e posteriormente sua aplicação no mercado internacional.

**a) Exportação indireta:** considerando o grau de conhecimento e recursos necessários para a realização de uma operação de exportação e importação, grande parte dos empresários opta, inicialmente, pela terceirização dos serviços, a fim de atender geralmente demandas não frequentes ou mesmo de baixo valor de compradores internacionais. Podem envolver questões situacionais e não planejadas.

Com a terceirização de todo o processo, inclusive o aduaneiro e o financeiro, diminui a margem de retorno sobre a operação e, ao mesmo tempo, o risco inerente à possibilidade de erros voltados ao processo burocrático das operações.

**b) Exportação direta:** ao conquistar a evolução comercial tendo um portfólio de operações e ao adquirir determinada *expertise* no comércio exterior e internacional, a empresa pode optar por ter um departamento de exportação e importação, com o objetivo de agregar sinergia a seus outros processos e aumentar seu retorno sobre as operações, bem como de lhe permitir o domínio da gestão.

De certa forma, nada impede que a empresa possa utilizar um modelo misto - exportação direta e indireta -, de acordo com as diferentes características de cada mercado e volumes transacionados. Os dois modelos são as mais usuais em relação às micro, pequenas e médias empresas, sendo a exportação direta o modelo mais utilizado pelas grandes empresas.

**c) Consórcios de exportação e importação:** forma estratégica de dar força e recursos geralmente para micro e pequenas empresas, com o objetivo único de exportar e importar. Constituem-se da união de empresas, usualmente atuantes no mesmo setor econômico, e que dá origem a uma terceira entidade que irá desenvolver os processos de pesquisa, planejamento, negociação, desenvolvimento de negócios e respectivos trâmites burocráticos. Como benefícios surgem: o aumento no poder de negociação com fornecedores, distribuidores e exposição ao mercado consumidor, além da possibilidade da melhoria contínua de seus processos.

Existem diferentes tipos de consórcios, como os de venda e os de promoção comercial. Nos consórcios de venda, as empresas identificam uma marca única, em detrimento das

individuais. Nos de promoção, é desenvolvida uma marca de grupo, porém as vendas podem ser realizadas por cada empresa.

A Cooperativa Agrícola de Holambra, maior exportadora de flores do mundo, obtém grande parte de seus resultados pela forma cooperada e por práticas de parcerias com os seus distribuidores, por exemplo.

Menos usuais são os consórcios de importação, que visam obter menores custos pelo maior volume de matéria-prima importada para seus cooperados. Empresas da área de agribusiness, por exemplo, importam produtos como sêmen de animais, como cavalos e gado para a inseminação de matrizes nacionais.

**d) Merger:** é uma estratégia que envolve a parceria estratégica entre empresas atuantes em diferentes segmentos de mercado. Nesse caso, a identificação e avaliação de oportunidades de mercado, parte do monitoramento das mudanças e transformações do ambiente, além da construção de relacionamentos estratégicos. Estes são os pontos principais para sua utilização com sucesso.

A partir do momento em que a empresa obtém determinada *expertise* no mercado nacional e internacional e possui determinados recursos e necessidades de crescimento e evolução econômica, pode optar pelas seguintes estratégias de entrada e operação:

- **Franquia internacional:** constitui-se como forma de expandir os negócios de uma empresa, a partir do investimento de terceiros; neste caso, a empresa deve ter uma marca bem posicionada, bem como um portfolio de negócios, produtos e serviços que possa ser oferecido dentro de um plano padronizado, que se torna a essência da franquia. Oferece, como dito anteriormente, a possibilidade de uma expansão da empresa, porém com uma possível redução de rentabilidade e retorno financeiro.

- **Joint-venture:** forma contratual que determina e normaliza obrigações e haveres entre empresas, geralmente do mesmo setor, porém de países diferentes. É uma forma contemporânea muito alicerçada nas práticas do direito internacional e que se tornou numa das formas mais usuais para facilitar a entrada de capital estrangeiro em países que necessitam deste tipo de recurso.

- **Acquisition:** estratégia que estabelece a compra de um ativo empresarial em outro mercado internacional com o objetivo de franquiar, de forma mais rápida, a entrada da empresa por meio da aquisição de ativo e todas as outras implicações, sejam de ordem jurídica, legal e comercial. De certo modo, a carteira de clientes é um dos principais benefícios da empresa.

- **Investimento direto:** trata-se da aplicação de recursos financeiros diretos no país-destino, seja na compra de ativos, bem como na instalação de uma nova fábrica. Implica controle maior da operação, em detrimento das formas anteriormente citadas para as grandes empresas. Entretanto, a empresa deve entender o aumento do risco da operação.

Segundo a pesquisa bibliográfica, elaborou-se o quadro a seguir, no qual se resumem os modelos de estratégias da seguinte forma:



**QUADRO III – Quadro analítico das estratégias de entrada e operação e respectivas características**

<b>Estratégias</b>	<b>Complexidade da operação</b>	<b>Risco</b>	<b>Porte da empresa</b>
<b>Exportação indireta</b>	Baixa, devido à terceirização para quem detém a expertise de mercado e operações. Necessidade de acompanhamento.	Baixo, sendo proporcional à queda da rentabilidade da operação; porém o investimento empresarial é menor.	Geralmente de pequeno porte, considerando o nível de conhecimentos e recursos; entretanto, outras empresas de médio e grande podem se utilizar do modelo de estratégia, de acordo com a frequência das operações.
<b>Exportação direta</b>	Média, considerando ser uma evolução natural da empresa de acordo com o aumento da frequência e do capital intelectual	Médio, considerando que a empresa deve ter um quadro de colaboradores em diferentes áreas - desde o comercial até o jurídico.	Geralmente médias e grandes empresas.
<b>Consórcios de exportação</b>	Alta, considerando diferentes empresas com características distintas. O processo de gestão e recursos são fatores relevantes de sucesso ou fracasso.		Geralmente micro e de pequeno porte, podendo envolver também as médias empresas.
<b>Merger</b>	Alta, considerando situações não usuais e que envolvem uma certa abstração e conhecimento de mercado.	Desde que formalizada contratualmente, pode ser considerado como sendo de baixo risco, até pela divisão de responsabilidades.	Geralmente médias ou grandes empresas.
<b>Franquia internacional</b>	Baixa, sob o ponto de vista do franqueador que irá utilizar menor capital próprio e partindo do pressuposto da existência de pesquisa, planejamento estratégico e um plano de franquias.	Baixo, considerando que o retorno do franqueador será proporcional à rentabilidade, mas com uma taxa de administração. Além disso, em se tratando de mercados internacionais, geralmente o franqueado é do país-destino.	Médias e geralmente de grande porte.

<b>Acquisition</b>	Alta, considerando as particularidades de cada operação e de mercado.	Média, considerando o envolvimento da empresa e provavelmente de outros, entre acionistas, advogados, etc.	Grande.
<b>Investimento direto</b>	Alta, considerando nível de conhecimento e dos recursos envolvidos.	Alto, considerando que são, geralmente, investimentos a serem imobilizados no longo prazo e diferentes variáveis - inclusive neutras -, que podem influenciar o negócio e respectivos resultados.	Grande.

(Fonte: Kuazaqui, 2007).

Concluindo, a seleção dos modelos de estratégias (sejam elas de entrada e operação ou de marketing mix internacional) envolve geralmente porte, oportunidades, critérios técnicos e necessidades específicas ou mesmo situacionais da empresa. A seguir, as estratégias e a ilustração prática no mercado brasileiro, a partir das experiências de profissionais da área.

##### **5. A experiência brasileira na utilização dos modelos de estratégias com o mercado internacional e o chinês**

As exportações brasileiras são representadas principalmente por grandes empresas (91,2%), seguidas pelas médias (6,8%), micro e pequenas (1,8%) e pessoas físicas (0,2%).

As grandes empresas representam, em quantidade de operações, cerca de 23,3%, enquanto que as médias representam 28,2% e as micro e pequenas empresas 45,8%, o que significa dizer que existe uma pulverização de pequenas exportações por parte das micro, pequenas e médias e grande concentração nas grandes empresas de operações de relevância comercial. O Brasil exporta cerca de 54,3% de bens manufaturados, 14,2% de semi-faturados, 29,3% de básicos, além de outros bens especiais na ordem de 2,2%, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2007). Os estados de São Paulo (conforme Quadro IV), Minas Gerais e Rio Grande do Sul representam um pouco mais de 50% da nossa pauta de exportações, com 33,41%, 11,38% e 8,57%, respectivamente. Os dois primeiros estados representam uma amostra seletiva de capital intelectual, justificando a seleção da amostra não-probabilística, que se apresenta a seguir:

**QUADRO IV – Quadro analítico das exportações do estado de São Paulo por tipo de empresa, em 2007.**

<b>Tipo</b>	<b>Quantidade/mil</b>	<b>Valor em bilhões de dólares</b>
<b>Micro</b>	1.363	82
<b>Pequena</b>	2.176	613
<b>Média</b>	2.436	2.594
<b>Grande</b>	1.820	38.084
<b>Pessoa física</b>	164	28

(Fonte: Adaptado a partir de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, 2007).

A iniciativa tomada pelo governo Lula, desde 2003, de recrudescer as atividades comerciais com a China tem como objetivos a diversificação de mercados-destino - hoje muito concentrada nos Estados Unidos e Europa -, além da necessidade de explorar o vertiginoso crescimento econômico chinês. A seguir, serão analisadas, de maneira direta, algumas características voltadas aos aspectos culturais, políticos e legais chineses.

Pelo grande volume de micro e pequenas empresas situadas no país, a utilização de exportação indireta e direta é um fator preponderante, inclusive com a adesão de entidades e programas governamentais, como os da APEX - Brasil (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos), por exemplo, que incentiva o empreendedorismo internacional e sua larga utilização para o desenvolvimento de novos negócios. Programas como o Exporta Fácil, da Companhia Brasileira de Correios e Telégrafos, são importantes formas de auxiliar na expansão e facilitação das operações de exportação, principalmente. Entretanto, as próprias limitações de empresas deste porte - recursos financeiros e capacidade de produção, por exemplo - interferem nas relações comerciais com as empresas estrangeiras. Usualmente, o empresário brasileiro tem alguma experiência com produtos semimanufaturados e manufaturados, porém sem a consistência e relevância comercial necessárias, exportando, por vezes, toda a sua produção.

Em relação à China, o crescimento da classe média e aumento gradual do poder aquisitivo são fatores relevantes que podem impulsionar diferentes negócios, como os de sucos de frutas, por exemplo. Embora o atual consumo per capita seja pequeno, a transformação econômica tem trazido mudanças significativas de consumo.

O Brasil é um dos maiores exportadores de fumo processado do mundo e a Companhia de Cigarros Souza Cruz SA tem obtido grande participação com a venda de fumo ao mercado chinês, competindo com outros mercados fornecedores como os Estados Unidos e Zimbábue. A empresa faz parte de um dos cinco maiores grupos empresariais do Brasil e é subsidiária da British American Tobacco, com produtos comercializados em 180 países e que detém cerca de 16% de um volume estimado mundial de 5 trilhões de cigarros.

A Pinhalense - Indústria de Espírito Santo do Pinhal é um dos maiores produtores de máquinas para processamento de café do mundo. Localizada no interior do estado de São Paulo, fechou com o mercado chinês a exportação de máquinas e desenvolveu uma estrutura que incluiu a pós-venda, no sentido de treinar os futuros usuários chineses (KUAZAQUI, 2007).

A Coocachaça (Cooperativa da Cachaça) e a Canivetes Lan, ambas do estado de Minas Gerais, estão desenvolvendo negócios com o mercado chinês. O primeiro negocia a venda de cachaça artesanal, aproveitando a ausência do produto em terras chinesas e a oportunidade de competir contra o destilado de arroz *shochu*, muito apreciado na região. O segundo já realizou negócios envolvendo a venda de canivetes com produção artesanal e se prepara para a possibilidade de outros negócios.

Outro modelo frequentemente divulgado desde os anos de 1980 é o de consórcios de exportação, que é um modelo interessante de inserção nos cenários internacionais. Entretanto, no Brasil, sua utilização não é usual em virtude de vários fatores, geralmente ligados à necessidade dos empresários - proprietários de diferentes empresas geralmente do mesmo setor - de terem uma hegemonia nas decisões gerenciais e objetivos similar. No Brasil, há diferentes experiências envolvendo artesanato, roupas e frutas como o mamão-papaya, maçã, uvas, entre outras para a Europa.

Para os três modelos anteriores, ações da APEX com a elaboração de feiras e eventos podem, num primeiro momento, estabelecer um contato inicial entre importadores e candidatos à exportação. Posteriormente, devem ser estabelecidos novos relacionamentos e negócios, bem como o contato com novas tecnologias e conhecimentos, que, se não forem traduzidos diretamente em operações internacionais, podem alavancar os processos e formas de trabalho no mercado nacional.

As operações de parcerias internacionais (*mergers*) se constituem na exploração de oportunidades de mercado e na construção de relacionamentos. Dessa forma, não são frequentes, porém envolvem um certo nível de capital intelectual e experiências. Um dos primeiros exemplos trata da parceria entre a norte-americana Hewlett-Packard (HP) e a Spal - Indústria Brasileira de Bebidas SA., com o objetivo de desenvolverem tecnologia para melhor monitorar o mercado brasileiro de bebidas.

A área internacional do Petróleo Brasileiro SA (Petrobrás) assinou, em 2004, parcerias com estatais chinesas, a fim de formalizar acordos de operação em atividades integradas no setor petrolífero, como o refino, construção de dutos e exploração e produção dos recursos petrolíferos na China e outras regiões do mundo.

As franquias internacionais têm como exemplos o McDonald's no Brasil, que desenvolveu sua entrada e operação no mercado brasileiro utilizando diferentes estratégias conjugadas: investimento direto, *joint-venture* com a Restco Comércio de Alimentos SA. e um grupo de franqueados. Outro exemplo é a utilização do sistema de franquias pela rede hoteleira norte-americana Hilton, que divide suas responsabilidades e gestão com parceiros locais.

A aquisição de empresas é uma forma de obter resultados no curto prazo. Em 2007, ocorreu a aquisição da terceira maior processadora de carne norte-americana, a Swift-Armour, pela brasileira Friboi (do grupo JBS) se tornando um dos únicos casos de uma empresa brasileira na compra de uma empresa norte-americana de maior porte. Com essa operação, divulgada no valor de US\$ 1,4 bilhões de dólares, a Friboi se tornou a maior empresa do setor de alimentos de proteína de origem bovina, maior frigorífico e a maior exportadora brasileira de carne bovina. O grupo brasileiro possui três subsidiárias - a J&F Acquisition Co., J&F I Finance Co. e J&F II Finance Co, que possibilitaram a operação de aquisição.

A *joint-venture*, modelo mais usual em relação ao modelo chinês, como já observado, foi a opção adotada por uma empresa brasileira de carrocerias, a Marcopolo, que estabeleceu uma *joint-venture* com a chinesa IVECO - CBC, obtendo os ganhos de escala e inserção no mercado chinês.

Inicialmente, a Embraco, empresa fabricante de compressores para refrigeração, firmou uma *joint-venture* com uma empresa chinesa, dando origem à Embraco Snowflake. Posteriormente, foram realizados diversos investimentos e grande parte da produção foi gradativamente transferida para a China, dando maior competitividade para a empresa brasileira.

Outro exemplo de investimento direto se refere à Companhia Vale do Rio Doce, por intermédio do fechamento de um negócio em terras chinesas envolvendo a construção de uma usina destinada à pelotização para o setor de minério de ferro. A operação será realizada em conjunto com a Zhuhai Yueyufeng Iron and Steel (detentora de 40% do negócio), Pioneer Iron & Steel Group (com 35%) e a Companhia Vale do Rio Doce (com 25%).

Devido às características das estratégias de entrada e operação, geralmente são efetuadas por grandes empresas, que já possuem uma estrutura e controle operacional. Dessa forma, empresas como a Sony, Panasonic, Nike e Siemens e outras grandes corporações conseguiram manter suas marcas fortes, mesmo com produtos fabricados na China, aproveitando a estrutura industrial e características que tornam o processo de produção mais interessante. Parte dos investidores estrangeiros não deseja, necessariamente, o retorno sobre investimento no curto e médio prazo, mas a relação do fortalecimento institucional do investimento perante a comunidade internacional.

Existe um grande potencial de negócios entre Brasil e China, envolvendo o comércio exterior e internacional, impulsionado pela estratégia do governo brasileiro de atuar em outros mercados como o chinês.

## Conclusões

A China se tornou, nos últimos anos, o principal parceiro asiático do Brasil, ultrapassando o Japão, por exemplo. Em se tratando do mercado chinês, os profissionais pontuam alguns *insights* para que uma empresa brasileira possa desenvolver suas atividades neste mercado:

01. A construção, manutenção e principalmente a orientação dirigida para os relacionamentos de longo prazo são fatores importantes para os negócios a serem efetuados com os chineses. Dessa forma, contatos estratégicos no Brasil e na China são importantes porteiros e relações públicas para as empresas estrangeiras;
02. A empresa deverá adequar sua capacidade e recursos de produção, além da tecnologia em relação à realidade do mercado chinês, bem como sua produção planejada subsequente ao mercado comprador, estabelecendo critérios e controles de qualidade;
03. A empresa deverá construir uma engenharia financeira no sentido de adaptar seus recursos e fluxo de caixa ao investimento chinês, que tem retorno, principalmente, a orientação para o longo prazo;
04. Gerenciar todo o processo de criação, desenvolvimento e manutenção dos negócios e ter uma capacidade articulatória e flexível para se adaptar às diferenças significativas culturais, históricas e comportamentais entre os países.

De certa forma, o porte reflete a capacidade da empresa atender o mercado doméstico e internacional e respectivo potencial de negócios. Reflete também os recursos - sejam eles de ordem financeira, mão-de-obra e intelectual -, possuídos e necessários para a operacionalização de programas de internacionalização. Portanto, as micro, pequenas e médias empresas optam pelas estratégias básicas de entrada e operação, sejam elas exportações indiretas ou diretas, o que não significa dizer que devam estar, necessariamente, atreladas aos modelos. A capacidade criativa e empreendedora pode possibilitar a utilização de modelos híbridos também nos modelos de entrada e operação como nos modelos de estratégia envolvendo o marketing mix.

Assim, ao tentar desenvolver o mercado de frutas, em especial o abacate, o Brasil começou a exportar a fruta para o mercado norte-americano com uma espécie de cartilha no idioma inglês informando como consumir o produto em natural, seja como fruta ou mesmo salada.

Uma pequena confecção brasileira, necessitando ampliar sua divulgação, desenvolveu miniaturas de bonecas vestidas com os principais modelos de roupas femininas criadas pela empresa e enviou aos seus principais clientes.

Pequenas empresas brasileiras atendem individualmente ou via consórcios de exportação determinados mercados estrangeiros, como produtos e acessórios para parques temáticos norte-americanos.

Grande parte dos negócios desenvolvidos com a China reflete uma persistência de longo prazo. Considerando o comércio exterior brasileiro, as micro e pequenas empresas devem desenvolver os programas de exportação indireta e direta de forma planejada, que possibilite o crescimento sustentável e a utilização futura dos outros modelos de internacionalização, conforme o crescimento de operações e o *expertise* nos negócios.

O primordial para as empresas desse porte é identificar suas limitações e criar uma cadeia de valor diferenciada e exclusiva e fazer-se perceber nos diferentes mercados. Para tanto, a identificação de um nicho de mercado é relevante para que a empresa obtenha o foco e, conseqüentemente, a melhor utilização de recursos e obtenção de resultados. Como o tempo médio necessário para iniciar a concretização de um negócio com empresas chinesas é por volta de 10 anos, as operações podem evoluir naturalmente com o próprio crescimento sustentado da empresa.

Investir no mercado chinês significa estabelecer relacionamentos e compromissos de longo prazo que trarão mudanças e transformações significativas no perfil da empresa. Portanto, a internacionalização, utilizando qualquer uma das estratégias de entrada e operação mencionadas, redundará em contribuições sejam elas operacionais, táticas e estratégicas ao capital intelectual e, ao mesmo tempo, à estrutura organizacional. A disseminação da inteligência exportadora, defendida por Cadogan e outros (2002) ou mesmo da inteligência voltada à própria internacionalização se torna um instrumento de diferenciação e, principalmente, uma vantagem competitiva.

Segundo dados, a economia chinesa está em fase de crescimento, porém haverá uma estabilização futura, invertendo o processo e a lógica relacionada ao comércio exterior e internacional: Se hoje o Brasil compete com diferentes economias para vender para a China, dentro de alguns anos terá um concorrente forte, principalmente na comercialização de produtos semimanufaturados e manufaturados. O aprendizado nesse cenário situacional pode ser bastante relevante para o Brasil nos próximos anos, e entender, de forma contextualizada, esse cenário futuro talvez seja um dos maiores desafios do empresariado brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APEX - Brasil (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos). <http://www.apexbrasil.com.br>, acessado em 12/10/07.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A; SIGUAW, J. A . *Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences*. Journal of International Business Studies, v. 33, n. 3, p.615-626, 2002.

DALMORO, M. *Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora*. Facef Pesquisa, v.11, n.1, p. 59-71, jan.2008.

ICCOI. Instituto de Cooperação Internacional. *Negócios com a China*. [s.l] ICCOI, 2005.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <[www.iccoi.org](http://www.iccoi.org)>. Acessado em: 12 out 2007.

JAGERSMA, P. K.; VAN GORP, K.; WARREN, J. *Global Marketing management*, 7<sup>a</sup> ed. New York: Pearson Education Inc, 2005.

KERIN, R. A.; HARTLEY, S W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. *Marketing*, 8<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*, 7<sup>a</sup> ed. New York: Prentice-Hall, 1999.

KUAZAQUI, E.. *Mercado de exportação: um estudo exploratório sobre a viabilidade de negócios sob a ótica das micro e pequenas empresas*. Dissertação de mestrado defendida junto à Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. *Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais*, São Paulo: M. Books, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2007.

ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. *International marketing: analysis and strategy*, 2<sup>a</sup> Ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1993.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. *International marketing*, 6<sup>a</sup> ed. New York: The Dryden Press, 1994.

WORLD TRADE ORGANIZATION. Disponível em: <<http://www.wto.org>>. Acessado em: 12 out 2007.

YEARBOOK 2007. *Análise Brazil International Trade*. São Paulo: Análise Editorial, 2007.